

# Upphandling av samverkansprojekt inom driftverksamhet

I detta projekt har en modell för hur samverkansprojekt inom driftverksamhet skulle kunna se ut.

## Bakgrund

Trafikverket har använt sig av samverkansprincipen för att bedriva några driftområden, bland annat Arvika, Vårgårda, Åsele och Övertorneå. Utvärderingen av resultatet av samverkansprojekten visar att betydligt högre kvalitet har uppnåtts med lägre ekonomiska resurser jämfört med andra driftområden som har bedrivits på ett konventionellt sätt.

Trots bra erfarenheter av samverkansprojekt och ett tydligt direktiv från Trafikverket för bredare implementering av samverkansprincipen inom driftverksamheten har upphandling av driftkontrakt i samverkan varit mycket begränsad. Ett hinder har varit att en gemensam upphandlingsmodell av samverkansprojekt inom driftverksamheten saknas.

## Syfte

Syftet med projektet var att föreslå en modell för upphandling enligt samverkansprincipen baserad på erfarenheter från genomförda samverkansprojekt. Målet är att öka antalet driftområden som upphandlas genom samverkansprincipen genom att ta fram ett underlag till en upphandlingsmodell för samverkansprojekt inom driftverksamheten.

## Genomförande

Utvecklingsprojektet startades med en utvärdering av driftområdena Vårgårda, Åsele och Övertorneå som bedrivs i samverkansprincipen under perioden. I utvecklingsprojektet har också hänsyn tagit till en tidigare utvärdering av driftområdet Arvika som bedrevs i samverkan mellan 2003-2009. Genom jämförelse och insamling av erfarenheter från driftområdena har några viktiga faktorer kunnat identifieras. Dessa faktorer och befintliga upphandlingsunderlag har legat till grund för den framtagna modellen.

## Resultat

Studien har visat att både entreprenör och beställare upplever att i områden som har bedrivits i samverkan har högre kvalitet upp-

nåtts till en lägre kostnad, jämfört med områden som har bedrivits i konventionella entreprenadformer. Modellen med vinst och riskfördelning har motiverat både beställare och entreprenör att lägga fokus på att åtgärderna är så effektiva som möjligt i ett långsiktigt perspektiv. Detta har påverkat kvaliteten på utfört arbete i positiv riktning. Det var dock svårt att följa upp kvaliteten på utfört arbete i denna studie då det inte finns underlag att jämföra kostnaderna med kvaliteten.

Med den incitamentreglering som har använts i driftområden som har bedrivits i samverkan, har samtliga parter strävat efter att uppnå ett så bra resultat som möjligt till lägsta möjliga kostnad. Vinstdelningen har blivit ett incitament för att använda så effektiva metoder som möjligt. Genom delningen av risker och vinster (besparingar) har även åtgärder med högre ingångskostnad men högre kvalitet och längre livslängd kunnat utföras.

Inom driftområden som har bedrivits i samverkan har det funnits bra förutsättningar för utveckling. Genom omförhandlingar under entreprenadens gång kan metoder bytas utan att det räknas som ett kontraktsbrott. Genom en utvecklad dialog har man kunnat anpassa underhållet till rådande omständigheter. Till exempel har driftentreprenören kunnat komma med förslag för att undvika situationer som har lett till upprepat underhåll, eller föreslå en större åtgärd som kommer att förebygga flera mindre åtgärder.

I de driftområden som har studerats inför denna studie har fakturering och uppföljning skett månadsvis vilket har lett till att Trafikverket har fått ökad insyn i vilket arbete som utförs och har bättre insikt i produktionskapaciteter och verkliga produktionskostnader.

Att utforma ett upphandlingsunderlag för samverkan inom driftkontrakt är svårt. Vid eftersökningar på marknaden har det inte heller funnits några väl uppbyggda modeller för detta utan samverkan är framförallt tillämpat vid entreprenader med ett mer begränsat spektrum. De som har varit involverade i driftområdena som har bedrivits i samverkan anser att upphandlingsmodellerna har fungerat bra. Det finns dock delar som har fungerat mindre bra. I driftområden som är upphandlade som ett konventionellt driftkontrakt, med en option om att övergå till samverkan och utan några förtydligande villkor avseende utförande av ett samverkanskontrakt, har beställaren gett ett alltför stort utrymme för spekulationer.

Till skillnad från FIA:s modell för ökad samverkan finns det inga modeller för konflikthantering i de driftområden som har bedrivits i samverkan. De uppnådda resultaten beror mycket på den goda kommunikation och relation som har funnits mellan beställare och utförare.

## Slutsatser – Förslag till underlag för upphandling

Den upphandlingsmodell som har använts vid upphandlingen av de studerade driftområdena i samverkansform har enligt både beställare och entreprenörerna fungerat bra, och man har varit nöjda med de uppnådda resultaten. Därför är det lämpligt att använda en liknande modell vid framtida upphandlingar av driftkontrakten i samverkans form. Den svåraste delen i en sådan upphandling är val av kriterier för anbudsutvärdering.

Det viktiga vid upphandling med samverkansprincipen är att det ska framgå tydligt av underlaget att kontraktet är ämnat att bedrivas i samverkan. Det ska också framgå tydligt av förfrågningsunderlaget vilka kriterier som iaktas vid anbudsutvärderingen. Beställaren måste också vara tydlig med hur kontrakten ska bedrivas för att undanröja oklarheter som kan leda till spekulationer och överklaganden. Modeller för till exempel incitament, reglering och ersättning och justering av kontraktssumman ska framgå i förfrågningsunderlaget, förslagsvis som en bilaga som ska bifogas till förfrågningsunderlaget.

För att få en fungerande samverkan är det också viktigt att de som är inblandade och ska genomföra arbetet är positivt inställda till arbetsformen. I studien är det flera som har varit tveksamma till att arbeta i samverkan i början och det har därför varit lite trögstartat men samtliga har varit nöjda i efterhand och vill gärna arbeta i samverkan igen. Att upprätta en kommunikationsplan som styr vilka frågor som ska tas upp i samverkansmöten och vilka som kan lösas med "enklare" kommunikation kan också vara en bra idé. Det tenderar lätt att bli alltför många möten i början som inte tillför något särskilt till projektet, och alltför få möten i senare skeden.

I en samverkansmodell bör fasta kostnader såsom kontor och utrustning lyftas ur samverkansdelen och läggas i en fast del. Detta för att öka uppföljningsmöjligheten och för att dessa kostnader inte ska belastas med det procentuella tillägget som övriga poster har. Kostnader för kontor och utrustning är också sådant som entreprenören kan påverka och de bör därför inte räknas in i modellen.

Studien föreslår en komplettering av Entreprenadkontraktet för driftkontraktet (kontraktsvillkor) som ska upphandlas som samverkansprojekt med fokus på följande områden:

- Omfattning
- Utförande
- Upphandling av underentreprenörer och leveranser
- Ekonomi och ersättning
- Incitamentsreglering
- Justering av rikt kostnad
- Ekonomisk granskning, öppna böcker med mera.

## Ytterligare information

### Kontaktpersoner:

**Hawzheen Karim**, SVEVIA, tel 031-656596,

e-post: [hawzheen.karim@svevia.se](mailto:hawzheen.karim@svevia.se)

### Litteratur:

- Upphandling av samverkansprojekt inom driftverksamhet (Trafikverket, av Hawzheen Karim och Jenny Sandberg, 16 sidor) kan laddas ner från [www.sbuf.se](http://www.sbuf.se) under projekt 12620.

### Internet:

[www.trafikverket.se/Foretag/Bygga-och-underhalla/Vag/Drift-och-underhall/Utveckling-inom-drift-och-underhall/](http://www.trafikverket.se/Foretag/Bygga-och-underhalla/Vag/Drift-och-underhall/Utveckling-inom-drift-och-underhall/)