

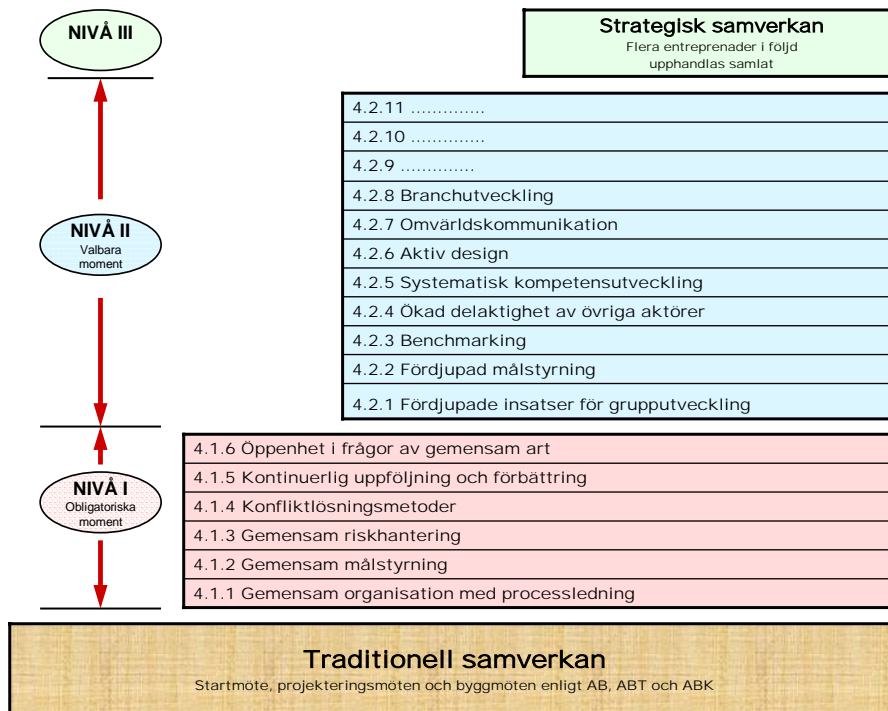


# **UTÖKAD SAMVERKAN**

**EN SVENSK MODELL FÖR ANLÄGGNINGSBRANSCHEN**

**(Version 2006-04-11)**

# Utökad samverkan

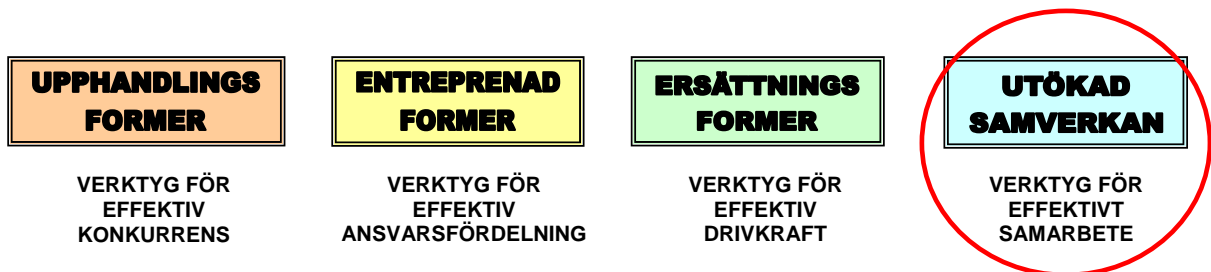


<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Syfte och arbetssätt .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Internationell utveckling.....</b>	<b>9</b>
3.1 Projektpartnering .....	9
3.2 Projektallianser .....	11
<b>4. Modell för utökad samverkan.....</b>	<b>12</b>
4.1 Obligatoriska moment .....	12
4.2 Valbara moment .....	17
4.3 Sammanfattning av olika samverkansnivåer .....	19
<b>5 Ersättningsformer .....</b>	<b>21</b>
5.1 Fast pris .....	21
5.2 Löpande räkning .....	21
5.3 Riktkostnad med incitament .....	21
5.4 Riktkostnad med incitament för produktion kombinerad med fast pris för management.....	22
5.5 Bonus .....	22
5.6 Diskussion .....	23
5.7 Rekommendationer.....	23
<b>6 Entreprenadformer .....</b>	<b>24</b>
<b>7 Upphandling .....</b>	<b>26</b>
7.1 Lagen om offentlig upphandling, LOU .....	26
7.2 Leveransbestämmelser .....	27
7.3 Upphandlingsstrategi.....	27
7.4 Förfrågningsunderlag .....	27
<b>8 Förslag till handlingsplan vid Utökad Samverkan.....</b>	<b>29</b>
<b>9 Förslag till implementering .....</b>	<b>30</b>
<b>10 Förslag till uppföljning .....</b>	<b>31</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>32</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>33</b>
Bilaga 1, UF - Upphandlingsföreskrifter entreprenad.....	33
Bilaga 2, EK - Entreprenadkontrakt entreprenader .....	34
Bilaga 3, AF -Administrativa föreskrifter entreprenader .....	36
Bilaga 4, UF- Upphandlingsföreskrifter konsult.....	38
Bilaga 5, UK - Uppdragskontrakt Konsult.....	39
Bilaga 6, UB - Uppdragsbeskrivning Konsulter .....	40
Bilaga 7, Genomförda partneringsprojekt .....	43
Bilaga 8, Fördelning av kostnader, fast- och rörlig del.....	48

## SAMMANFATTNING

Den internationella utvecklingen för bygg- och anläggningsprojekt går mot mer samverkansinriktade genomförandeformer. Ett exempel är offentligt byggande i Storbritannien där tillgången till offentliga medel förutsätter en hög grad av samverkan mellan parterna i form av så kallad "Partnering".

I Sverige har Vägverket och Banverket sedan lång tid en rad arbetsinstrument för ett effektivt genomförande av sina projekt. De viktigaste instrumenten är väl definierade Upphandlingsformer, Entreprenadformer och Ersättningsformer. Behov har uppstått av ett kompletterande instrument för att ytterligare öka effekten i genomförandet. Genom förbättrat och utökat samarbete mellan alla parter genom hela processen kommer såväl beställare som leverantörer att uppleva en anläggningssektor med såväl förbättrad image som ökad lönsamhet och kostnadseffektivitet. Det kompletterande arbetsinstrumentet har benämnts Utökad Samverkan.



Syftet med detta projekt har varit att ta fram en modell för Utökad Samverkan. Modellen har anpassats till den svenska anläggningsbranschen och det regelverk som gäller där. En viktig utgångspunkt har varit att modellen för Utökad Samverkan skall kunna kombineras med samtliga förekommande upphandlings-, entreprenad- och ersättningsformer.

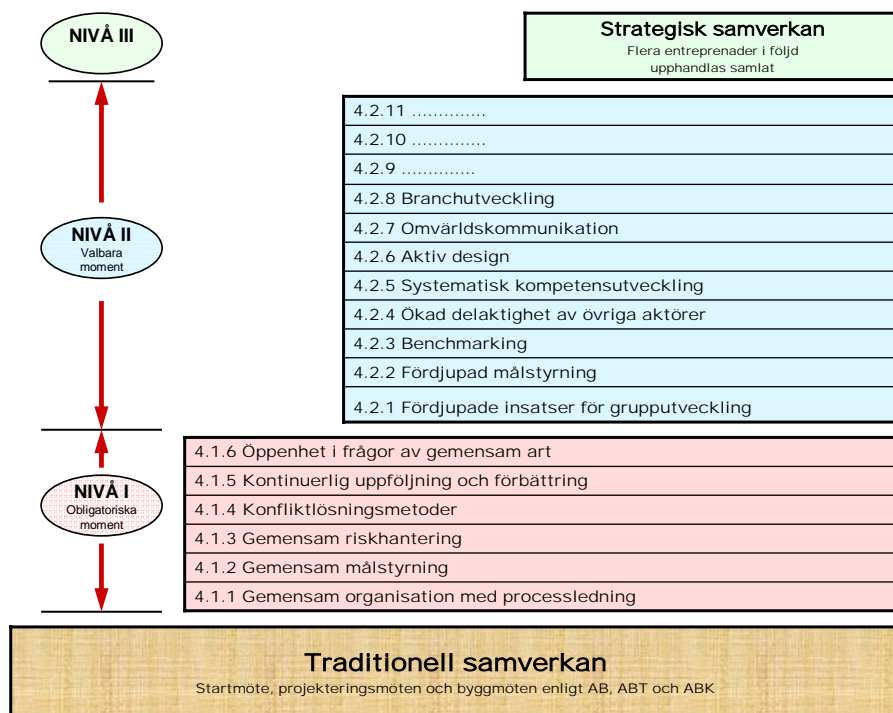
Föreliggande rapport har tagits fram av en arbetsgrupp bestående av i branschen yrkesverksamma personer med stor erfarenhet av olika former av samverkan från Banverket, Vägverket, Skanska, NCC, PEAB och ELU.

Gruppen har valt att arbeta enligt följande:

1. Inventering av kunskaper och erfarenheter nationellt och internationellt.
2. Besök hos samtliga Banverks- och Vägverksregioner för dialog med och förankring av rapportmanus hos projektchefer och projektledare.
3. Dialog och förankring med representanter för små och medelstora entreprenörer samt föreningen för Sveriges Schaktentreprenörer.
4. Förankring hos en referensgrupp sammansatt av representanter för medlemsföretag i FIA.

Arbetet har resulterat i en modell för Utökad Samverkan i tre nivåer. Modellen kan användas i såväl drift-, underhålls- och byggtreprenader som konsultuppdrag.

## Utökad samverkan



### Den obligatoriska nivån

(nivå 1 enligt figuren) ger en struktur som bäddar för Utökad Samverkan användbar i alla typer av entreprenader och projekteringsuppdrag. De obligatoriska momenten stöder, rätt använda, förtroendeuppbyggnad och arbetsmotivation samt fungerar förebyggande ur ett konfliktperspektiv. En processledare för Utökad Samverkan ska finnas. Detta innebär att en person tilldelas uppgiften och ansvaret att driva samverkansarbetet i form av en deltidsuppgift, som kan innehas av någon anställd hos parterna eller en inhyrd resurs. Det viktiga är emellertid att en därtill lämpad person utses.

### Den valbara nivån

(nivå 2 enligt figuren) ger ytterligare strukturelement som i första hand är avsedda för komplicerade och/eller stora entreprenader och projekteringsuppdrag. Med komplicerade avses här exempelvis

- Väg- och järnvägsbyggande i tätbebyggda områden
- Väg- och järnvägsbyggande i områden där särskilda miljöhänsyn behöver tas.
- Projektering och genomförande av entreprenader med ingenjörsgelogiska förutsättningar som medför svårigheter att styra produktionskostnaderna
- Ombyggnad av vägar eller järnvägar där stor oklarhet råder om egenskaper (ex graden av föroreningar) hos den befintliga väggroppen.
- Drift- och underhållsrenader

### **Den strategiska nivån**

(nivå 3 enligt figuren) är den nivå som på sikt kan ge de största besparingarna. Väl inkörda och fungerande team kan t.ex. via optionsförfarande ges möjlighet att driva flera liknade uppdrag i följd. Besparingar kan då göras både i upphandlingskedet (beställaren kan spara in en upphandlingsomgång och leverantörerna sin anbudsräkning) och under utförandet av uppdraget. Strategisk samverkan är lämplig där flera liknade uppdrag ska genomföras i följd.

### **Utökad Samverkan**

kan och ska kunna kombineras med alla förekommande entreprenad-, ersättnings- och upphandlingsformer med gällande regelverk. Potentialen för förbättringar av projektet påverkas givetvis av dessa val. Projektören och entreprenören ska införlivas i arbetet med Utökad Samverkan och ju tidigare i projektet de kopplas till samverkansarbetet desto större är möjligheten att med gemensamma krafter hitta förbättringar.

En tillämpning av Utökad Samverkan i kombination med ekonomiska incitament kan ge bästa effekter på projektens framdrift och effektivitet. En kombination av fastpris och rikt kostnad med incitament kan härvid användas. Management inklusive vinst kan upphandlas på fast pris medan produktionen kan upphandlas som rikt kostnad med incitament. Rikt kostnaden bör vara lämnad i konkurrens. Denna ersättningsform skapar en drivkraft för effektiv produktion och ger realistiska möjligheter att uppfylla förväntningarna på öppen kostnadsredovisning.

Renodlade fastprisuppdrag kan användas men bör kompletteras med bonus för uttalade mervärden i form av tidsvinster, miljöeffekter mm.

### **Märk väl att**

I grunden är det de människor som representerar beställare och leverantörer som avgör om verkligt förtroende kan skapas och projektmålen uppnås. Partnering eller andra koncept för Utökad Samverkan är således ingen garanti för att förtroende skapas men ger en god och beprövad struktur att följa.

# 1. Inledning

Anläggningsbranschen i Sverige har problem som påverkar branschens anseende i negativ riktning. Beställarna har överskridit sina budgetar och fått uppleva försenade leveranser och miljötekniska och kvalitetsmässiga misslyckanden. Entreprenörer och projektörer har i sin tur svag lönsamhet ofta kopplad till ett stort risktagande. Allt detta har försämrat anläggningsbranschens image och kompetensförsörjningen försvåras på både kort och lång sikt.

En bidragande orsak till dessa problem är att byggprocessen är så fragmentiserad. Projektering, byggande respektive drift och underhåll utförs av skilda företag/organisationer som saknar ekonomiska eller andra motiv för samarbete eller samråd. Det är tvärtom ofta så att beställare och entreprenör hamnar i ett motsatsförhållande. Konfrontationen gäller nästan alltid storleken på ersättningen för ändrings- och tilläggsarbeten under byggskedet. Problemen är ofta koncentrerade till stora och komplexa projekt.

Behovet av att kunna locka unga människor till byggbranschen uppges också som ett viktigt motiv för att förändra de traditionella arbetsformerna till en mer positiv kultur med goda utvecklingsmöjligheter.

I Sverige ges vissa minimikrav för samverkan mellan beställare och leverantörer i våra Allmänna Bestämmelser (AB, ABT och ABK) som förhandlats fram av representanter för parterna. Enligt AB krävs att parterna håller ett startmöte och fortlöpande möten där frågor av vikt för uppdraget hanteras. Vidare ges grundläggande regler för kommunikation i form av underrättelser och avvikelser från förfrågningsunderlaget.

Utöver kraven i de Allmänna Bestämmelserna tillämpas idag ofta en långtgående samverkan mellan parterna. Denna samverkan fungerar i de flesta fall på ett fullt acceptabelt sätt.

För byggande på entreprenad gäller Allmänna Bestämmelser AB 04 och ABT 94. För avtal om konsulttjänster gäller ABK 96.

Inledningsvis ska också poängteras att ansvarsreglerna i enlighet med AB 04, ABT 94 och ABK 96 gäller oinskränkta och fullt ut och utgör en grundförutsättning även vid entreprenader eller konsultuppdrag med Utökad Samverkan.

De konfliktlösningsmodeller som exemplifieras längre fram i detta dokument är en beskrivning på hur man kan lösa uppkomna frågor snabbt och effektivt inom uppdragets eller entreprenadens egen organisation men de medger ingen inskränkning i eller avvikelser ifrån gällande ansvarsregler i AB 04, ABT 94 eller ABK 96.

De fåtal entreprenader med Utökad Samverkan som genomförts i Sverige av Väg- och Banverket har visat på positiva resultat (se exempelvis bilaga 7).

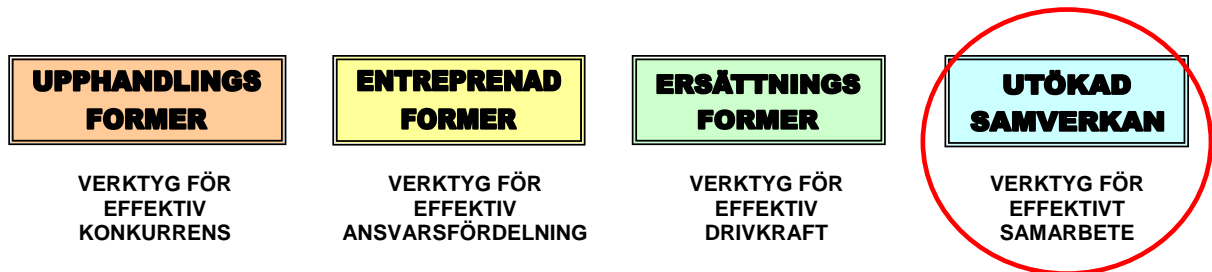
I Sverige finns dock ingen generell tillämpning med avseende på benämningar, former och innehåll. Det finns således ett behov att anpassa begrepp, och innehåll i entreprenader med Utökad Samverkan till de ansvarsregler och upphandlingsstrategier som tillämpas av Vägverket och Banverket.

## 2. Syfte och arbetssätt

Projektet tar sikte på det övergripande målet för FIA , nämligen att åstadkomma ”Ett bättre samspel och samarbetsformer mellan alla aktörerna...”, ett samspel som är baserat på respekt och ödmjukhet inför varandras roller, ansvar och kompetens.

Projektets mål är att forma en svensk modell för Utökad Samverkan i anläggningsbranschen.

Utökad Samverkan ska komplettera Upphandlingsformerna, Entreprenadformerna och Ersättningsformerna och vara ytterligare ett instrument för att effektivisera genomförandet. Utökad Samverkan ska fritt kunna kombineras med olika varianter av upphandlings-, entreprenad- och ersättningsformer Samverkansformen ska utgöra ett smörjmedel vid effektivt genomförande av anläggningsprojekt. Kombinationerna ska kunna ske inom befintliga regelverk.



Följande arbetssätt har använts;

- a) En projektgrupp bestående av representanter för beställare, entreprenörer och konsulter bildades. Projektgruppen har bestått av:  
Jan Ohlsson, Peab  
Anna Rhodin, Skanska  
Jonas Karlsson, NCC  
Bengt Falk, Vägverket  
Curt Pohjanen, Banverket  
Ulf Olsson, Banverket Projektering  
Lars Olov Karlberg, ELU Konsult  
Johan Nyström, doktorand KTH, sekreterare
- b) Till projektgruppen knöts en referensgrupp också den sammansatt av representanter för beställare, entreprenörer och konsulter
- c) En inventering av befintlig kunskap och erfarenhet gjordes av projektgruppen
- d) Vid besök hos samtliga Vägverks- och Banverksregioner genomfördes en förankring och dialog kring rapporten tillsammans med projektledare och projektchefer
- e) Dialog och förankring genomfördes med representanter för små och medelstora entreprenörer
- f) Arbetet redovisas i en slutrapport



### 3. Internationell utveckling

#### 3.1 Projektpartnering

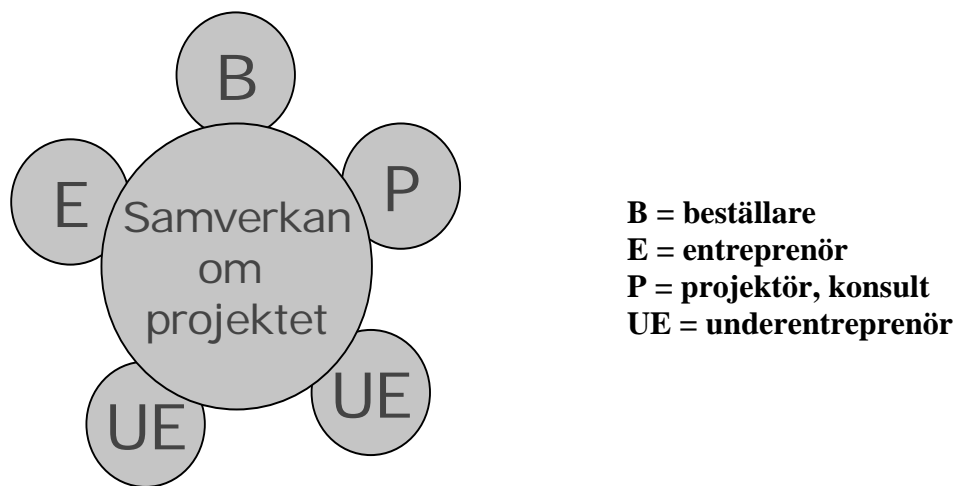
En form av utvecklad samverkan är ”Partnering”, vilken utvecklades av offentliga beställare inom försvarssektorn i USA i slutet av 80- talet med en klart uttalad ambition att få byggsektorns aktörer att samverka istället för att ägna sig åt konfrontationer.

Storbritanniens regering införde i mitten på 90-talet krav på att ”Partnering” ska användas i alla entreprenader som finansieras med statliga medel. Detta krav gäller exempelvis ny- och ombyggnad av offentligt finansierade sjukhus.

Enligt Barlow (1997) är ”Partnering” en process med vilken organisationer utvecklar en mer samverkansinriktad relation. I processen ingår följande fundament:

- Att parterna gemensamt tar fram ett måldokument för projektet.
- Att en särskild samverkansgrupp bestående av nyckelpersoner som representerar parterna bildas och arbetar för måluppfyllelse.
- Att dessa nyckelpersoner medvetet bygger upp respekt och förtroende för respektive roller.

Man skiljer på ”Projektpartnering”, som avser samverkan i enskilda entreprenader och ”Strategisk Partnering” som används för samverkan t.ex. mellan entreprenörer och underentreprenörer i flera entreprenader under en längre tid. ”Partnering” kan illustreras enligt figur 1.



*Figur 1 Partnering*

I praktiken innebär ”Projektpartnering” att beställaren, entreprenören, detaljprojektören och viktiga underentreprenörer bildar en speciell arbetsgrupp för samverkan. Tillsammans utarbetar medlemmarna i arbetsgruppen ett måldokument. I detta dokument ingår vanligen både hårda och mjuka delmål. Ett delmål kan vara att tiden för färdigställandet förkortas, ett annat att ändringar och tillägg skall minimeras och ett tredje att krävd kvalitetsnivå överträffas. Bland de mjuka delmålen finns alltid ambitionen att skapa ett gott

samverkansklimat i gruppen. Dessutom förekommer ofta tidsatta rutiner för att lösa konflikter mellan parterna och för att undvika att olösta problem däms upp och blir svåra att hantera. Detta kan utformas som en konfliktlösningstrappa vilket innebär att den operativa ledningen (platschefsnivån) ges en viss tid att komma överens. Om detta misslyckas förs frågan upp till nästa beslutsnivå (ombudsnivån) som i sin tur får en viss tid på sig osv.

I entreprenader där upphandling sker med systemhandlingar som underlag driver arbetsgruppen därefter detaljprojekteringen och byggandet i samverkan. Idén är att olika kompetenser skall ges möjlighet att komma till tals vid val av tekniska lösningar, material och utförande. Arbetsgruppen följer också upp sitt eget arbete och korrigerar arbetssätt som inte bidrar till att lösa de mål som medlemmarna arbetar för.

”Projektpartnering” ger förutsättningar för att nå förbättringar genom att:

- Förbättra samverkan mellan beställare, entreprenörer, projektörer och underentreprenörer.
- Undvika kostnadsdrivande ändrings- och tilläggsarbeten.
- Höja kvaliteten på slutprodukten.
- Förbättra den tekniska kunskapsöverföringen.

Enligt en bred undersökning (Barlow 1997) av partneringprojekt i Storbritannien beror framgång med ”Partnering” på följande faktorer;

- En öppen dialog mellan organisationer, i partneringgruppen och mellan individer
- Beredskap hos nyckelpersoner att acceptera och dela på ansvaret för fel och misstag
- Att ett ekonomiskt incitament införs för delning av kostnadsreduktionerna i projektet
- Att en pådrivande diskussionsledare finns med under processen (jämför begreppet processledare i avsnitt 4.1.1)
- Att budskapet om arbetssättet ”Partnering” upprepas med jämna mellanrum

Utvecklingen i Storbritannien inom det offentligt finansierade byggandet är från inledande försök med ”Projektpartnering” i riktning mot strategisk sådan. Därmed kan väl inkörda team av beställare och leverantörer tillgodogöra sig erfarenheter i flera på varandra följande entreprenader. Kostnadsbesparingar på i storleksordningen 20-30 % har rapporterats av ett särskilt inrättat statligt organ med uppgift att följa upp effekterna. Av konkurrensskäl har en tidsgräns på fyra år införts för ”Strategisk Partnering”.

Syftet med partnering är således att få parterna att under affärsmässiga former samverka systematiskt kring viktiga projektfrågor såsom teknik, ekonomi, tid, kvalitet, miljö och relationer mellan parterna.

I Skandinavien är Danmark ledande när det gäller användning av partneringkonceptet. En av parterna gemensamt utarbetad vägledning finns att tillgå (se litteraturreferenser).

### 3.2 Projektallianser

I början av 90- talet införde British Petroleum s.k. projektallianser vid byggandet av nya oljeplattformar inom Andrewfältet i Nordsjön. Arbets sättet innebär att kunden och beställaren tillsammans med de viktiga leverantörerna skapar en enad syn på hur projekten ska drivas. Gemensamma projektmål utvecklas och parterna tar ett gemensamt ansvar för risker och projektekonomi. Vidare tillämpas öppen kostnadsredovisning. Resultatet blev tidsbesparingar samt kostnadsbesparingar (Öhrström 2004).

Arbets sättet spred sig därefter bl.a. till den offentliga sektorn i Australien. Som exempel kan nämnas byggandet av avloppstunneln Sydney North Side (1998-1999) samt The National Museum of Australia (1999-2001). Effekterna av arbets sättet rapporteras som odelat positiva. Leverans har kunnat ske i tid eller före tidplan, kostnaderna har stannat 5-10 % under budget med en kvalitet som överträffat förväntningarna. Miljö- och säkerhetseffekterna har kunnat styras på ett effektivare sätt än i traditionella entreprenader.

Enligt Öhrström (2004) ”kan man säga att alliancing är partnering dragen till sin spets”.

Projektallianser skiljer sig från ”Partnering” på följande punkter:

- Utfallet av det ekonomiska incitamentet görs direkt beroende av måluppfyllelsen i projektet
- Samtliga leverantörer införlivas i incitamentsavtalet. Dvs. om leverantör A presterar väl och B illa kommer båda att dela på vinst eller förlust enligt förutbestämda proportioner. Detta skapar en drivkraft för samverkan och en vilja att hjälpa varandra genom svårigheter.
- Alliansens deltagare tar kollektivt ansvar för slutresultatet och risker förenade med projektet oavsett om de kunnat förutses eller inte. Detta får till effekt att parterna blir mer proaktiva när det gäller identifiering och hantering av risker.

I den litteratur som Öhrström (2004) refererar till ges rekommendationen att projektallianser i första hand bör användas i komplexa projekt och sådana där hot eller möjligheter bara kan hanteras i samförstånd eftersom det är en tröskelkostnad förenad med att introducera en allians.

## 4. Modell för utökad samverkan

Det arbetssätt som beskrivs i denna rapport benämner vi ”Utökad Samverkan”. Modellen är anpassad till de regelverk som gäller för den svenska anläggningsbranschen. Eftersom samverkan i någon form förekommer i alla projekt står ordet ”utökad” för den kombination av obligatoriska och valbara moment som beställaren väljer *utöver* vad som föreskrivs i AB och ABT. Vilken samverkansnivå som väljs bestäms av projektets karaktär och komplexitet.

### 4.1 Obligatoriska moment

I detta avsnitt beskrivs de moment som är obligatoriska om man väljer att arbeta enligt föreliggande modell för Utökad Samverkan.

#### 4.1.1 Gemensam organisation med processledning

Ansvarsreglerna i enlighet med AB 04, ABT 94 eller ABK 96 gäller oinskränkta och fullt ut även vid entreprenader eller konsultuppdrag med Utökad Samverkan.

Utökad Samverkan kräver att samtliga nyckelpersoner är delaktiga och engagerade i de obligatoriska och valbara moment som beställaren bestämt sig för i projektet. Projektets ledning (styrgruppen) måste skapa förutsättningar för detta. Det innebär bland annat att skapa ett forum för möten och dialog så att samverkansprocessen hålls vid liv. Vidare ska kontrolleras att processen är optimal för ett effektivt genomförande.

Följande gemensamma organisation ska etableras:

#### **Styrgrupp**

Styrgruppens roll är att hantera frågor som rör gemensamma åtaganden enligt måldokumentet. Därutöver är uppgiften att löpande följa upp läget i projektet inkl måluppfyllelse, verkställa eventuella organisationsförändringar, att behandla gemensamma utvecklingsfrågor samt att hantera eventuella konflikter som inte kunnat lösas av samverkansgruppen. Regelbundna möten bör hållas under projektet. Frekvensen anpassas efter projekttyp. En rekommendation är ett möte minst varannan månad.

Deltagare är parternas ombud och projektchefer.

#### **Samverkansgrupp**

Samverkansgruppens huvuduppgift är att samordna aktiviteter, resurser och tidplaner samt att utarbeta och följa upp måldokumentet.

Den består lämpligen av respektive parts ansvariga personer, projektchef respektive arbetschef. Beställare, entreprenör, projektörer och viktiga underleverantörer ska vara representerade i samverkansgruppen. Sammansättningen anpassas utifrån projektets karaktär.

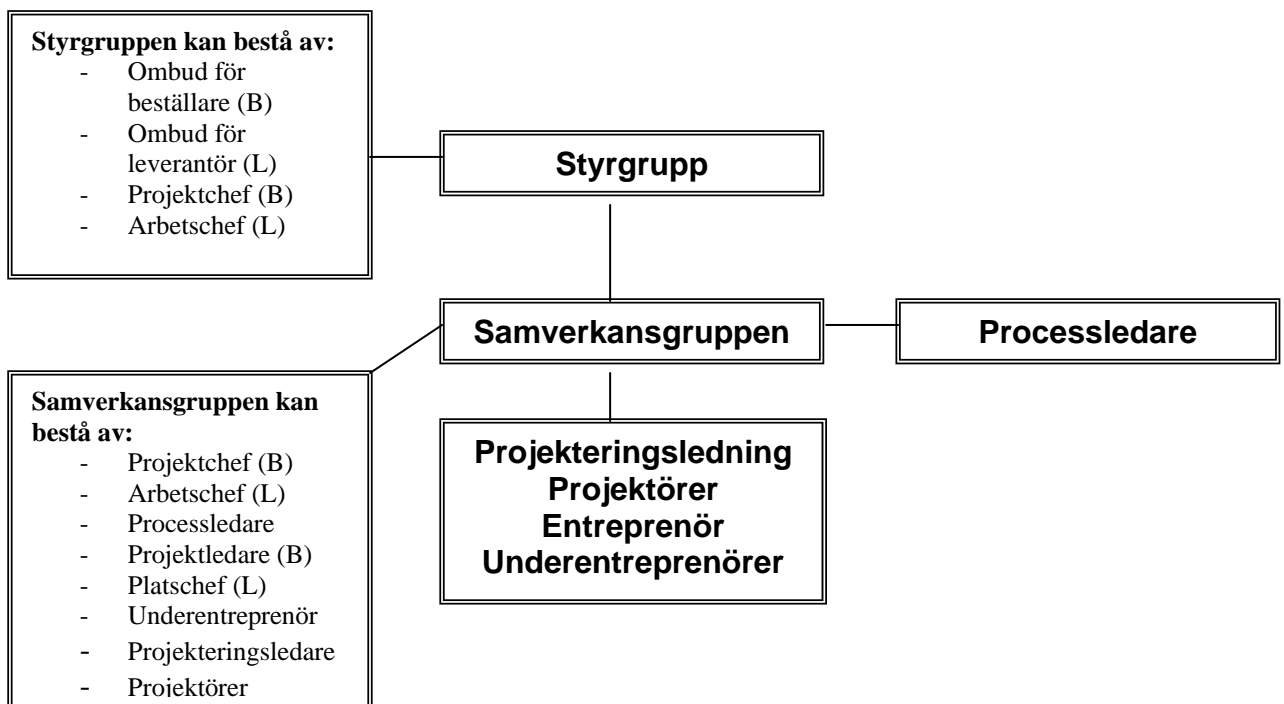
#### **Processledare**

Processledaren har stödjande uppgift och knyts till projektet för samverkansfrågor. I små projekt kan processledning vara en del av projektledarens arbetsuppgifter. Processledaren bör vara en fristående konsult men kan i mindre projekt finnas i någon av parternas organisationer. Primära arbetsuppgifter är att delta i planering och ledning av seminarier och

möten för målformulering, uppföljning, och grupputveckling samt att delta i informationstillfällen.

Erfarenheter visar att behovet av processledarens insatser är störst i projektets tidiga skeden och dennes uppgifter består bland annat av följande:

1. Processledaren verkar för att grundprinciperna i arbetsmodellen efterlevs.
2. Processledaren svarar för dokumentation och processledning vid workshops och uppföljningsträffar och verkar för att dokumentation om mål och handlingsplaner tas fram i projektorganisationen.
3. Processledaren är inte konfliktlösare utan hjälper till med att identifiera källor till konflikter tidigt och verkar för att parterna arbetar för en lösning.
4. Processledaren utbildar och informerar om samverkansarbetet i projektet.
5. Processledaren ska delta i några av projektets olika möten för att hålla sig informerad om projektet och hur samverkan fortskrider.
6. Processledaren ska, förutom i mindre projekt, inte ingå i den lokala organisationen och inte delta i dagliga beslut om t ex teknik och ekonomi. Processledaren kan adjungeras till styrgruppen som föredragande i samverkansfrågor.



*Figur 2. Exempel på organisationsschema för Utökad Samverkan  
(Observera att parternas grundläggande ansvarsförhållanden enligt kontraktet ej förändras genom den gemensamma organisationen för samverkan i uppdraget)*

Samverkansgruppen ska under startfasen:

### **Genomföra Workshops**

Workshops är arbetsmöten för alla parter där övergripande frågor i projektet behandlas. Dessa är inga forum för tekniska och ekonomiska detaljdiskussioner utan snarare möten för dialog kring t ex gemensamma mål, ledning, arbetsmiljö, arbetsprocesser, samverkan, relationer och kommunikation. I de inledande mötena formuleras gemensamma mål och arbetssätt. Träffarna hålls med fördel borta från arbetsplatsen och det dagliga arbetet. Tiden för mötena bör vara så väl tilltagen att utrymme för informella samtal finns. Antalet deltagare bör begränsas till max 25 personer. I en inledande workshop deltar beställare, entreprenör, projektör och strategiskt viktiga underentreprenörer. Huvuddragen i programmet kan vara:

<i>Företagspresentation</i>	Parternas syn på projektet, samarbetet och förväntningarna på Utökad Samverkan som arbetssätt
<i>Projektinformation</i>	Budget/Ekonomi Tider Kvalitet
<i>Roller, ansvar och mål</i>	Styrgruppens roll Samverkansgruppens roll Processledarens roll Gemensam målformulering Gemensamma värdegrunder
<i>Uppföljning</i>	Uppföljningsmetoder, intervall
<i>Konflikthantering</i>	Identifiera möjligheter, hot och hinder Förebyggande åtgärder
<i>Övrigt</i>	Arbetssätt i övrigt Mötesstruktur
<i>Gemensam aktivitet</i>	Social samvaro

### **Tydliggöra och definiera roller och ansvarsområden**

För att samverkan ska fungera effektivt ska parternas roller och ansvarsområden förtydligas. Detta gäller såväl beställarorganisationen som entreprenörer och projektörer. Om arbetssättet delvis är nytt blir denna process av än större vikt. En del av detta arbete kan ske i upphandlingsskedet. Beställaren bör redan i förfrågan redovisa den projektorganisation som dene i det skedet funnit lämplig. Den gemensamma projektorganisationen vidareutvecklas sedan och fastställs i en inledande workshop.

### **Välja rätt medarbetare**

Ömsesidig respekt och öppenhet är avgörande för en väl fungerande samverkan och skall, förutom kompetens för arbetsuppgiften, vara vägledande vid sammansättningen av organisationen. Andra viktiga egenskaper som krävs är god samarbetsförmåga, prestigelöshet och en helhetssyn. Medarbetarna bör även ha god förmåga att lyssna och kommunicera.

### **Säkerställa att man når ut till alla nivåer**

För att uppnå uppsatta mål är det viktigt att intentioner, mål och återkoppling når ut till alla nivåer i projektet. Detta kräver en god planering och att erforderlig tid och resurser avsätts i projektet. Gemensamma mål bör brytas ned och konkretiseras i aktiviteter och åtgärder av respektive yrkesgrupp.

### **Betona det goda ledarskapets betydelse**

För många människor kan Utökad Samverkan innebära ett stort mått av förändring. Det kan handla om att bryta gamla mönster i arbetssätt och hur man förhåller sig till andra aktörer i projektet. Ledarskapet blir därför särskilt viktigt. Parterna måste ha stöd från sina respektive ledningar. Stöd innebär bl. a. att cheferna deltar vid avgörande moment i projektet. Det ligger i ledningens roll att visa förståelse för de utmaningar som ligger i förändringsarbetet och att skapa ett tillåtande klimat där möjligheter uppmärksammas och tas tillvara.

#### **4.1.2 Gemensam målstyrning**

När mål är tydliga och delas av alla blir en arbetsgrupp effektiv. Målarbete stärker förtroendet och gör det enklare att överbrygga konflikter. Att känna till målen är dessutom en viktig drivkraft för arbete och gör att motivationen ökar. Parterna i Utökad Samverkan skall därför avsätta tid för att skapa samsyn kring projektets mål.

Projektdirektivet innehåller beställarens övergripande mål som angivits för projektet. Det utgör underlag för det fortsatta målarbetet.

Samverkansgruppen bestående av beställare, entreprenör, projektörer och viktiga underentreprenörer ska bedriva målarbetet och upprätta ett måldokument och bedriva arbetet enligt detta. I detta dokument skall även ingå en samverkansplan som närmare beskriver hur samverkan och måluppfyllelse ska ske.

Målformuleringarna ska minst innehålla:

- Syftet med uppdraget och de uppsatta mätbara målen
- Metod för att mäta måluppfyllelsen

Samverkansplanen ska minst innehålla:

- Gemensamt fastställda rutiner för hur samverkan skall bedrivas
- Gemensamt fastställda rutiner för hur målen ska uppnås
- Samverkansgruppens organisation med nyckelpersoner
- Befogenheter för samverkansgruppen

Målformuleringarna och samverkansplanen dokumenteras i ett måldokument som beslutas av styrgruppen. Målen ska vara mätbara eller åtminstone möjliga att objektivt bedöma.

Nedan visas exempel på gemensamt framtagna mål för ett anläggningsobjekt:

- Trafikantmål  
*Inga allvarliga brister får förekomma i trafikordningsarbetet*
- Arbetsmiljömål  
*Inga allvarliga arbetsplatsolyckor får förekomma och friskhetstalet för medarbetarna ska överstiga 97 %*
- Ekonomimål  
*Entreprenaden ska överlämnas till beställaren för slutbesiktning senast två månader före avtalad tidpunkt*
- Kvalitetsmål
- Miljömål
- Informativsmål
- Utvecklingsmål

#### **4.1.3 Gemensam riskhantering**

Hantering av risker är av stor betydelse för resultatet vid genomförande av ett anläggningsprojekt. Av FIA har bedrivits, parallellt med projektet Utökad Samverkan, ett annat projektarbete (nr 5) med rubriken ”Riskhantering i Förfrågningsunderlag och Anbud”. Anläggningsprojekten ska med avseende på systematisk riskhantering bedrivas enligt den modell som presenteras i den rapporten.

#### **4.1.4 Konfliktlösningsmetoder**

En konflikt är en motsättning som kan uppstå både mellan individer och inom grupper och organisationer. Det kan handla om intressekonflikter avseende mål, prioriteringar och krav, om värderingskonflikter som har att göra med olika grundläggande synsätt eller rollkonflikter. När en arbetsgrupp tar sig tid att bearbeta störningar blir den effektivare. Stark kommunikation och stor öppenhet mellan olika undergrupper i en projektorganisation leder till färre konflikter. Det är viktigt att utnyttja energin i en meningssmotsättning så att den leder till bättre beslut för projektet som helhet. För att lyckas med det måste man ta hand om den direkt och så nära källan som möjligt.

Samverkansgruppen ska upprätta och tillämpa en rutin för konflikthantering för att förebygga tvister. Lämpligen hanteras konflikter så snart som möjligt och i första hand tas frågor upp till diskussion i samverkansgruppen och i andra hand i styrgruppen. Tiderna för hantering i respektive grupp begränsas. Om parterna inte kan komma överens gäller förfarande enligt tecknat kontrakt.



#### **4.1.5 Rutiner för kontinuerlig uppföljning och förbättringsarbete**

Ett karakteristiskt drag för effektiva arbetsgrupper är att de utvärderar sitt arbete och är självkritiska. Alla människor motiveras av att nå resultat och vill veta hur de bedöms. Genom att se sin prestation och känna till planer kan man göra bättre resultat, ta ansvar och anpassa sig. Genom gemensamma rutiner för att följa upp mål och mäta förbättringar får projektdeltagarna möjlighet att tillsammans hitta bättre lösningar och utveckla projektet. Det är viktigt att planera och avsätta resurser och tid för flera uppföljningstillfällen under hela projektiden.

Samverkansgruppen ska ombesörja:

- uppföljning av gemensamma mål
- uppföljning av handlingsplaner
- uppföljning av samverkan och arbetsätt
- förbättringsåtgärder
- återkoppling till berörda projektdeltagare

#### **4.1.6 Öppenhet i frågor av gemensam art**

Hög grad av öppenhet i frågor av gemensam art ökar möjligheten att bygga förtroende med motparten, optimera t ex. kvalitetsnivån, jämföra alternativ och diskutera produktionsmetoder.

Beroende på valet av ersättningsform påverkas möjligheten till inblick i detaljer rörande projektets ekonomi. Fast pris innebär exempelvis låga eller snarare inga skyldigheter för leverantörer att öppet redovisa kostnader i projektet. Generellt sett bör öppenhet eftersträvas hos alla parter. Ersättningsformer med en rörlig del kräver att beställaren redovisar sin budget för den rörliga delen och entreprenörer och konsulter sin kalkyl och nedlagda kostnader för motsvarande del. Projektets budget blir då ett gemensamt verktyg för styrning av ekonomi och kvalitetsnivå. I en öppen dialog med övriga parter i projektledningen behandlas de ekonomiska konsekvenserna av de val och beslut som görs gemensamt rörande projektet. Budgetuppföljning genomförs varje månad för att bevaka att eventuellt riktpreis säkerställs och att för att alla parter skall få en klar bild av eventuella avvikelser från enskilda poster i den samlade budgeten. Om ersättningsformen innehåller en rörlig del skall alla parter ha full inblick i den rörliga delen av ekonomi.

### **4.2 Valbara moment**

I detta avsnitt beskrivs valbara moment som kan läggas till de i avsnitt 4.1 angivna obligatoriska momenten. Beställaren kan föreskriva ett eller flera valbara moment enligt 4.2. Det står övriga parter fritt att föreslå ytterligare moment som kan ingå i samverkansmodellen. Beställaren beslutar sedan efter samråd med övriga parter vilka valbara moment som ska ingå.

#### **4.2.1 Fördjupade insatser för grupputveckling**

En väsentlig del i detta moment är att föra en dialog om, och tydliggöra olikheter i organisationskulturer och eventuella konsekvenser av dessa olikheter. Om parterna representerar olika nationaliteter är detta inslag särskilt viktigt.

Man kan påskynda arbetet med att skapa en effektiv, trygg och öppen arbetsgrupp genom att göra speciella insatser i samband med inledande seminarier eller workshops. Med Utökad Samverkan i projekt som pågår under en längre tid kan insatserna utökas. Ett exempel på det är att identifiera beteendevariabler/personlighetsprofiler för projektdeltagarna och föra en dialog om vilka konsekvenser dessa kan få i projektteamet. Liknande åtgärder kan göras riktat

mot vissa yrkesgrupper i projektet t ex lagbasar eller projekteringsgrupp. Ett annat exempel kan vara gemensam utbildning över organisationsgränser.

#### **4.2.2 Fördjupad målstyrning**

Ett mer omfattande målarbete kan genomföras med avseende på delmål, mätning och förankring. Hög ambitionsnivå och prioritet på målstyrning ska råda.

#### **4.2.3 Benchmarking**

Parterna samlar systematiskt fakta om samverkansprojekt och besöker liknande projekt eller verksamheter och skaffar sig en gemensam referensram och utgångspunkt för projektrelaterade diskussioner.

#### **4.2.4 Ökad delaktighet av övriga aktörer**

Åtgärder vidtas för att systematiskt och starkare involvera ytterligare projektaktörer i mål- och uppföljningsarbetet. Breddningen kan också drivas djupare ner i de olika aktörerna.

#### **4.2.5 Systematisk kompetensutveckling**

Utökad Samverkan kan användas för att kompetensutveckla och utbilda medarbetare i projektet på särskilda områden. Ett syfte kan t ex vara att stärka kompetensen i branschen eller att säkerställa framtida rekrytering.

#### **4.2.6 Aktiv design**

Begreppet ”Aktiv design” formulerades från början inom geoteknik och bergbyggnad med innebörden att projekteringen bedrevs i aktiv samverkan mellan beställare och utförare och under hänsynstagande till den utökade kunskap som man erhöll under byggprocessen. Mer generellt för byggprocessen innebär ”Aktiv design” att projekteringen bedrivs i lämplig takt med byggproduktionen och anpassas till händelseutvecklingen under byggets framskridande. Projekteringen bör ligga så långt före byggandet att inte framdriften störs. Framförhållningen ska begränsas så att flest möjliga frihetsgrader finns att förändra projekteringen både med avseende på förändrade yttre förutsättningar och med avseende på beställares och utförares önskade förändringar av produktionen för att erhålla tids-, kostnads- och/eller kvalitetsförbättringar.

Aktiv design innebär inte att principen ”löses på plats” tillämpas utan att ett antal alternativa i det närmaste färdigprojekterade lösningar finns att tillgå och beslut om val av alternativ fattas när man är säker på de verkliga förhållandena.

Aktiv design kännetecknas av aktiva, flexibla projektörer med stor teknisk anpassningsförmåga och kreativa utförare som vill påverka projekteringen för projektets bästa och en beställare som förstår att tillvarata dessa resurser. Produktutformning med aktiv design medger gemensam bedömning av alternativ m a p långsiktig kostnadseffektivitet och kvalitet. Analys av livscykelkostnader görs då för utvalda delar enligt överenskommen modell.

#### **4.2.7 Omvärldskommunikation**

De gemensamma mål som utarbetas innehåller alltid delmål som berör närboende, trafikanter och intresseföreningar av olika slag. Det kan exempelvis röra sig om begränsning av störningar pga buller, damm och avstängningar.

Parterna bör med gemensamma krafter verka för att lämpliga åtgärder vidtas för att informera personer som berörs av projektet. Dessutom ska möjlighet ges till dialog och påverkan både innan projektet startar och under genomförandet. En gemensam organisation är nödvändig för att klara av denna uppgift på ett framgångsrikt sätt.

#### **4.2.8 Branshutvecklande aktiviteter**

Under genomförandet av enskilda projekt kan man identifiera aktiviteter som är av betydelse för hela anläggningsbranschens utveckling och som skapar en positiv image kring yrket. Genom att en eller fler av dessa aktiviteter drivs i projekten och senare tillgodogörs hela branschen bidrar projektet till förnyelse och medarbetarna upplever arbetet stimulerande. Exempel på sådana branshutvecklande aktiviteter kan vara

- att identifiera kompetensbrister som kräver särskilda utvecklings- och forskningsinsatser
- att initiera och stötta kompetenshöjande insatser
- att bidra till att stärka branschens varumärken exempelvis genom att inbjuda till studiebesök och ge information om arbetsplatsen skriva artiklar i fackpress och media om intressanta projektförhållanden genomföra seminarier som behandlar projektet ta emot och hjälpa doktorander som forskar kring anläggningsprojekt
- att medverka till goda projekt som kan utgöra referensobjekt för rekrytering till branschen

#### **4.3 Sammanfattning av olika samverkansnivåer**

I alla projekt genomförs arbetet i samverkan mellan beställare och utförare. Innehållet i samverkan beskrivs i kontrakten mellan parterna. AB, ABT och ABK (för utförande- resp totalentreprenad och konsultuppdrag) beskriver samverkansaktiviteter och ansvar för parterna som alltid gäller då de åberopas från kontraktet.

Vid utökad samverkan ska dessutom arbetet bedrivas enligt de obligatoriska momenten/uppgifterna, nivå 1 nedan. En styrgrupp och samverkansgrupp bildas samt en processledare för samverkansarbetet utses och tillsätts.

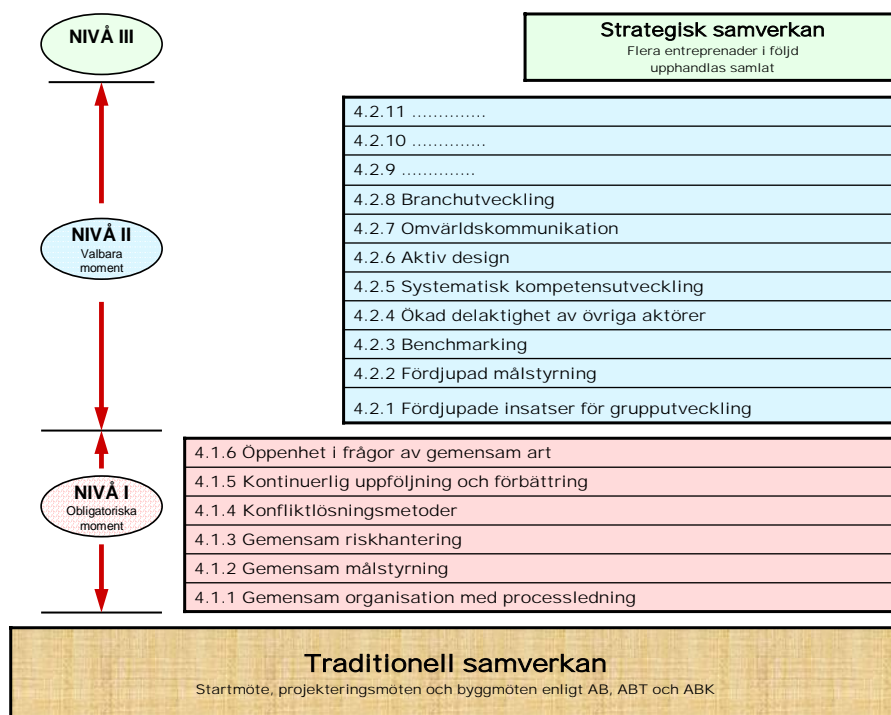
Nivå 2 beskriver ytterligare moment/uppgifter som främst erfordras i komplicerade projekt. Med detta avses exempelvis:

- Väg- och järnvägsbyggande i tätbebyggda områden
- Väg- och järnvägsbyggande i områden där särskilda miljöhänsyn behöver tas.
- Entreprenader med ingenjörsgelogiska förutsättningar som medför svårigheter att styra produktionskostnaderna
- Ombyggnad av vägar eller järnvägar där stor oklarhet råder om egenskaper (ex graden av föroreningar) hos den befintliga väggroppen.
- Drift- och underhållsentreprenader

Strategisk samverkan, nivå 3, är den nivå som på sikt kan ge de största besparingarna. Väl inkörda och fungerande team kan t.ex. via optionsförfarande ges möjlighet att driva flera liknade entreprenader i följd. Besparingar kan då göras både i upphandlingsskedet och under produktions- och förvaltningsskedena. Strategisk samverkan är lämplig där flera likartade objekt ska byggas i följd.

I grunden är det de i projektet deltagande människornas agerande som avgör om verkligt förtroende kan skapas och projektmålen uppnås. Utökad Samverkan är således ingen garanti för att förtroende skapas men ger en god och beprövad struktur att följa.

## Utökad samverkan



## 5 Ersättningsformer

Det finns många skäl och drivkrafter för att tillämpa Utökad Samverkan i projekten. Dessa drivkrafter kan t.ex. vara tillfredsställelse över hög produktkvalitet, god miljöhantering, egen och andras kompetensutveckling och gott samarbetsklimat, vilka alla bidrar till hög effektivitet i genomförandet. En mycket viktig drivkraft är också valet av ersättningsform. Genom införande av ekonomiska incitament som premierar projektresultatet och som gynnar eller drabbar alla aktörer kommer fokusering att ske på lösningar i samförstånd och parterna kommer att dra åt samma håll.

### 5.1 Fast pris

Ett fast pris innebär att parterna kommit överens om en totalsumma ”ett för allt” som ersättning för kontraksarbetena. Fast pris kan också vara fasta å-priser för i mängdförteckning upptagna reglerbara kvantiteter.

Fast pris kan kombineras med Utökad Samverkan. Samverkan sker då i första hand kring mål som inte är direkt knutna till projekttekonomin. Det kan t.ex. gälla öppenhet i fråga om riskanalyser och ingående kostnader i ändrings- och tilläggsarbeten.

Ett sätt att införa en ekonomisk drivkraft (för entreprenören/projektören) är att kombinera fast pris med bonus. Bonus kan ges för specificerade mervärden utöver den nivå som kontraktet anger.

En variant av fast pris är mängdpriskontrakt med överenskommen vinstdelning för gemensamt framtagna besparingar (tekniska lösningar och produktionsmetoder)

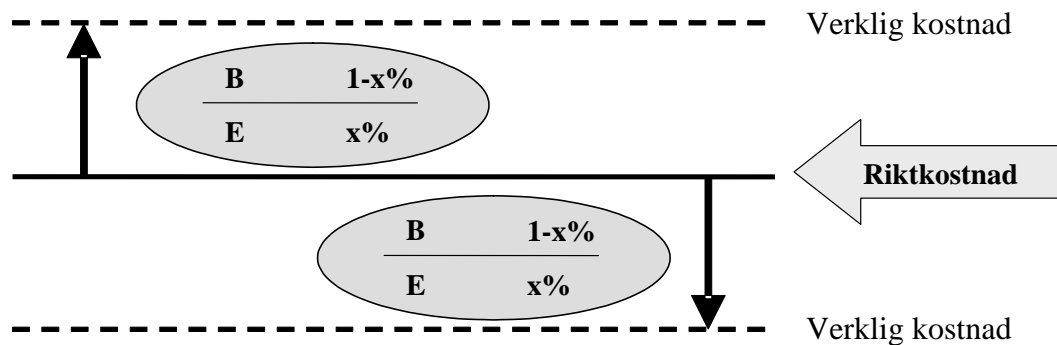
### 5.2 Löpande räkning

Löpande räkning (ersättning mot verifierade självkostnader) innebär att entreprenören/projektören får betalt för sina redovisade självkostnader. Beställaren betalar vad det i efterhand har visat sig ha kostat i enlighet med s.k. löpande räkning och entreprenören/projektören ska fullgöra sin uppgift så att beställaren erhåller bästa tekniska och ekonomiska resultat.

Vad som ingår i verifierad självkostnad och med vilken detaljeringsnivå redovisning ska ske regleras i AB 04 kap 6 § 9 och ABK 96 kap.

### 5.3 Riktkostnad med incitament

Incitamentet är vanligen uppbyggt enligt följande principfigur;



Om de verkliga kostnaderna understiger riktkostnaden delar beställaren, entreprenören och projektören på mellanskillnaden enligt den i förväg överenskomna procentsatsen. På samma sätt delar parterna på kostnader som överstiger riktkostnaden.

Grundtanken med ersättningsformen riktkostnad med incitament är att skapa ekonomiska incitament för alla parter att finna kostnadseffektiva lösningar (vinna-vinna konceptet).

Till grund för fakturering kan olika varianter tillämpas;

- Betalning sker med stöd av enhetspriser för nyckelresurser. Enhetspriserna begärs in i anbudsskedet dvs. tas i konkurrens. Enhetspriserna tas in för att underlätta faktureringen.
- Självkostnadsprincipen enligt AB 04 Kap 6 § 9 (löpande räkning)

#### 5.4 Riktkostnad med incitament för produktion kombinerad med fast pris för management

Utvecklingen i Storbritannien går mot en kombination av riktkostnad för produktionen och fast pris för management och vinst inkluderande samtliga s.k. overheaddelar. I Sverige har bl.a. Banverket använt denna variant för ombyggnaden av rangerbangården i Hallsberg (se bilaga 7).

Självkostnadsprincipen tillämpas således för ”rå” produktionskostnad i kombination med fast pris för managementdelen (inklusive vinst). Incitamentet avser enbart den ”rå” produktionsdelen. Vinsten enligt den fasta delen kan sedan öka eller minska beroende på det verkliga utfallet av produktionskostnaderna. De kostnader som ska ingå i den fasta delen måste preciseras (exempel på mall redovisas i bilaga 8).

Det som talar för denna variant är att öppenhetsaspekten avseende produktionskostnader är relativt lätt att uppnå. Dessutom kan beställaren via sina bygglidare relativt enkelt stämma av verklig resursinsats i form av personal, material och maskiner. Leverantörernas kostnader för management, intern utveckling, vinst mm är betydligt svårare att redovisa på ett trovärdigt sätt.

#### 5.5 Bonus

Bonus bör i princip enbart ges för identifierade och överenskomna mervärden av olika slag t.ex. tidsvinster, öknings i nöjdhetsindex, miljöeffekter m.m.

Vid byggandet av Öresundsbron användes en tidsbaserad bonus där alla viktiga leverantörer införlivades. Effekten blev att överenskomna tider kunde klaras av med viss marginal.

I danska vägdriftsentreprenader, som drivs i partneringskoncept, används bonus riktade till vägarbetarkategorin. Om olyckor i samband med arbete på väg kan undvikas helt och hållet får yrkesarbetarna en fast summa i bonus per säsong.

## 5.6 Diskussion

Byggföretagen i Sverige har sedan länge stor erfarenhet av incitamentsavtal med beställare från industrin. I sådana entreprenader har entreprenörerna och projektörerna anlitats i tidiga skeden av projektet och i nära samverkan med beställaren svarat för byggbarhetsaspekter i detaljprojektering. Resultaten har varit övervägande goda vilket bl.a. indikeras av att nya uppdrag läggs upp på liknande sätt.

I den danska vägledningen (Erhvers- og Boligstyrelsen 2004) för partnering sägs att den ideala ersättningsformen för projektpartnering är rikt kostnad med incitament. Det påpekas att även andra ersättningsformer som t.ex. fast pris kan användas i kombination med mål avseende tider, kvalitet samverkan m.fl.

I de fåtal projektpartneringentreprenader som genomförts i av Banverket och Vägverket har ersättningsformen rikt kostnad med incitament varit den vanligaste. Anbudsgivarna har tävlat om rikt kostnadsnivån oftast med en grov mängdförteckning som kalkylunderlag. Incitamentsfördelningen har varierat från 50/50 till 30/70 (entreprenören/beställaren).

Tre problem har noterats av beställarna hos Ban- och Vägverket:

1. Beställarens förväntningar på öppen kostnadsredovisning har inte uppfyllts fullt ut
2. Problem att bedöma vilka omständigheter som ska föranleda omförhandling av rikt kostnadsnivån. I princip ska rikt kostnaden ligga kvar och endast ändras vid uppenbar förändring av uppdragets omfattning
3. Svårigheter att begränsa rikt kostnadsökningar

## 5.7 Rekommendationer

En lämplig ersättningsform som i kombination med samverkan skapar drivkraft för effektiva anläggningsentreprenader i Sverige kan vara rikt kostnad med incitament för produktionsdelen i kombination med fast pris för management inklusive regional och central administration samt vinst. Ersättningen för verklig produktionskostnad bör grundas på enhetspriser tagna i konkurrens. Denna variant ger goda möjligheter att uppfylla kraven på öppenhet och att kunna agera gemensamt i den miljömässigt känsliga och kostnadstunga delen som produktionen utgör.

Erfarenheter från partneringentreprenader i Sverige tyder starkt på att konsulten (detaljprojektören) bör vara med och dela på ekonomiska resultat och risker. Konsultens andel i incitamentet bedöms med hänsyn till den ekonomiska andelen av projektet och påverkansmöjligheter. Konsultens incitamentsandel kan ligga mellan 5-10 % beroende av projektets karaktär.

I de svenska standardavtalen (AB 04, ABT 96 och ABK 96) saknas regler för reglering av rikt kostnader. Det krävs därför att regler för ändring av rikt kostnaden skrivs in i kontraktet. (Exempel på texter som har använts återfinns i bilaga 1-6).





Vid totalentreprenad har entreprenören ett projekterings- och konstruktionsansvar utifrån de standard- och funktionskrav som beställaren föreskrivit i kontraktet. Entreprenören väljer normalt tekniska lösningar enligt regelverket (t ex Anläggnings AMA, ATB VÄG) och bör redan i sitt anbud redovisa dessa som sedan införs i mellanvarande kontrakt.

Vid funktionsentreprenad har entreprenören ett projekterings- och konstruktionsansvar samt ett funktionsansvar under en lång underhållstid (funktionstid). De väsentligaste egenskaperna hos slutprodukten definieras i kontraktet med mätbara funktionskrav. Det ankommer på entreprenören att utföra eventuellt erforderliga underhållsåtgärder under funktionstiden för att funktionskraven skall vara uppfyllda.

Genom ett renodlat ansvar för konstruktion och utförande för entreprenören främjar funktionsentreprenaden samarbetet mellan geotekniker, projektörer, konstruktörer och byggare och är på så vis kompetenshöjande för konsult- och entreprenadbranschen.

Ansvarsfördelningen mellan beställare och entreprenör skall vid alla entreprenadformer tydliggöras i entreprenadavtalet. Inom byggbranschen har de olika parterna utformat gemensamma standardvillkor. De vanligaste standardavtalen är Allmänna bestämmelser AB 04 för utförandeentreprenad och Allmänna bestämmelser ABT 94 för totalentreprenad. För funktionsentreprenaden finns idag inget renodlat standardavtal utan normalt tillämpas ABT 94 med vissa ändringar och tillägg. Avsikten är att standardavtalen skall ge stadga åt de affärsmässiga uppgörelserna och minska risken för entreprenadtvister.

Modellen för Utökad Samverkan skall kunna tillämpas för alla entreprenadformer och inom ramen för vad som föreskrivs i respektive standardavtal.

För att på bästa sätt kunna tillvarata erfarenhet, kompetens och kreativitet hos entreprenörer och konsulter kan total- och funktionsentreprenadformerna vara lämpligast för avtal med Utökad Samverkan. Då inte färdiga arbetshandlingar föreligger ger dessa former mer krydda åt de mjuka delarna i Utökad Samverkan och en större potential för samverkan kring tekniska lösningar och produktionsmetoder både ur ekonomisk synpunkt och kvalitetssynpunkt erhålls. De ger också en naturligare koppling till ersättningsformer med incitament- och bonusinslag.

## 7 Upphandling

### 7.1 Lagen om offentlig upphandling, LOU

Upphandlingsförfaranden enligt LOU är följande:

#### Upphandling under tröskelvärdena

Förenklad upphandling - alla leverantörer får lämna anbud

- anbudsinfordran genom annons utom i särskilda fall
- prövning och antagande av anbud eventuellt efter förhandling.

Urvalsupphandling - alla leverantörer får lämna anbudsansökningar

- ansökningsinbjudan genom annons
- urval bland anbudssökanden
- inbjudan till utvalda anbudssökande att lämna anbud
- prövning och antagande av anbud efter förhandling

Direkt upphandling - som endast undantagsvis kan tillämpas om upphandlingens värde är lågt eller om det finns synnerliga skäl

- utan krav på anbud

#### Upphandling över tröskelvärdena

*Öppen upphandling* - där alla leverantörer får lämna anbud

- anbudsinfordran genom annons
- prövning och antagande av anbud utan förhandling

*Selektiv upphandling* - där en upphandlande enhet inbjuder vissa leverantörer att lämna anbud ansökningsinbjudan genom annons

- urval bland de anbudssökande
- inbjudan till utvalda anbudssökande att lämna anbud
- prövning och antagande av anbud utan förhandling

*Förhandlad upphandling*

- ansökningsinbjudan genom annons
- urval bland de anbudssökande
- inbjudan till utvalda anbudssökande att lämna anbud
- förhandling och antagande av anbud

Bestämmelserna i LOU utgör inget formellt hinder för upphandling av entreprenader i Utökad Samverkan. Huvudregeln om affärsmässighet (1 kap 4 §) och kraven på värderingskriterier (1 kap 22 §) bör dock särskilt uppmärksammas. Lagen om offentlig upphandling är för närvarande under omarbetning. From 1 juli 2006 blir det två nya lagar, en för klassiska sektorn och en för försörjningssektorerna. Den nya lagstiftningen kommer inte att påverka möjligheten att upphandla projekt utförda med Utökad Samverkan.

## **7.2 Leveransbestämmelser**

Ansvarsreglerna i enlighet med AB 04, ABT 94 eller ABK 96 gäller oinskränkt och fullt ut även vid entreprenader eller konsultuppdrag med Utökad Samverkan.

De konfliktlösningsmodeller som redovisas i denna rapport är en beskrivning av hur man kan lösa uppkomna frågor snabbt och effektivt inom uppdragets eller entreprenadens egen organisation men de innebär ingen inskränkning i eller avvikelser ifrån gällande ansvarsregler i AB 04, ABT 94 eller ABK 96.

## **7.3 Upphandlingsstrategi**

Strategin för upphandling med Utökad Samverkan bör vara genomtänkt i ett tidigt skede i planeringsprocessen. Ett antal faktorer bör vägas in som t. ex. projektets storlek och komplexitet, detaljeringsgrad för programhandlingar, målsättning och nivå för Utökad Samverkan samt entreprenad-, ersättnings- och upphandlingsform. Hänsyn bör också tas till marknadssituationen och tillgängliga leverantörer.

Marknadens aktörer bör i ett tidigt skede i anskaffningsprocessen erhålla information om aktuella uppdrag som avses genomföras med Utökad Samverkan. Det kan ske på olika sätt. Utskick av projektinformationer, anordnande av leverantörsdagar och speciella riktade informationer är några exempel

Ett förslag till handlingsplan återfinns i avsnitt 8 i denna rapport.

## **7.4 Förfrågningsunderlag**

### **7.4.1 Allmänt**

Förfrågningsunderlaget utformas enligt FU 2000-modellen, som tillämpas av Banverket och Vägverket. Detta innebär för entreprenadupphandlingar separata dokument för Upphandlingsföreskrifter (UF), Entreprenadkontrakt (EK) och Administrativa föreskrifter (AF).

För konsultupphandlingar innebär det separata dokument för uppdragsbeskrivning (UB) upphandlingsföreskrifter (UF) och uppdragskontrakt (UK).

### **7.4.2 Entreprenader**

#### **Upphandlingsföreskrifter - UF**

Upphandlingsföreskrifterna innehåller de formella föreskrifterna för avgivande och mottagande av anbud samt de utvärderingskriterier som skall tillämpas vid anbudsvärderingen. Föreskrifterna anknyter till kraven i LOU. Efter tilldelningsbeslut och när upphandlingen formellt kan avslutas enligt LOU saknar upphandlingsföreskrifterna aktualitet och blir därför ingen kontraktshandling. Vid Utökad Samverkan bör UF även innehålla skrivningar enligt bilaga nr 1, UF entreprenader.

### **Entreprenadkontrakt - EK (Kontraktsvillkor)**

Entreprenadkontraktet för entreprenader eller kontraktsvillkoren i förfrågningsunderlaget anknyter till de allmänna bestämmelserna. Dokumentet beskriver åtagandets omfattning och innehåller en förteckning över kontraktshandlingar. I övrigt ingår kommersiella villkor, kontraktstider och krav på ansvarsförsäkringar och fullgörandegarantier.

Vid Utökad Samverkan bör EK även innehålla skrivningar enligt bilaga nr 2, EK entreprenader.

### **Administrativa föreskrifter - AF**

De administrativa föreskrifterna för entreprenadupphandlingar skall i huvudsak innehålla bestämmelser om hur parterna skall samverka under kontraktstiden. Detta innebär att parternas åligganden beträffande samarbetsformer, organisation, möten mm i Utökad Samverkan skall framgå av de administrativa föreskrifterna.

Vid Utökad Samverkan bör AF även innehålla skrivningar enligt bilaga nr 3, AF entreprenader.

## **7.4.3 Konsulter**

### **Upphandlingsföreskrifter - UF**

Upphandlingsföreskrifterna innehåller de formella föreskrifterna för avgivande och mottagande av anbud samt de utvärderingskriterier som skall tillämpas vid anbudsvärderingen. Föreskrifterna anknyter till kraven i LOU.

Efter tilldelningsbeslut och när upphandlingen formellt kan avslutas enligt LOU saknar upphandlingsföreskrifterna aktualitet och blir därför ingen kontraktshandling.

Vid Utökad Samverkan bör UF även innehålla skrivningar enligt bilaga nr 4, UF konsulter.

### **Uppdragskontrakt - UK (Kontraktsvillkor)**

Uppdragskontraktet för uppdraget eller kontraktsvillkoren i förfrågningsunderlaget anknyter till ABK 96. Dokumentet beskriver åtagandets omfattning och innehåller en förteckning över kontraktshandlingar. I övrigt ingår kommersiella villkor, kontraktstider och krav på ansvarsförsäkringar och fullgörandegarantier.

Vid Utökad Samverkan bör UK även innehålla skrivningar enligt bilaga nr 5, UK konsulter.

### **Uppdragsbeskrivning - UB**

Uppdragsbeskrivningen för konsultupphandling skall i huvudsak innehålla en kravbeskrivning av uppdraget och beställarens krav på genomförandebeskrivning i anbudet.

Vid Utökad Samverkan bör UB även innehålla skrivningar enligt bilaga nr 6 UB konsulter.

## 8 Förslag till handlingsplan vid Utökad Samverkan

Vid upphandling och genomförande av anläggningsobjekt med Utökad Samverkan krävs en god framförhållning i planeringsprocessen och en väl genomtänkt strategi för hela genomförandeskedet. De aktiviteter som ingår i modellen för Utökad Samverkan redovisas nedan i ett förslag till Handlingsplan

Handlingsplanen kan vara ett hjälpmedel för att konkretisera rapportens intentioner och bör objektpassas vad beträffar innehåll och tidsramar. De olika aktiviteterna i handlingsplanen skall medverka till att det för objektet uppsatta målet uppnås.



Figur 4. Förslag till handlingsplan för entreprenader med Utökad Samverkan

## 9 Förslag till implementering

Efter att projektet Utökad Samverkan färdigställts och rapporten finns tillgänglig för intresserade brukare föreslås följande:

I första hand skall planen tillämpas på de objekt som identifierats av Banverkets och Vägverkets regioner i samband med projektgruppens genomgång och information om projektet vid besök på de olika regionerna under april och maj 2005.

Ansvaret för implementeringen ligger hos respektive medlem i FIA.

FIA stödjer implementeringen genom en särskild implementeringsgrupp, som skall utgöra en stödresurs för projektledare m.fl. som skall starta projekt med Utökad Samverkan. Denna grupp kan förslagsvis även stödja implementering av andra projekt exempelvis riskhantering, konfliktlösning etc.

Lämplig sammansättning av gruppen kan vara tre personer med bred erfarenhet av anläggningsbranschen, samt erfarenhet från entreprenader i olika samverkansformer. För att gruppen skall kunna arbeta på bred bas och på ett objektivt sätt, föreslås en person från vardera beställar-, konsult- och entreprenörleden ingå.

I samband med att ett projekt med Utökad Samverkan startas upp ska en processledare utses. Processledaren ska, särskilt före och under uppstartandet av ett projekt, ha ett nära samarbete med FIA:s implementeringsgrupp, där utbildnings- och informationsfrågorna om samverkansmodellen skall komma i första rummet.

Implementeringsgruppen skall ha ett uttalat stöd av FIA:s ledning och av personer på ledningsnivå i BV och VV. Gruppen ska kunna åberopa att det finns uttalade önskemål/krav att bedriva lämpliga projekt med hög prioritet enligt modellen Utökad Samverkan.

Implementeringsgruppen skall arbeta som stödresurs med information och utbildning om Utökad Samverkan.

Information och utbildning kan drivas enligt följande:

1. telefonkonferans med bilder från nätet. Gruppen mailar ut några valbara tider till regionerna, som sedan får ringa in och delta med berörd personal.
2. regionerna sammanträffar med implementeringsgruppen.
3. rådgivning och eller utbildning av enskilda projektledare.
4. implementeringsgruppen anordnar seminarium för de representanter hos beställare, konsulter och entreprenörer som ligger i startgroparna för användning av Utökad Samverkan.

## **10 Förslag till uppföljning**

Erfarenheter av rapportens användning bör återkopplas för eventuell uppdatering efter ca ett års tillämpning. Därutöver skall varje enskilt projekt följas upp under och efter dess färdigställande. Uppföljningen sker enligt en specifik plan för varje projekt, vilken upprättas innan projektet påbörjas. Planen upprättas i samråd med FIA:s implementeringsgrupp och ledningen i det aktuella projektet.

## Referenser

Barlow et al (1997). Towards positive partnering. The Policy Press. University of Bristol. Bristol U.K.

Erhvervs- og Boligstyrelsen (2004). Vejledning i partnering. Byggecentrum, Ballerup.

Öhrström K. (2004). Om projektallianser i Australien Rapport från del 1 av studietjänstgöring i ANZAC- projektet. Försvarets materialverk.

### *För vidare läsning*

Kadefors, A. (2002) Förtroende och samverkan i byggprocessen – Förutsättningar och erfarenheter. Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg.

Karlsson Y. och Johansson S.G. (2004) Partnering – en möjlighet för byggherrar. Centrum för management i byggsektorn, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg.

Nyström, J. (2005) Partnering; definition, theory and the procurement phase. Licentiatavhandling, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Rhodin, A. (2002) Interaktionsprocesser i byggprojekt. Licentiatavhandling, Luleå Tekniska Universitet, Luleå.

Hörnfeldt R. (2003). Partnering för ombyggnad av väg 339, slutrapport. Luleå tekniska universitet forskningsrapport nr 2003;10

Olsson U. (2005). Partnering för ombyggnad av Hallsbergs rangerbangård. Banverkets rapport nr 2005-01-12 BRÖ 05-1044/BA50 utgiven av Banverket, Östra Banregionen



### Bilaga 1, UF - Upphandlingsföreskrifter entreprenad

Rådtext till en UF för Utökad Samverkan.

#### **UFB.13      Ersättningsform**

- Ersättning för kontraktsarbetena (fast pris/med/utan indexreglering)
- Verifierad självkostnad (löpande räkning)

Ovanstående är de ersättningsformer som är beskrivna i de allmänna bestämmelserna AB 04 och ABT 94.

Därutöver finns i branschen en rad varianter på olika ersättningsformer. Ersättningsform väljs utifrån entreprenadens storlek, komplexitet etc. Några exempel:

- Mängdkontrakt med incitament
- Riktkostnad med incitament\*
- Riktkostnad för produktion/fast pris för management

\* Denna ersättningsform finns beskriven i bilaga 2 EK- entreprenadkontrakt pkt 6.1

#### **UFB.14      Samverkansform**

Entreprenaden skall genomföras i Utökad Samverkan med omfattning enligt AFD. 2

#### **UFB. 31      Av anbudet skall framgå**

Avsiktsförklaring på att man är beredd att genomföra entreprenaden i Utökad Samverkan.

### Bilaga 2, EK - Entreprenadkontrakt entreprenader

Rådtext till ett EK för Utökad Samverkan.

#### § 1 Omfattning

##### 1.1 Entreprenörens åtagande

I samband med kontraktsskrivning utarbetas ett måldokument som bifogas detta kontrakt.

#### § 2 Utförande

Utökad Samverkan enligt nivå 1 eller nivå 1 och 2, AFD.2

#### § 3 Organisation

##### 3.3 Samverkans- och styrgrupp för samverkan

En samverkansgrupp ska bildas bestående av nyckelpersoner hos entreprenör, beställare och detaljprojektör. När underentreprenörer och leverantörer upphandlas införlivas dessa i gruppen. Samverkansgruppen ska utarbeta ett måldokument.

En styrgrupp skall bildas bestående av parternas ombud, beställarens projektledare och entreprenörens uppdragsansvarige. Styrgruppens uppgift är att besluta i frågor som rör gemensamma åtaganden, samordna i frågor gällande genomförandet, information och rådgivande i frågor som lyfts från samverkansgruppen.

#### § 5 Ansvar

Ansvarsreglerna i enlighet med AB 04 eller ABT 94 gäller oinskränkta och fullt ut även vid entreprenader med Utökad Samverkan.

Samverkansgruppen ska upprätta och tillämpa en rutin för konflikthantering för att förebygga tvister. Lämpligen hanteras konflikter så snart som möjligt och i första hand tas frågor upp till diskussion i samverkansgruppen och i andra hand i styrgruppen. Tiderna för hantering i respektive grupp begränsas.

Om parterna inte kan komma överens gäller förfarande enligt kontraktet EK § 9.

#### § 6 Ekonomi

Anpassning sker till vald ersättningsform.

Nedanstående är rådtext avseende rikt kostnad med incitament.

##### 6.1 Kontraktssumma

Rikt kostnad = Kontraktssumma vid kontraktstecknande

Kontraktssumman/Rikt kostnaden är SEK ..... /utan /med /indexreglering /från år ?/ med incitament.

Mervärdesskatt ingår inte.

Kursändring mellan svensk och utländsk valuta regleras inte. Tullar, importavgifter och varuskatter ingår i förekommande fall i kontraktssumman.

##### 6.2 Korrigering av rikt kostnad

Rikt kostnad kan endast justeras genom av beställaren godkända ändringar och tillägg.

Riktkostnaden kan endast justeras vid funktionsändringar (Ä/T) och i de fall begränsningsregeln enligt nedan överskrids.

Av beställaren beordrade funktionsändringar och under förutsättning av begränsningsregelns överskridande skall riktkostnaden korrigeras enligt följande:

Tillkommande arbeten riktkostnad justeras uppåt ( + )

Avgående arbeten riktkostnad justeras nedåt ( - )

### **Begränsningsregel**

Riktkostnad justeras när enskild ändring överskrider ? % av kontraktssumman eller när summan av flera ändringar överskrider ? % av densamma. Korrigering av riktkostnad sker ej vid ändringar som underskrider ovanstående värden.

### **Incitamentsberäkning - slutkostnad**

Avstämning och verkligt utfall av redovisade kostnader skall ske årligen.

Om slutkostnaden överstiger korrigerad riktkostnad skall entreprenören svara för ? % av överskridandet och beställaren för ? % av detsamma.

Om slutkostnaden understiger korrigerad riktkostnad erhåller entreprenören av beställaren ? % av skillnaden mellan korrigerad riktkostnad och slutkostnad.

## Bilaga 3, AF -Administrativa föreskrifter entreprenader

Rådtext till AF för Utökad Samverkan.

### AF - Administrativa föreskrifter entreprenader

#### AFD. 2 Utförande

Parterna åtar sig att arbeta i nära samverkan, med aktivt ömsesidigt informationsutbyte och att goda samarbetsrutiner tillskapas mellan parterna i syfte att framgångsrikt genomföra entreprenaden.

Det är parternas ansvar att verka för ett positivt arbetsklimat där parternas gemensamma syfte är att skapa förutsättningar för en väl genomförd entreprenad.

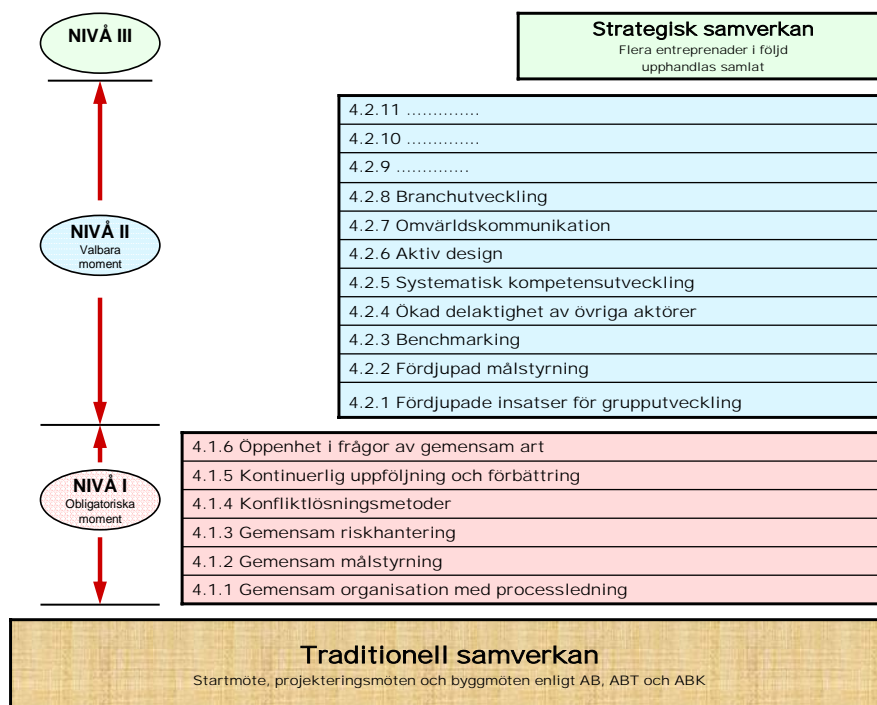
Utökad Samverkan är ett strukturerat arbetssätt mellan parterna beställaren, entreprenören, underentreprenören och konsulten.

Avsikten är att åstadkomma en mellan beställaren och entreprenören integrerad organisation. Samtidigt skall de strikta ansvarsgränserna enligt AB och/eller ABT bibehållas men med ett gemensamt incitament för att uppfylla projektets målsättning.

Parterna skall verka för öppenhet och i alla delar skapa förutsättningar för en framgångsrik samverkan. Detta kräver en ökad mötesintensitet för att göra uppföljningar, utvärderingar och avstämningar mot överenskomna mål och betalningsplaner m.m.

Utökad Samverkan kan ske på olika nivåer, se figur 5. Vilken nivå som är lämpligast är beroende av entreprenadens storlek och komplexitet.

## Utökad samverkan



Figur 5. Nivåer för Utökad Samverkan

Utökad Samverkan skall ske under affärsmässiga former.

Kontraktet skall kompletteras med ett gemensamt framtaget måldokument även innehållande en samverkansplan. Måldokumentet utarbetas av en samverkansgrupp bestående av nyckelpersoner från de i entreprenaden ingående parterna. Samverkansgruppen utarbetar och förbinder sig om att uppnå delmål (utmaningar) fokuserade mot tidplanen för entreprenaden och på anläggningens funktion, kvalitet, miljö och ekonomi. Måldokumentet är ett övergripande dokument på kontraktsnivå som syftar till att beskriva en gemensam målsättning för att kunna genomföra de aktiviteter som krävs för entreprenadens fullgörande och bör innehålla:

- Målen och syftet med uppdraget
- Metod för att mäta måluppfyllelse

Exempel på innehåll i samverkansplan:

- Gemensamt fastställda rutiner för hur samverkan ska uppnås.
- Gemensamt fastställda rutiner för hur målen ska uppnås.
- Samverkansgruppens organisation med nyckelpersoner.
- Beslutsordning och befogenheter för samverkansgruppen.
- Information, beskrivning av hur informationen ska ske inom uppdraget.

Måldokumentet är en kontraktstilaga som upprättas efter att entreprenör är utsedd och skall bifogas kontraktet. Anbudssumman ska inkludera kostnad för deltagande i work-shops 2 arbetsdagar för entreprenörens nyckelpersoner.

#### **AFD. 383 Samverkansmöten**

Vid behov. Mötesfrekvens bestäms i samråd. Beställarens projektledare blir sammankallande. I anbudet skall entreprenören kalkylera in två samverkansmöten á x tim/månad.

#### **AFD. 384 Styrgruppsmöten**

Vid behov. Mötesfrekvens bestäms i samråd. Beställarens projektledare blir sammankallande. I anbudet skall entreprenören kalkylera in ett styrgruppsmöte á x tim/månad.

### **Bilaga 4, UF- Upphandlingsföreskrifter konsult**

Rådtext till en UF för Utökad Samverkan.

UF upphandlingsföreskrifter konsult

#### **UFB 2 Orientering om uppdraget**

Uppdraget kommer att genomföras i Utökad Samverkan.  
Se UB uppdragsbeskrivning.

#### **UFU1.3 Ersättningsform**

- Fast arvode
- Rörligt arvode

Ovanstående är de ersättningsformer som är beskrivna i de allmänna bestämmelserna ABK 96.

Därutöver finns i branschen en rad varianter på olika ersättningsformer. Ersättningsform väljes utifrån uppdragets storlek, komplexitet etc. Några exempel:

- Rörligt arvode med takpris
- Riktkostnad med incitament

#### **UFU3.1 Av anbudet skall framgå;**

Avsiktsförklaring att man är beredd att arbeta i en Utökad Samverkan och tillsammans med beställaren upprätta en samverkansplan och ett måldokument för uppdragets genomförande.

### Bilaga 5, UK - Uppdragskontrakt Konsult

Rådtext till ett UK för Utökad Samverkan.

#### UK uppdragskontrakt Konsult

##### § 2.2 Kontraktshandlingar

I samband med kontraktsskrivning utarbetas ett måldokument som bifogas detta kontrakt.

##### § 3 Organisation

###### 3.4 Samverkan

###### Samverkansgrupp

Samverkansgruppens huvuduppgift är att samordna aktiviteter, resurser, tidplaner mellan utredningens huvudområden samt i övrigt samordna och följa upp uppdraget enligt överenskommet måldokument.

###### Styrgrupp

Styrgruppens roll är att besluta i frågor som rör gemensamma åtaganden inom ramen för utredningen, samordna i frågor gällande finansiering och information och rådgivande i frågor som lyfts från samverkansgruppen.

I styrgruppen ingår parternas ombud, beställarens projektchef samt konsultens uppdragsansvarige.

##### § 6 Ansvar

Konsulten ansvarar för arbetenas genomförande i enlighet med ABK 96.

Ansvarsreglerna i enlighet med ABK 96 gäller oinskränkt och fullt ut även vid uppdrag med Utökad Samverkan. Nedanstående konfliktlösningsmodell är enbart ett sätt att försöka lösa uppkomna frågor snabbt och effektivt inom uppdragets ram men medger ingen inskränkning i eller avvikelse ifrån gällande ansvarsregler.

Nivå	Grupp	Max. behandlingstid
1	Samverkansgrupp	1 vecka
2	Styrgrupp	1 vecka

Om oenighet mellan parterna inte kan lösas genom förhandling gäller förfarande enligt UK § 13.

##### § 9 Ersättning

Ersättningsform väljs utifrån uppdragets storlek och komplexitet.

### Bilaga 6, UB - Uppdragsbeskrivning Konsulter

Rådtext till en UB för Utökad Samverkan.

#### 4. Uppdragets genomförande

Utökad Samverkan

Uppdraget kommer att genomföras med Utökad Samverkan. Detta innebär att utredningsarbetet utförs i nära samverkan mellan konsult och beställare för att bidra till ett effektivt arbetssätt, rätt kvalitet, god måluppfyllelse och goda relationer. I uppdraget sker denna samverkan i en strukturerad form och ska genomsyra arbetssätt, förhållningssätt till uppdraget och till varandras roller.

Egenskaper hos personer som främjar samverkan och måluppfyllelse är: helhetssyn, öppenhet, kreativitet, nytänkande, pedagogisk insikt samt lyhördhet.

Viktiga ingredienser i en lyckad Utökad Samverkan är information/kommunikation, öppenhet och förtroende. Detta är mjuka parametrar som både beställare och konsult måste lägga stor vikt på under hela uppdragets genomförande.

De hårda parametrarna representeras av måldokument, samverkansplan, genomförande, incitament och strukturerad konflikthantering.

Efter kontraktstecknande inleds samverkansarbetet i ett startskede där man strukturerar upp hur samverkan ska gå till med hjälp av workshops.

**Information/Kommunikation;** har en central roll i Utökad Samverkan och måste fungera väl mellan alla deltagande parter. Informationen ska ske kontinuerligt mellan samtliga parter.

**Öppenhet;** samtliga parter ska på ett öppet sätt delge sina kunskaper, byta erfarenheter, ge råd till uppdraget i sakfrågor, i samband med resultatuppföljning och uppdragsplanering.

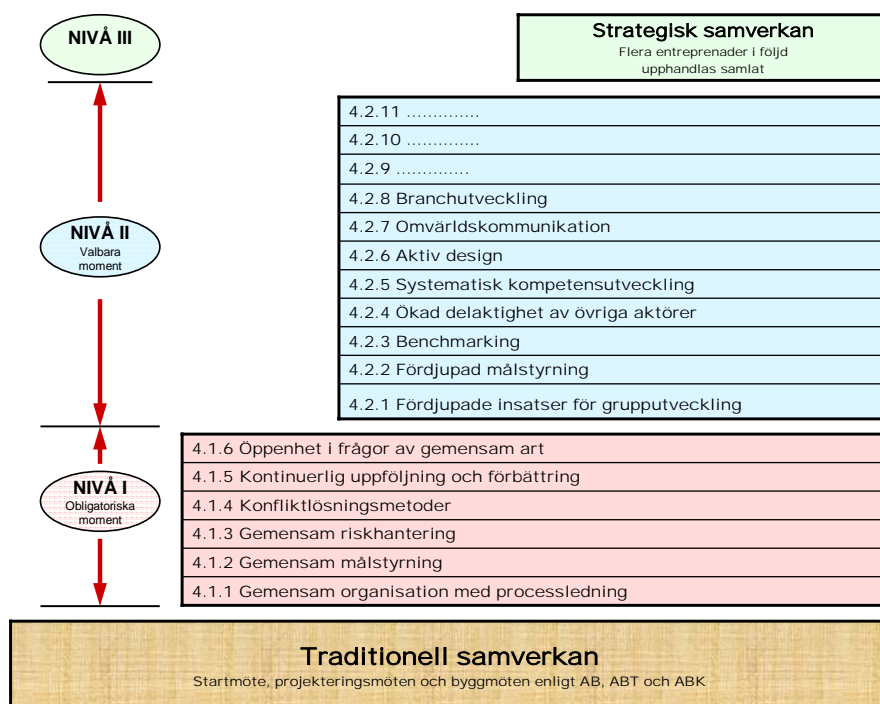
**Förtroende;** mellan parterna måste byggas på affärsmässiga grunder. Det innebär ett konsekvent agerande i ekonomiska frågor och att uppdraget följs upp både avseende resultat och ekonomi.

En viktig aspekt i det sammanhanget är att parterna inte får utnyttja fel som uppstår eller oväntade situationer till sin egen fördel.

Utökad Samverkan kan ske på olika nivåer, se figur 6 nedan. Vilken nivå som är lämpligast är beroende av uppdragets komplexitet.



# Utökad samverkan



Figur 6. Nivåer för Utökad Samverkan

## Work-shop

Efter att kontrakt undertecknats ska konsulten i samverkan med beställaren och under startskedet ta fram ett måldokument. Måldokumentet ska vara klart och överenskommet innan konsultens uppdrag i realiteten påbörjas. Konsult utformar i samverkan med beställare och underkonsult en gemensam målbild för uppdraget och en samverkansplan. Målbilden delas upp i delmål som är relevanta för projektet, konsulten, underkonsulten och beställaren. Här specificeras ytterligare, där så är nödvändigt, till vilka nivåer/mål respektive aktivitet skall drivas. Med måldokument som grund skall konsulten ha samma intresse och drivkraft som beställaren att klara av att genomföra uppdraget på utsatt tid och till rätt kvalitet och till rätt kostnad. Detta dokument utgör samtidigt en kontraktshandling och respektive part förbinder sig att uppnå delmål fokuserade mot tidplanen för projektet och på utredningens kvalitet, miljö och ekonomi.

## Exempel på mål

- Mål och syfte med uppdraget
- Metod för att mäta måluppfyllelse

## Exempel på innehåll i samverkansplan:

- Gemensamt fastställda rutiner för hur samverkan ska uppnås.
- Gemensamt fastställda rutiner för hur målen ska uppnås.
- Samverkansgruppens organisation med nyckelpersoner
- Beslutsordning och befogenheter för samverkansgruppen
- Information, beskrivning av hur informationen ska ske inom uppdraget

Målformuleringarna och samverkansplanen dokumenteras i ett måldokument som fogas till kontraktet.

### **Samverkansgrupp**

Samverkansgruppen sammansätts av nyckelpersoner från enskilt upphandlade konsulter samt beställaren.

När/om konsult/underkonsulter/leverantörer upphandlas införlivas dessa i gruppen där så är lämpligt. Samverkansgruppen ska styra inriktningen och omfattningen av detaljer/nivåer/mål i uppdraget samt utarbeta ett måldokument. Detta dokument tillfogas kontraktet efter upprättandet.

Denna grupp förutsätts under genomförandet följa upp projektet med avseende på mål. Startskedet med genomförande av workshop, utformande av måldokument och en något senare inlagd kickoff är beräknad till 4 arbetsdagar.

### **Styrgrupp**

Styrgruppens roll är att besluta i frågor som rör gemensamma åtaganden inom ramen för utredningen, samordna i frågor gällande finansiering och information och rådgivande i frågor som lyfts till styrgruppen.

I styrgruppen ingår parternas ombud, beställarens projektchef samt konsultens uppdragsansvarige.

De olika grupperna tillsätts efter varje uppdrags behov, önskemål och beroende på uppdragets volym.

### Bilaga 7, Genomförda partneringsprojekt

Exempel på två projekt med dokumenterad utvärdering.

#### 1. Väg 339 Ingenjörsvetenskapsakademins Demo- projekt

Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, har via IVA´s Anläggningsforum initierat ett antal s.k. demonstrationsprojekt. Avsikten var att under reella betingelser pröva förslag till förändringar som kan bidra till utveckling av anläggningsbranschen.

Ombyggnaden av väg 339 i Jämtlands län, utförd enligt partneringskonceptet, var ett av demoprojekten. Vägombyggnaden upphandlas i två etapper för att kunna pröva olika förutsättningar för partnering.

För att följa upp detta demoprojekt bildades en studiegrupp med personer med beställar-, leverantörs- och utvecklingskompetens

Före start av detta demonstrationsprojekt gjorde Vägverket ett antal principiella val. AB 92 skulle användas som juridiskt dokument i etapp 1 trots att entreprenaden upphandlades med systemhandlingar som grund och i etapp 2 skulle en modifierad entreprenadform prövas utgående från erfarenheterna från etapp 1. Resultatet av diskussionerna kring erfarenheterna från etapp 1 blev att som entreprenadform för etapp 2 valdes totalentreprenad (förprojekterad). ABT 94 blev då det för etappen gällande juridiska dokumentet som bl. a

reglerar ansvarsfördelningen mellan parterna. I samband med upphandlingen ändrades dock ansvarsfördelningen i båda etapperna till ett solidariskt funktionsansvar, 50/50 för samverkansgruppens gemensamma beslut beträffande konstruktiv utformning.

Under produktionstiden samverkade parterna både på konventionellt sätt och i partneringskonceptets anda. Vid en jämförelse med vanliga entreprenader kan man se tre huvudområden för partnersamarbetet; planering av det löpande arbetet, detaljprojektering och samverkansmötenas aktiviteter.

I korthet kan studiegruppens slutsatser beträffande upphandling av partneringsentreprenader och beträffande partneringskonceptet sammanfattas som följer:

#### Upphandling

En partneringleddare från en tredje part bör anlitas för att tydliggöra och driva själva partneringsprocessen. Kostnaden för detta bör belasta projektet och vara riktprishöjande (omfattningen ej kalkylerbar).

En problemlösningstrappa bör införas dvs. problem som ej löses omgående (inom 1-2 veckor) i produktionen lyfts till den operativa samverkansgruppen som ges en viss tid att komma överens varefter frågan lyfts till ombuds-nivån.

Allmänna bestämmelser för totalentreprenader (ABT) införs som entreprenadjuridiskt grunddokument (ABT understödjer tanken om att leverantören tar ett visst funktionsansvar). Viktningen av de mjuka parametrarna för utvärdering av anbud väljs så att den totala vikten av dessa inte överstiger 30 % (åtminstone för den studerade typen av projekt).

Incitamentsfördelningen bör övergripande anges till 50/50. Incitament till specialleverantörer bör ingå i projektets kostnader.

Om konsulter skall ha incitament bör det vara på helheten. Studiegruppen har noterat att det i etapp 2 verkar ha varit en bra lösning med incitament för konsulten. Erfarenheter från andra partneringsprojekt pekar mot att det ännu ej går att entydigt rekommendera incitament i alla sammanhang.

Om sidoanbud skall accepteras bör de vara sådana att de med mycket stor sannolikhet kommer till utförande.

Förutsättningarna för reglering av riktpriset bör beskrivas noga.

Krav på partneringsarbetet bör beskrivas kalkylerbart, t.ex. krav på deltagande i gemensamma utbildningar.

### **Partneringprocessen**

Det är viktigt att parterna är jämbördiga i sina roller. Särskilt när partnering är ett relativt nytt samarbetsätt för parterna gäller det att alla medverkande parter sätter till likvärdig och stor kompetens. Jämbördigheten kräver också att avtalsförhållanden och incitament är likvärdiga, så att alla parter känner sig som fullvärdiga medlemmar i partneringsarbetet.

Ledningens engagemang har stor betydelse och ledningen bör gå i spetsen när det gäller att sätta ramarna för partneringsarbetet samt att klargöra och diskutera interna mål och krav.

Det är mycket viktigt att medarbetarna i ett partneringprojekt är säkra på företagets förväntningar och känner att de har ledningens stöd för det öppna samarbete som erfordras.

Satsa på startskedet genom att sätta till extra resurser för teambuilding, osäkerhetshantering och det viktiga men svåra arbetet att sätta mål som verkligen upplevs som meningsfulla av alla och som ger ett fortlöpande incitament till förbättringar. Riktlinjer behövs för riktprisändringar och det saknas en bra modell för att beräkna värdet av höjd standard.

Anlita specialist på teambuilding att leda partneringseminariet. Den i denna rapport beskrivna modellen med kartläggning av alla medverkandes personliga profiler gav ett mycket bra bidrag till uppbyggandet av projektteamet. Upprepa teambuildingsaktiviteter och mät "klimatet" för att få signaler om teamet är på rätt väg. Beakta behovet av att under projektets gång introducera nytillkommande så att de snabbt kommer in i samarbetet.

För uppföljning, konflikthantering och pådrivning krävs en neutral partneringledare. Detta är speciellt viktigt vid införande av partneringkonceptet. Omfattningen av partneringledarens insatser är beroende på projektets komplexitet och storlek samt parternas vana vid partneringsamverkan. Partneringledaren bör vara oberoende, god lyssnare, allmänt byggkunnig, behärska konflikthantering och problemlösning samt ha erfarenhet av partnering. Tillgänglighet hela projektiden, när behov uppstår, är viktigt.

Konfliktlösningsprocess/problemlösningsprocess behövs och i samband därmed en översyn av ansvar och befogenheter. Det innebär att det bör finnas en modell för hur olika frågor löses med klara riktlinjer för när de ska vidare upp till nästa nivå.

Totalentreprenad fungerade bra i etapp 2 men även den form av modifierad utförandeentreprenad som användes i etapp 1 fungerade. Men eftersom det aldrig går att utesluta att problem uppstår i ett projekt anser studiegruppen att det är mycket viktigt att ansvarsfrågorna genomarbetas ordentligt i kommande partneringprojekt. Det måste i kontraktet finnas klara och entydiga bestämmelser för hur ansvaret är fördelat mellan parterna

Fördelningen av ansvaret måste beakta de för partneringkonceptet viktiga frågorna att parterna skall känna sig jämbördiga i kompetens och avtalsförhållanden och att de beslut man fattar tillsammans skall leda till de gemensamma målsättningarna. För detta krävs en utveckling av de traditionella entreprenadformerna. Eftersom ansvarsfrågorna tillhör de verkligt viktiga frågorna skulle det vara mycket välkommet om branschen tog tag i detta med stor kraft.

### **Produktpåverkan**

Samtliga intervjuade deltagare i demonstrationsprojektet anser att produktkvaliteten har blivit bättre än förväntat och att mervärden på detta sätt skapats. Hur stora dessa är och hur de ska

ersättas kvarstår att besvara. Samma gäller partneringsamarbetets påverkan på projektekonomi. Försöken till uppföljning i demonstrationsprojektets två etapper har inte kunnat ge entydiga besked. Studieguppen föreslår fortsatta studier av dessa viktiga frågor och anser att de med fördel kan genomföras som demonstrationsprojekt.

Studieguppen är dock efter genomförandet av demonstrationsprojektet övertygad om att partnering rätt utnyttjat är ett framgångsrecept som även ger ekonomiska fördelar. Denna positiva känsla bygger ej på konkreta bevis utan mer på åsikten att ett bra samverkansklimate i ett anläggningsprojekt är en av förutsättningarna för god ekonomi och att partnering är ett systematiskt sätt att nå gott samarbete.

### **Införandet**

Det är slutligen viktigt att införandet av partnering sker på ett väl planerat och kontrollerat sätt. Lämpliga projekt bör väljas t.ex.

- Sådana med stora osäkerheter som gör det svårt att rätt beskriva rådande förhållanden
- Komplicerade uppdrag med varierande förhållanden
- Drift- och underhållsentreprenader
- Projekt med hög teknisk svårighetsgrad

## **2. Ombyggnad av rangerbangården i Hallsberg**

Våren 1998 påbörjade Banverket en genomgripande ombyggnad av rangerbangården i Hallsberg. Syftet var att öka kapaciteten, höja säkerheten och minimera antalet godsskador. Ombyggnadsarbetet fortsatte 2004 med bl.a. en entreprenad för ombyggnad av fördelningszonen. Denna ombyggnad upphandlades under 2003 som en partneringentreprenad.

Huvudmotivet för att välja partnering för ombyggnad av rangerbangården i Hallsberg var att ge parterna en struktur för att hantera projektets komplexitet. Här ingick följande förväntningar:

Att få så felfria och genomarbetade bygghandlingar som möjligt. Detta skulle åstadkommas genom att låta leverantörerna tillsammans med projektorganisationen samgranska bygghandlingarna i god tid innan byggstarten.

Att klara av den pressade byggtiden genom att låta beställarens projektorganisation och leverantörerna genomföra en gemensam produktionsplanering.

Att flytta fokus från ekonomidiskussioner till produktionsplanering.

Leverantören upphandlades med systemhandlingar kompletterade med påbörjad detaljprojektering och en mängdförteckning som grund cirka ett år (under juni 2003) före planerad byggstart (juli 2004). Motivet var att ge leverantören och de två underleverantörerna tid att granska de bygghandlingar som togs fram av beställarens konsulter. Syftet var att få till så felfria bygghandlingar som möjligt. Enligt tidplanen i förfrågningsunderlaget skulle samgranskningen av bygghandlingarna vara slutförd under hösten 2003. Så blev emellertid inte fallet. Samgranskningen tog inte ordentlig fart förrän under februari/mars 2004. En orsak till detta var att leverantörernas resurser inte avsattes enligt tidplan och en annan var den försenade signalprojekteringen.

Partneringprocessen startades upp under september 2003 med information om arbetssättet och inledande "teambuildingövningar". I dessa övningar ingick att ta fram gemensamma mål för projektet. Överordnade mål ställdes för: tider, funktion och kvalitet, ekonomi samt partsrelationer. Totalt blev parterna överens om 15 delmål. På kvällen genomfördes en social övning som gick ut på att, i blandade grupper under ledning av restaurangkocken, tillaga delar av kvällens middag.

Styr- och samverkansgrupp bemannades. Samverkansgruppen träffades så småningom en gång i månaden för att följa upp måluppfyllelsen och ta fram nödvändiga styråtgärder. Den gemensamma produktionsplaneringen inleddes under april månad. En komplikation i detta arbete var att tillkommande arbeten kom att omfatta cirka 20 %.

Produktionsskedet klarades av på ett utmärkt sätt. Produktionsplaneringen kunde följas utan att tappa en enda dag och tidsplanen kunde därmed hållas. Trots att 200-300 man, varav cirka 40 % utgjorde hänvisad arbetskraft från arbetsförmedlingen, arbetade i tvåskift kunde byggandet genomföras utan en enda olycka.

Slutbesiktningen av entreprenaden genomfördes med endast ett fåtal anmärkningar som följd. Slutbesiktningen förbereddes genom att genomföra ett stort antal gemensamma förbesiktningar.

Av projektets partneringsmål uppnåddes full effekt på 10 av 15 delmål. Bland dessa märks produktionsplanering, kvalitet och säkerhet, efterlevnad av miljöplan, öka mängden förarbeten och partsrelationerna som tilldelades högsta möjliga betyg av samtliga aktörer. Näst högsta betyg på en femgradig skala fick exempelvis; högklassig samordning av sidoleverantörer och leverantörer samt månadsvis och väl genomarbetade produktionskostnadsprognoser.

Lägst betyg fick delmålet "Hög kvalitet på bygghandlingar inklusive kompletteringar".

Prestationen i slutskedet bedömdes som medelgod efter att inledningsvis under januari t.o.m. mars varit underkänd.

Ambitionen att hamna 5 % under den justerade riktkostnaden med den verkliga produktionskostnaden klarades inte av. Den verkligt redovisade kostnaden stannade istället ungefär i nivå med riktkostnaden.

Rikt-kostnadsjusteringen i förhållande till anbudet gjordes i två omgångar. En bidragande orsak till detta var att rikt-kostanden i anbudsstadiet lämnades med systemhandlingar och en preliminär mängdförteckning som grund. Detaljprojekteringen hos beställarens konsultgrupp fortgick under anbudsstadiet, sommaren och hösten 2003. Samgranskningen under förvåren 2004 medförde ytterligare kompletteringar av bygghandlingarna. En jämförelse av kostnadsökningar med en tänkt traditionell utförandeentreprenad (ÄTA) låter sig inte göras eftersom en sådan förutsätter detaljprojekterade handlingar i anbudsskedet.

På frågan om partnering varit framgångsrikt för projektet (entreprenaden) som helhet svarade åtta av tio tillfrågade nyckelpersoner hos beställaren och leverantörerna att så var fallet. De två som stod för projekteringsledningen anmälde en avvikande uppfattning och förordade en traditionell lösning. Denna lösning skulle ha förutsatt att detaljprojekteringen slutförts innan leverantörer upphandlades.

Följande förslag till förbättringar av partneringsförfarandet lämnades:

Konsulterna som utför detaljprojekteringen bör tas med i partneringavtalet dvs. ges del av incitamentet. Detta ökar möjligheten till ett totalt engagemang och nyttjande av den samlade kompetensen.

Oavsett om konsulterna ingår som partners eller inte behövs en avsevärt hårdare styrning av detaljprojekteringen och den samgranskning som kopplas till denna. Här ligger troligen den största förbättringspotentialen.

Detaljeringsnivån för redovisning av verkliga kostnader bör fastställas redan i upphandlingsskedet.

Krav ställs i förfrågningsunderlaget på att anbudsgivarna skall redovisa och garantera samgranskningsresurser enligt tidplan i förfrågningsunderlaget.

Reglerna för vad som föranleder omförhandling av rikt-kostnaden förtydligas.

Slutlig rikt-kostnad bör låsas fast tidigare än i Hallsbergsfallet. Detta förutsätter dock att detaljprojekteringen och leverantörernas samgranskning av bygghandlingarna startar i god tid

och drivs mer effektivt. Eventuellt kan tidsincitament för detaljprojektering och samgranskning införas.

### Bilaga 8, Fördelning av kostnader, fast- och rörlig del

	Rörlig-del	Fast-del
<u>LEDNINGSFUNKTIONER</u>		
Personal:	Företagsledning	
	Leverantörens ombud	
	Arbetschef	
	Platschef	
	Budgetuppföljare	
	Inköpare	
	Planerare	
	Löneingenjör	
	Arbetsledare	
Kontor:	Driftkostnader huvudkontor	
Allmänt:	Utvecklingskostnader	
	Central omkostnader	
<u>EKONOMIFUNKTIONER</u>		
Bokföring:	Allmän bokföring	
Avlöning	Insamling av underlag (tidförning m m)	
	Utbetalning	
	Lönestatistik	
Inkommande- fakturor:	Fakturakontroll och kontering	
	Fakturabetalning	
Utgående- fakturor:	Specifikationsunderlag	
	Fakturor till beställaren	
Budget:	Avstämning	



KALKYLFUNKTIONER

Grundkalkyl

Kalkyler på ändring

Kalkyl på ändringsförslag

PLANERINGSFUNKTIONER

Huvudplanering i samband med grundkalkyl

Arbetsplanering

Justerad planering

Detaljplanering

Utredningar av allmän karaktär

Utredning med lokal anknytning

UPPFÖLJNINGSFUNKTIONER

Systemändringar och databank m m

Kontering

Kostnadsstyrning under projektering

Bearbetning och uppföljning

Datakörning

INKÖPSFUNKTIONER

Centrala inköp

Lokala inköp

”Kostnadsbank”

Inköpsrådgivning

Leverantörsförteckning

Specifikation för offertförfrågningar

Offertförfrågningar

Behandling av offerter

ALLMÄNNA KOSTNADER

Informationsmaterial av allmän karaktär

Utbildning av personal – avtalsenlig

Resor till leverantör för studier och besiktning

Kontorsmaterial och utrustning för arbetsplatskontoret

Kaffe i anslutning till byggmöte

Kaffe i anslutning till platsorganisation

Byggskylt till arbetsplats

Garantiansvar enligt AB/ABT

Säkerhet

Försäkringar

Projekteringsmedverkan

Byggmöten

Underlag för drift och skötselinstruktioner

Underlag för relationshandlingar

Slutkontroll

Driftprovning

Besiktning