

Beställarvänlig samverkan i byggentreprenader

EN INTRODUKTION – NYCKELKOMPONENTER FÖR EN
LYCKAD SAMVERKAN SAMT REFERAT FRÅN WORKSHOP



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Förord

Byggekostnaderna har den senaste tiden skenat. Samtidigt behöver vi bygga och genom renovering skapa allt energieffektivare byggnader för att klara ökande krav. Det finns även ett behov av att snabba upp byggprocessen och minska mängden kvalitetsfel.

I syfte att skapa bättre förutsättningar för beställare i samhällsbyggandet, pågår sedan slutet av 1990-talet en successiv utveckling av en arbetsform för bygg- och anläggningsprojekt som kallas partnering eller samverkan.

Partnering är en samverkansform som kan användas oberoende av upphandlingsform, entreprenadform, ersättningsform och upphandlingsförfarande.

Med partnering väljer du att strukturerat och planerat samverka i ditt projekt. Istället för att byggherrar och entreprenörer är motparter, blir de medarbetare i samma projektorganisation. Samverkan, utökad samverkan, förtroende-entreprenad eller kundsamverkan är bara olika namn på ett strukturerat sätt att arbeta i samverkan. Oavsett vad du väljer att kalla formen är syftet med ett partneringprojekt att tillsammans åstadkomma ett bättre resultat än var för sig.

Denna skrift är framtagen för att ge läsaren en översiktlig bild av begreppet partnering som arbetsform samt att lyfta framgångsfaktorer för att lyckas som beställare i partneringprojekt. Inom ramen för detta projekt har en seminariedag på temat "Beställarvänlig samverkan i byggentreprenader" genomförts.

Projektet har initierats och finansierats av Sveriges Kommuner och Landstings FoU-fond för kommunernas fastighetsfrågor. Seminariet har refererats av Staffan Schartner, Omniplan. Skriften i övrigt är författad av Petra Offrell, Prolog Bygglogistik AB. Huvudtalare på seminariet var Tomas Lindgren, Kommunfastigheter i Knivsta och Helena Lennartsson och Tommy Lenberg, Byggherrarna. Bo Baudin, SKL, har varit projektledare.

Stockholm i maj 2019

Gunilla Glasare
Avdelningschef

Peter Haglund
Sektionschef

Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad
Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

| | |
|---|-----------|
| Inledning | 5 |
| Seminarium | 5 |
| Nyckelkomponenter för en lyckad samverkan..... | 6 |
| Att handla upp partnering | 7 |
| Entreprenad och upphandlingsformer..... | 8 |
| Hur kan utvärderingskriterierna formuleras på bästa sätt? | 9 |
| Ersättningsmodeller..... | 10 |
| Budgetmodellen | 11 |
| Partneringprocessen/Modeller för samverkan..... | 12 |
| Val av tidpunkt för upphandling av samverkan | 14 |
| Diskussion under seminariedagen – Hur väljer vi genomförandemodell? | 14 |
| Knivstas modell för beställarvänlig samverkan | 15 |
| ISO-standard för samverkan | 18 |
| Beställarens egen roll | 20 |

Inledning

Partnering som samverkansform i entreprenader utvecklades i USA under 1980-talet som ett sätt att undvika tvister och höga kostnader i offentligt upphandlade anläggningsprojekt. Med hjälp av partnering skulle anläggningsbranschens aktörer samverka istället för att ägna sig åt konfrontationer och konflikthantering. De första partneringentreprenaderna i Sverige kan spåras till slutet på 1990-talet, men det tog ett antal år innan samverkansformen accepterades i vår traditionella samhällsbyggnadsbransch. Idag är det ett välanvänt och brett accepterat arbetssätt.

Med partnering väljer du att strukturerat och planerat samverka i ditt projekt. Istället för att byggherrar och entreprenörer är motparter, blir de medarbetare i samma projektorganisation. Samverkan, utökad samverkan, förtroendeentreprenad eller kundsamverkan är bara olika namn på ett strukturerat sätt att arbeta i samverkan. Oavsett vad du väljer att kalla formen är syftet med ett partneringprojekt att tillsammans åstadkomma ett bättre resultat än var för sig.

Seminarium

För att utbyta erfarenheter och öka kunskapen om genomförande av samverkansentreprenader ur ett beställarperspektiv anordnade Sveriges Kommuner och Landsting ett seminarium i Stockholm den 24 maj 2017 – ”Beställarvänlig samverkan i byggentreprenader”.

Huvudtalare på seminariet var

- Tomas Lindgren, Knivsta, som beskrev och berättade om den modell för upphandling av samverkansentreprenader som kommunen använder
- Helena Lennartsson, Byggherrarna, som beskrev olika upphandlings- och entreprenadformer
- Tommy Lenberg, Byggherrarna, som presenterade den nya ISO-standarden för samverkan

Seminariet har refererats av Staffan Schartner, Omniplan. Delar av hans referat är invävda i denna rapport för att exemplifiera de erfarenheter från konkreta projekt som lyftes fram under seminariet samt för att sprida erfarenheter från föreläsningarna och diskussionerna under seminariedagen. I övrigt baseras denna rapport primärt på boken ”Tillsammans för en bättre slutprodukt – En bok om partnering i bygg- och anläggningsbranschen”, framtagen av Byggherrarna Sverige AB tillsammans med Prolog Bygglogistik AB. De modeller och de koncept som visas har därmed en tydlig förankring hos byggherrarna i beställarleden. Om du vill fördjupa dig ytterligare inom samverkan rekommenderas vidare läsning i denna bok.

De delar i denna rapport som är hämtade från Omniplans referat från seminariet den 24 maj 2017 särskiljer du enkelt eftersom de är placerade i grå rutor.

Nyckelkomponenter för en lyckad samverkan

Tycker du att det hade varit enklare om det fanns en färdig modell och definition av partnering att utgå från? Den största nackdelen med att det inte finns någon definition av partnering är att parterna kommer in i projektet med olika synsätt på vad partnering är. Fördelen med detta är att parterna tvingas berätta för varandra vad de menar med partnering. Med andra ord måste ni ha en väl fungerande uttalad och tydlig kommunikation. En sådan är dessutom en av nycklarna till fungerande partnering.

Du kan välja att beskriva vad du menar med partnering i ditt projekt genom att berätta vilka nyckelkomponenter som ska ingå i projektet. Eftersom det inte finns någon färdig definition av partnering finns det många olika sätt att beskriva nyckelkomponenterna på, ofta knutna till ett specifikt företag eller organisation.

Här visar vi ett exempel på en modell av nyckelkomponenterna. Centralt i figuren, liksom i varje partneringprojekt är kommunikation. Modellens fyra viktigaste nyckelkomponenter finns i de blå rutorna. Gemensamma mål, tillit, gemensam konflikthantering och engagemang skapar förutsättningar för ett gemensamt förhållningssätt i projektet där alla, oavsett vilket företag de kommer ifrån, arbetar för projektets bästa.

Med gemensamma mål menas att parterna tillsammans identifierar och formulerar mål som är av gemensamt intresse för projektets bästa. Tillsammans hittar du och ditt projekt en målbild för projektet som alla kan acceptera, stå bakom och jobba mot genom hela processen. Partnering förutsätter en hög grad av tillit mellan personerna eftersom alla ska jobba för projektets bästa, och hjälpas åt att åstadkomma en bra slutprodukt, utan att begränsa sig till vad som är bäst för det egna företaget.

Inom organisationen måste dessutom konflikter kunna lösas på ett effektivt och strukturerat sätt. För att få ett gott resultat av ett partneringprojekt krävs även ett högt engagemang från projektdeltagarna. Om dessa fyra nyckelkomponenter är på plats har du goda förutsättningar att skapa nyttor med samverkan och lyckas i ditt partneringprojekt.

I cirkeln utanför nyckelkomponenterna finns fyra aktiviteter som skapar en grund för samverkan i projektet: rätt människor, neutral partneringledare, relationsbyggande aktiviteter och öppna böcker.



Nyckelkomponenter i partnering

Att handla upp partnering

Våra standardavtal AB och ABT är utformade för att passa när du som beställare vet vad du vill ha eftersom du har ganska bra (eller full) kontroll på hur den färdiga produkten ska se ut och vilken funktion den ska fylla. AB och ABT är anpassade för upphandling av en entreprenör som kan hjälpa dig förverkliga produkten och merparten av kontrakten handlar om hur kvalitet ska tolkas, tid hanteras och framförallt hur kostnaderna för produktionen ska regleras.

Partnering innebär att vi betraktar vår investeringsram och ställer oss frågan: Kan vi tillgodose det behovet inom investeringsramen? Nästa fråga blir då följaktligen: Vem kan hjälpa oss med detta? Nu är det inte längre en snickare eller byggentreprenör vi letar efter utan en innovatör. Vilka lösningar kan vi åstadkomma och använda? Allt ifrån utformning till logistik, material och produktionsval. Och nu är det inte längre lägst pris vi är ute efter utan den ekonomiskt mest fördelaktiga lösningen.

I många byggprojekt handlar beställaren först upp konsulter som projekterar fram handlingar för den produkt som ska byggas. Entreprenören handlas sedan upp utifrån dessa handlingar, ofta på fast pris i konkurrens. När du arbetar i partnering kan du istället välja att handla upp och involvera entreprenören tidigt i processen, redan innan projekteringshandlingarna är klara. På så sätt kan du dra nytta av entreprenörens kompetens i utformningen av projektet och val av tekniska lösningar, metoder och material. Du blir en innovatörsupphandlare! I partneringorganisationen arbetar alla för projektets bästa oavsett vilket företagsnamn som står på bygghjälmen.

Partnering är en samverkansform som kan användas oberoende av upphandlingsform, entreprenadform, ersättningsform och upphandlingsförfarande. Varje projekt har sina utmaningar och möjligheter och du som beställare väljer själv utifrån dina förutsättningar för projektet.



Att handla upp partnering

Entreprenad och upphandlingsformer

Helena Lennartsson, Byggherrarna



Helena gick igenom grunderna för de svenska entreprenad- och upphandlingsformerna och presenterade partnering i ett upphandlingssammanhang med följande illustration



I basen på pyramiden finns val av entreprenadform – utförandeentreprenad enligt AB eller totalentreprenad enligt ABT. Vid en utförandeentreprenad är det beställaren som ansvarar för projekteringen, medan entreprenören har det ansvaret i totalentreprenaden.

Nästa lager handlar om organisationsformen, det vill säga om en enda entreprenör anförtros hela byggprojektet (generalentreprenad) eller om det delas upp på flera olika entreprenörer med ansvar för olika delar (delad entreprenad).

Totalentreprenader är oftast sammanhållna som generalentreprenader, men det är fullt möjligt att dela upp ett byggprojekt på flera totalentreprenader. Det förekommer också att utförande- och totalentreprenader blandas i samma projekt.

Som nästa nivå föreslår Byggherrarna att driftsformen läggs fast. För vissa typer av projekt förekommer det att drift och underhåll för en viss tidsperiod inkluderas i en så kallad funktionsentreprenad. Inom offentlig och privat samverkan (OPS), är funktionsansvaret ofta ännu mer omfattande samtidigt som finansieringen helt eller delvis ligger hos entreprenören.

I toppen av pyramiden placerar Byggherrarna samverkansformen. För en väl fungerande samverkansentreprenad rekommenderas ett gemensamt projektkontor, gemensam samverkansledare, gemensam målbild och vision, gemensam BIM-modell och öppna böcker. Vidare även gemensam upphandling av konsulter och entreprenörer och gemensamma möjlighetsanalyser.

Utöver den tvådimensionella pyramidens olika nivåer nämner Byggherrarna också ersättningsformer, upphandlingsförfaranden och utvärderingsmodeller som bakomliggande aspekter vilka också påverkar organisation och resultat.

Hur kan utvärderingskriterierna formuleras på bästa sätt?

Att handla upp ett partneringsprojekt handlar inte bara om att jämföra anbudssummor eller olika tekniska lösningar utan mer om att handla upp den leverantör som tillsammans med dig kan ta fram den bästa lösningen för just ditt projekt. Mjuka parametrar som exempelvis referensprojekt, tidigare erfarenheter av partnering eller nyckelpersonernas samarbetsförmåga har en avgörande roll vid upphandlingen av ett partneringsprojekt. Du ska utforma upphandlingsparametrarna så att du får ett projektteam som kan nå dina mål med projektet. För att säkerställa att nyckelpersonerna, dvs. kärnan i entreprenörens organisation, förstår och ser nyttorna med att arbeta i partnering låter du intervjuer spela en roll i upphandlingsprocessen. Intervjuer är ett sätt att ta reda på om det skrivna anbudet motsvarar det du kommer att få i praktiken. Genom att entreprenörerna får olika poäng för anbudsprocessens olika delar, t.ex. referensprojekt, nyckelpersonernas tidigare erfarenheter och intervju svaren blir anbudsprocessen tydlig och rättvis.

En övervägande del av de byggprojekt som genomförs i Sverige sker genom offentlig upphandling. Partnering får inte strida mot lagen om offentlig upphandling. Det måste därför vara känt för alla anbudsgivare att beställaren önskar upphandla ett arbete som ska genomföras med partnering. Det finns inte något svenskt rättsligt utfall som säger att partnering skulle strida mot upphandlingsrätten. Det finns till exempel stort utrymme inom LOU att handla upp utifrån mjuka parametrar, som erfarenhet och kompetens, så länge detta görs för att identifiera det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Inte heller intervjuer i upphandlingsprocessen strider mot LOU så länge du är konsekvent och transparent och ställer frågor inom områden som har betydelse för utförandet av entreprenaden.

En bra tumregel är att 80 % utgörs av mjuka parametrar och de resterande 20 % av hårda parametrar, alltså pris.

Ersättningsmodeller

Valet av ersättningsform i projektet är ett av de mest strategiska besluten som tas. En grundsten i varje affärsrelation är att inblandade parter får skälig ersättning för det arbete de tillför. Det är sällan enkelt att förutse hur ett projekt kommer att utvecklas och då inte heller att på förhand skapa ett vattentätt system som hanterar alla avvikelser på ett tillfredsställande sätt. Men om ersättningsmodellen inte upplevs som rättvis och balanserad i projektet, leder detta snart till diskussioner och i värsta fall till att arbetssättet överges och en återgång till våra standardavtal AB eller ABT.

I (alltför) många projekt är det endast upp till beställaren att ensam avgöra arvoderingsform innan ett förfrågningsunderlag sänds ut för att se om det är tillräckligt affärsmannamässigt för någon eller några entreprenörer att svara på. I sådana situationer kan det vara bra att tänka på att marknaden är diversifierad med en rad olika entreprenadföretag med olika affärsstrategier som är mer eller mindre genomtänkta och passar en arvoderingsprincip/modell bättre eller sämre.

Ersättningsformen du väljer ska spegla de drivkrafter du vill skapa i projektet.



I enstaka projekt väljs modellen i samråd med entreprenören efter upphandlingen, och respektive part har då möjlighet att påverka sina egna drivkrafter och incitament. En utmaning med denna form är att det krävs förtroende mellan parterna, vilket kanske inte hunnit byggas upp ännu. Om det finns en misstro i bakgrunden, kan det bli svårt eller omöjligt att komma överens.

En möjlighet är att skicka ut delar eller hela förfrågningsunderlaget på remiss genom ett RFI – Request For Information – där branschen har möjlighet att komma med synpunkter innan upphandling.

Generellt handlar valet av ersättningsform om att skapa drivkrafter för den optimala slutprodukten, att undvika viten, att skapa en ersättningsmodell med skälig om än lite lägre vinst samt att minimera risker för entreprenören. Det ger bra samverkan i projektet och du får de nyttor som samverkan kan skapa.

En fråga som ibland kommer upp i samverkansprojekt är hur bonusar från materialleverantörer ska hanteras. Dessa är ofta svåra att överblicka och bygger på icke offentliga rabatter som ändras efter storleken på det totala inköpet över ett år från flera olika projekt. Du får själv bestämma hur du ska hantera dessa rabatter eller bonusar i ditt projekt. Det viktiga är att det är tydligt från början så att alla spelregler är klara innan projektet startar.

Budgetmodellen

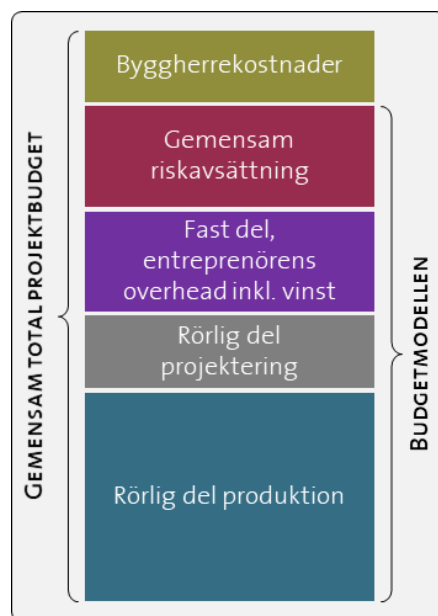
En alternativ arvoderingsmodell i partneringsammanhang är den s.k. budgetmodellen som organisationen Byggherrarna rekommenderar. Budgetmodellen är en löpande räkning med riktpolis där vinsten och kostnaden för centrala administrativa kostnader (CAK) ligger separat (det vill säga vinst + CAK utgör de fasta kostnaderna). Detta innebär att när riktpolis är satt omvandlas det fasta arvodet till en summa som betalas ut enligt separat betalningsplan. Därefter ersätts alla självkostnader för nedlagt arbete i projektet. Poängen med budgetmodellen är att parterna gemensamt ska arbeta för att projektet ska hålla budgeten. Om en kostnadspost "springer iväg" har projektet således till uppgift att inom projektets ramar finna kostnadsbesparande åtgärder.

Om projektet inte förbrukar hela budgeten, erhåller entreprenören fortfarande hela sitt arvode som nu på grund av minskad entreprenadkostnad blir förhållandevis större, det vill säga täckningsgraden ökar något. Precis samma funktion finns för de fall då projektet inte kan hålla den uppsatta budgeten, entreprenören får fortfarande ersättning för sina självkostnader vilket leder till att täckningsgraden sjunker något men med bibehållet täckningsbidrag. Det blir ett litet incitament för projektet att arbeta med effektivitet och produktivitet för att pressa kostnader och hitta kostnadsbesparande åtgärder. Det fina med modellen är den låga risken för entreprenören som inte riskerar att förlora pengar på affären.

Det krävs dock en ändring av det traditionella tankesättet för att arbeta framgångsrikt med budgetmodellen.

Standardavtalen AB och ABT utgår ifrån att produkten är förutbestämd och att ekonomin sedan ska regleras mellan parterna. Med budgetmodellen är det tvärtom; budgeten är bestämd och sedan ska produkten anpassas.

När man arbetar praktiskt med budgetmodellen kommer det att uppstå en diskussion om vad som bör lyftas ut som gemensamma risker och vilka risker som ska ingå i de olika posterna för produktionen. Det är ofta en intressant diskussion och beslutet kommer att ha en betydande inverkan på hur projektet leds och styrs i produktionsfasen.



Budgetmodellen

Partneringprocessen/Modeller för samverkan

Att bygga systemet eller processen för partnering behöver inte vara så komplicerat, så länge man håller sig till ett par enkla projektledningsprinciper. Börja bakifrån. Vad vill du uppnå, hur och när? Om vi börjar med målet kan vi följa tråden baklänges och därmed lista ut vad som borde hända härnäst. Eftersom det är ett bygg- eller anläggningsprojekt du ska genomföra blir första frågan hur du vill att produktionen genomförs och följs upp. När du klargjort det sätter du ramarna för projekteringen och därefter vad som ska klaras av för att ge projekteringen så bra förutsättningar som möjligt.

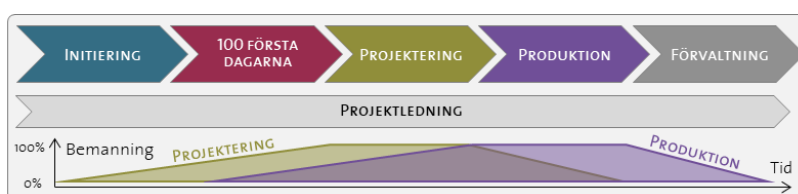
Låt oss exemplifiera: syftet med projekteringen måste vara att skapa så bra förutsättningar som möjligt för produktionen. Det vill säga att de handlingar som produceras ska vara rätt antal, ha rätt detaljeringsnivå och självklart utföras i rätt tid. Detta är första gången vi bygger projektet. Det innebär att antalet handlingar och detaljeringsnivå beror på projektets karaktär och på vilka entreprenörer vi har med oss. Andra vinster du kan erhålla av att ha produktionskompetens med redan i projekteringen är att det är mer realiserbart att faktiskt bedöma varje produktionsmetod och materialval utifrån inköpskostnad, montagekostnad och arbetsmiljörisker.

Under produktionen eftersträvar många partneringprojekt att kunna styra löpande och ta medvetna och avvägda beslut. Hur kalkylen ställs upp samt hur risk kopplat till respektive arbetsmoment hanteras, är av stor betydelse i partneringprojekt. Hur du väljer att göra beror på hur aktiv beställarrollen avses vara i projektet. Det mer traditionella sättet att betrakta en kalkyl är att risk för respektive moment återfinns på respektive rad i produktionskalkylen. Risk-avsättning utanför detta finns i princip inte för entreprenören medan en förutseende beställare redan reserverat 20 till 25 procent av budgeten för ÄTA:or. Hur entreprenören ser på detta och vilken bedömning denne gör, är inget man samtalar om i traditionella projekt (trots att entreprenören torde vara den som är bäst lämpad att uppskatta riskerna). Sedan är spelet igång.

Om vi i ett partneringprojekt ska röra oss från en osäker kalkyl med en livlig ÄTA-diskussion mot ett gemensamt ansvarstagande för kalkylen, måste vi först klargöra hur vi betraktar risk och hur den ska behandlas senare i projektet.

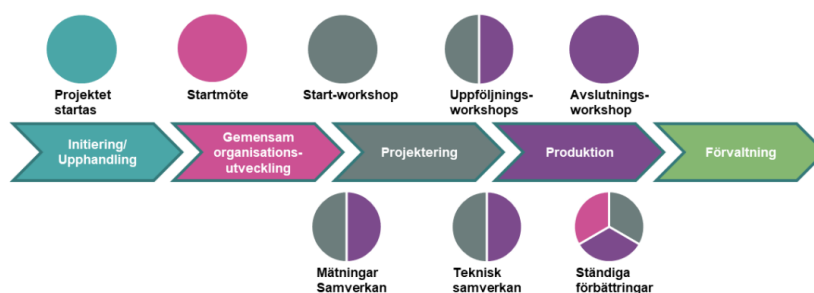
Hur ska då ett partneringprojekt startas? Självklart med inriktning på hur produktionen ska fungera. Vi anser att organisationen måste börja arbeta med samverkan innan det tekniska arbetet, i detta fall projekteringen, sätter igång. Vi har utvecklat ett koncept som vi kallar "de 100 första dagarna". De 100 första dagarna är inte alltid 100 dagar men likväl en tillräcklig period för att skapa samsyn i partneringledningsgruppen kring uppgiften och på vilket sätt den ska lösas. Vad som är viktigt i projektet, vilka värderingar som ska vara gällande, vad som får kosta, vad som inte får kosta och så vidare. Upprätta alltså en plan

för planen. Vår erfarenhet av projekt som inte gör detta är att man huvudstupa kastar sig in i projektet och börjar göra en massa saker utan att först få riktigt klart för sig vad som ska göras. Då riskerar man omarbete och slöserier i projektet. I några av våra mest framgångsrika projekt har vi dessutom tidigt i projektet brutit ut en delmängd eller ett delprojekt som vi låtit produceras parallellt med resten av "det stora projektet". Detta för att prova på i praktiken hur det är att arbeta tillsammans. Det blir en provarena och prejudicerande för resten av projektet. Det framkommer alltid frågor och processer som bör utmanas för att bidra till en större måluppfyllelse i projektet.



Partneringprocessen

Partneringprocessen kan se olika ut från projekt till projekt. Figuren illustrerar hur vi i vår partneringmodell delat in partneringprocessen i de fem olika faserna – *initiering, 100 första dagarna, projektering, produktion och förvaltning*. I figuren ser du även under hur stor del av projektets gång som projekterings- respektive produktionskompetens finns med.



Val av tidpunkt för upphandling av samverkan

När ska då upphandling i partnering ske? Processen vi har beskrivit ovan bygger på att entreprenören handlas upp i ett så tidigt skede som möjligt, när det finns stor möjlighet att påverka och entreprenörens kunskap och erfarenhet kan komma projektet till godo tidigt och komplettera beställarens kunskap och erfarenhet. Tidigt i processen säkerställs att handlingarna är kvalitetssäkrade ur ett produktionsperspektiv.

Det finns andra sätt att handla upp i ett senare skede. Knivstamodellen är ett exempel på detta.

Under seminariedagen diskuterades val av genomförandemodell. Deltagarna kom fram till följande:

Diskussion under seminariedagen – Hur väljer vi genomförandemodell?

Tommy Lenberg, VD för Byggherrarna, poängterade att det inte finns något rätt och fel i valet av genomförandemodell. Det gäller att vara genomtänkt och att ställa sig rätt frågor.

Diskussionsgruppen formulerade fyra kriterier som en hjälp vid beslut om genomförandemodell:

- När i processen kan man fatta de avgörande besluten? Vilken rådighet har projektorganisationen?
- Vad klarar den egna organisationen av? Vilka tjänster måste tillföras utifrån?
- Vilken är produkten, vad är det som ska byggas? Vad är målet för projektet?
- Hur ser marknadsförutsättningarna ut? Vilka kan förväntas lämna attraktiva anbud?

Huvudföreläsning under seminariedagen

Knivstas modell för beställarvänlig samverkan

Tomas Lindgren, projektchef Kommunfastigheter i Knivsta

Den modell som Knivsta har utvecklat och tillämpat på Högåsskolan bygger på principen att upphandling av entreprenör sker i ett (ur partneringsperspektiv) relativt sent skede. Modellen ser i korthet ut så här:

- Kommunen bestämmer med hjälp av egna konsulter produkten och har en långt gången skiss som underlag för entreprenadförfrågan.
- Kommunen författar ett missivbrev om hur samverkan med entreprenören ska se ut.
- Anbudet ska innehålla ett fast pris på organisationen med en förutbestämd garanterad vinst.
- Arbete, material och underentreprenader köps på löpande räkning inom ramen för ett ABT-avtal.
- Utgångspunkten är att åstadkomma en gemensam målbild. Det är grundläggande att skapa en organisation som upplever att man samverkar för ett gemensamt mål, "ett gäng".



Högåsskolan, Knivsta



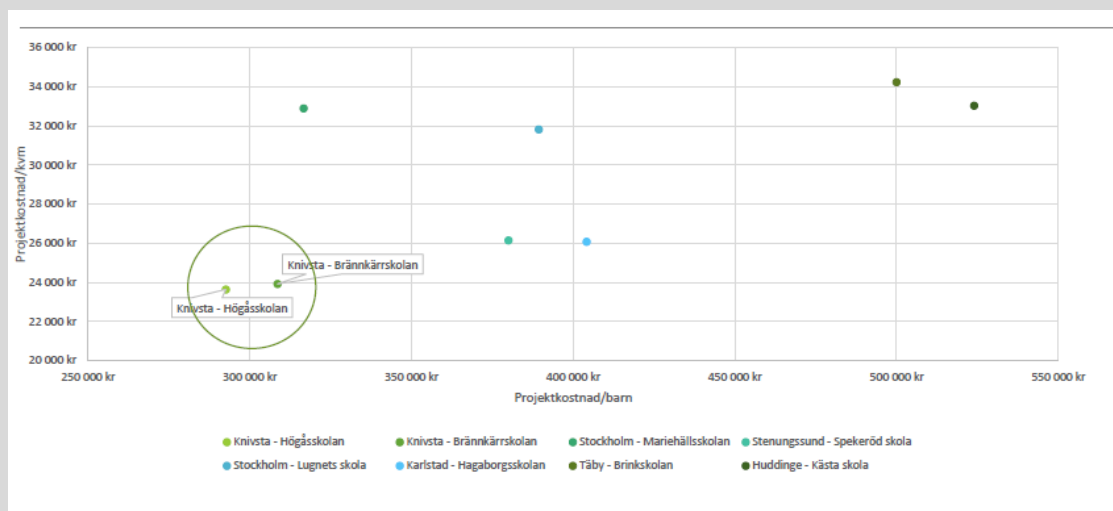
Brännkärrsskolan, Knivsta

| | Högåsskolan | Brännkärrsskolan |
|------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Storlek (BTA / BRA) | 6685 / 6280 m ² | 4515 / 4165 m ² |
| Antal elever / projekttyp | 540 / passivhus | 350 / std BBR-krav |
| Storlek per elev (BTA/BRA) | 12,4 / 11,6 m ² | 12,9 / 11,9 m ² |
| Projektkostnad | SEK 158 M | SEK 108 M |
| Kostnad per m2 (BTA/BRA) | 23.650,- / 25.170,- | 23.920,- / 25.930,- |
| Kostnad per m2 exkl markentr | 20.200,- / 21.500,- | 18.915,- / 20.500,- |

Upplägget innehåller inget ekonomiskt incitament för entreprenören, men samtidigt innebär det att dennes risktagande har minimerats. Det finns inte heller någon direkt koppling mellan den faktiska omsättningen i projektet och arvodets storlek. Tomas pekar på att det är en grannliga uppgift att dra gränsen mellan det som ska ingå i det fasta priset och de komponenter – material och underentreprenörer – som ska handlas upp enligt självkostnadsprincipen. Principen är att fördela ansvaret så att den som har bäst förutsättningar för att hantera en risk också ska bära den i sin del av kalkylen. Den som kan påverka risken ska också ta ansvar för att hantera den.

Tomas menar att metoden har varit mycket framgångsrik när det gäller att få den produkt-kvalitet man efterfrågat men att den dessutom har lett till jämförelsevis låga kostnader. Diagrammet nedan visar en jämförelse mellan skolprojekt i några jämförbara kommuner. På x-axeln kostnad per elev, på y-axeln kostnad per m².

Resultatet av några jämförbara skolprojekt; SEK / m² respektive per elev



I samband med presentationen diskuterades också olika typer av problem som Knivsta stött på i projekt som genomförs med den här metoden.

Ett generellt bekymmer för väldigt många upphandlande offentliga organisationer är den successiva förlusten av byggherrekompetens som har pågått under många år. Byggprojekt är komplexa och det är näst intill omöjligt att sammanställa felfria förfrågningsunderlag. För att öka kommunens kompetens inom området har man i Knivsta anställt personal med erfarenhet från entreprenadsidan.

I standardavtalen, AB och ABT, finns tydliga regler för hur självkostnadsprincipen ska användas. Det upplägg för ekonomisk hantering som Knivsta använder bygger på principen med öppna böcker.

Det är viktigt att klargöra vad som ingår i fasta respektive rörliga kostnader inom ramen för entreprenaden. En frågeställning som berördes på seminariet var den om hur entreprenörernas rabatter hos grossisterna kan komma beställaren till gagn, då denna ofta utbetalas i form av en bonus från grossist till entreprenör i samband med årsslut.

Efter framgångarna med de skolor som redan presenterats är nya projekt med beställarvänlig samverkan på gång, här en bild av den planerade högstadieskolan Vrå med en prognostiserad budget på drygt 25 tkr/m².



Vrå högstadieskola

Knivsta har nu tre olika entreprenörer som i olika projekt engagerats för att arbeta med den egenutvecklade metoden för beställarvänlig samverkan.



Tomas Lindgren, Kommunfastigheter i Knivsta

ISO-standard för samverkan

2017 togs en ny ISO-standard för samverkan fram. Det är ett ledningssystem precis som ISO-standarderna för kvalitet och miljö. Som företag eller organisation kan du välja att certifiera dig och därmed bestämma dig för att systematiskt och strukturerat skapa förutsättningar för en god samverkan hos din organisation och dina medarbetare.

Standardisering – ISO 44001

Tommy Lenberg, VD Byggherrarna

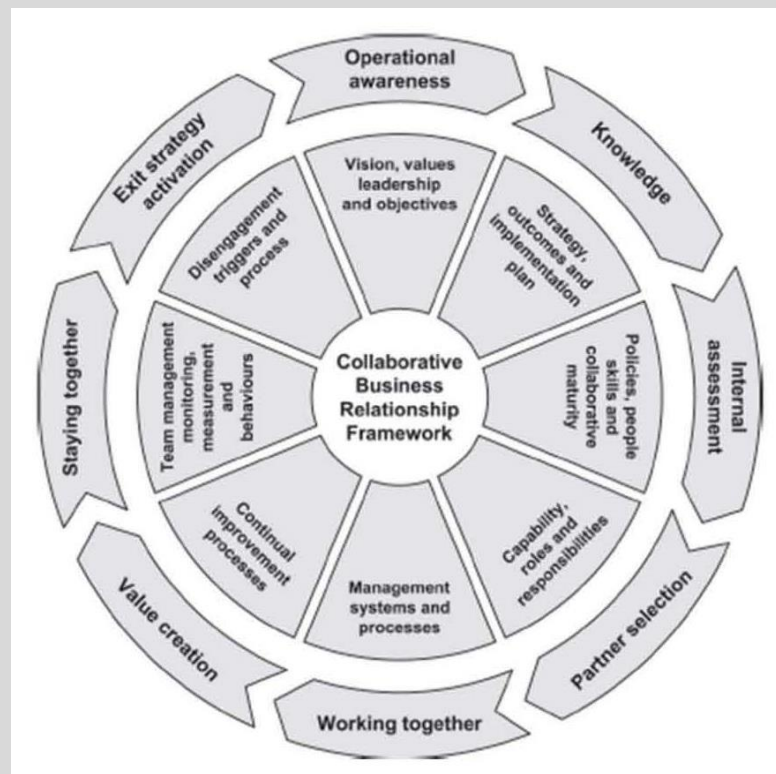


Tommy Lenberg är starkt engagerad i den nya ISO-standarden 44001-2017 "*Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan – Krav och ramverk*" som han presenterade.

Rötterna för standarden går långt tillbaka, i den diskussion om ineffektivitet i byggbranschen som fördes redan på 60- och 70-talen. 1994 presenterades i England den så kallade Latham-rapporten, "*Constructing the team*", där partnering stod i medelpunkten och branschen i 53 rekommendationer uppmanades att ändra sitt arbetssätt, öka effektiviteten och ersätta de byråkratiska motpartsrelationerna med en anda av öppenhet, kooperation, förtroende, ärlighet och ömsesidig förståelse. Några år senare, 1998, kom rapporten "*Re-thinking construction*" som också hade partnering och samverkan mellan olika intressenter i byggprocessen som en av de centrala frågorna.

Den första versionen av en blivande standard (PAS) publicerades 2006 i Storbritannien. 2010 blev BSI 11000 en officiell standard och sedan 2013 arbetar ISO med att internationalisera innehållet. Sverige är ett av nio länder som under ledning av britten David Hawkins tillsammans med 17 observatörländer har deltagit i arbetet med målsättningen att "skapa ett branschövergripande, tydligt ledningssystem enligt ISO för affärsrelationer i samverkan, som fungerar i flera världsdelar". Under 2017 har arbetet resulterat i den färdiga ISO-standard.

ISO betonar att en organisation som systematiskt arbetar med samverkan kommer att nå längre än de som inte gör det och att ett gemensamt språk gör det lättare för människor och organisationer att förstå varandra. Standarden handlar inte bara om samverkan mellan beställare och entreprenör i byggbranschen utan är användbar internt i organisationer, inom joint ventures, generellt i relation till kunder och till leverantörer i alla branscher.



Standarden är strukturerad på ungefär samma sätt som de välkända ISO 9001 (för kvalitetsledning) och ISO 14001 (för miljöledning). Där finns flera kapitel om det övergripande arbetet för att säkra och utveckla organisationens egen samarbetsförmåga. Kapitel 8 täcker livscykeln för ett enskilt samverkansinitiativ.

Tommy betonade att det i standardavtalen AB och ABT också finns skrivningar om samverkan. Där betonas god kommunikation och parterna uppmanas att finna former för en fortlöpande dialog och att inom ramen för den allmänna lojalitetsplikten visa förtroende och öppenhet.

Beställarens egen roll

Ett partneringsprojekt kräver högre närvaro och engagemang från beställaren, jämfört med andra projekt. Det är du som beställare som vet vad kunden vill ha och du som i ett tidigt skede är med i diskussioner om val av lösningar och metoder tillsammans med entreprenören och konsulterna. Under dessa diskussioner skapas samsyn på vad kunden vill ha och risken för omarbeten längre fram i projektet minskar. Under projektets gång fortsätter du att vara engagerad i de beslut som tas. För beställare som vill engagera sig i lösningar och beslut är partnering därför ett bra sätt att arbeta. Vill du som beställare hellre lämna beslut som ska fattas löpande till entreprenören, är en form utan samverkan lämpligare.

Ska du som beställare gå in i ett partneringsprojekt måste du alltså vara beredd på att det är mer resurskrävande än ett projekt som inte genomförs i partnering. Samtidigt har du större möjlighet att få precis den slutprodukt du vill ha.

Vi hoppas att denna skrift gjort dig nyfiken på partnering och att du ser vilka möjligheter som öppnas om du vill och vågar prova.

Byggherrarna har tillsammans med advokat John Hane tagit fram ett antal mallkontrakt som kan hjälpa dig att komma igång och skapa rätt förutsättningar, men glöm inte att anpassa upplägget till ditt projekts unika förutsättningar och till vad du vill uppnå.

Lycka till!

Beställarvänlig samverkan i byggentreprenader

En introduktion – Nyckelkomponenter för en lyckad samverkan samt referat från workshop

På senare tid har byggkostnaderna skenat samtidigt som vi behöver bygga och genom renovering skapa allt energieffektivare byggnader för att klara ökande krav. Det finns även ett behov av att snabba upp byggprocessen och minska mängden kvalitetsfel.

Sedan slutet av 1990-talet pågår en successiv utveckling av en arbetsform för bygg- och anläggningsprojekt som kallas partnering eller samverkan. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för beställare och metoden kan användas oberoende av upphandlingsform, entreprenadform, ersättningsform och upphandlingsförfarande.

Partnering innebär att byggherrar och entreprenörer blir medarbetare i samma projektorganisation istället för motparter. Samverkan, utökad samverkan, förtroendeentreprenad eller kundsamverkan är bara olika namn på ett strukturerat sätt att arbeta i samverkan för att åstadkomma ett bättre resultat än var för sig.

Denna skrift ger en översiktlig bild av begreppet partnering som arbetsform samt tar upp framgångsfaktorer för att lyckas som beställare i partneringprojekt.

Upplysningar om innehållet
Bo Baudin, bo.baudin@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2019
ISBN/Beställningsnummer: 978-91-7585-726-8
Text: Petra Offrell, Prolog, Staffan Schartner, Omniplan
Illustration: F. Svensson, Prolog
Produktion: SKL