



Partnering i kommuner

Petra Ofrell

Robert Lundström

FÖRORD

Föreliggande rapport utgör den andra delen i ett projekt finansierat av SBUF (Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond) och Sveriges kommuner och landsting. Den första delen behandlade "Funktionskrav för kommunala underhållsbeläggningar" med Robert Lundström, NCC Roads AB och Peter Ekdahl, Ramböll RST som författare och i denna rapport, som har skrivits av Petra Ofrell, Ramböll RST och Robert Lundström, NCC Roads AB, behandlas "Partnering i kommuner".

Förutom denna rapport, som har tyngdpunkten på teoretiska kunskaper kring partnering, kommer även en kortare skrift till Sveriges kommuner och Landsting att utformas, vilken kommer att fokusera mer på praktiska erfarenheter erhållna bl a från pilotprojektet nämnt nedan.

Projektledare för hela projektet är Nils Ulmgren NCC Roads AB och Åke Sandin, Trafikkontoret i Göteborg. I projektets styr- och referensgrupp för denna del av projektet ingår förutom projektledarna Fredrik Björckebaum, Skanska Asfalt och Betong AB, Rolf Borgström, Helsingborgs Stad samt Örjan Eriksson, Sveriges kommuner och landsting.

Partneringdelen av projektet fortsätter i en del 2, som omfattar ett pilotprojekt i Göteborg och vilket skall vara genomfört i maj 2009. Pilotprojektet ligger utanför SBUF:s engagemang och kommer att avrapporteras av Petra Ofrell i Sveriges kommuner och landstings regi.

Stockholm 2008-10-31

Nils Ulmgren

Åke Sandin

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	2
2. METOD.....	2
3. GRUNDLÄGGANDE BESKRIVNING AV PARTNERING/VAD ÄR PARTNERING?	3
3.1. TEORETISK BAKGRUND.....	3
3.2. PARTNERING I PRAKTIKEN	4
3.3. NYCKELFAKTORER	6
3.3.1. <i>Gemensamma mål/ Med samma mål i sikte</i>	6
3.3.2. <i>Problemlösningsmetodik</i>	7
3.3.3. <i>Incitamentslösningar</i>	8
3.3.4. <i>Relationsbyggande aktiviteter</i>	8
3.3.5. <i>Ständiga förbättringar</i>	8
4. KOMPETENSLÄGET.....	9
4.1. I NORDEN	9
4.2. I SVERIGE	9
4.3. ANVÄNDNING PÅ DET STATLIGA VÄGNÄTET.....	10
5. GENOMFÖRANDE /PARTNERING – SÅ HÄR GÅR DET TILL.....	11
5.1. JURIDISKA ASPEKTER /HUR PÅ VERKAR LOU PARTNERING	11
6. FÖRDELAR OCH BEGRÄNSNINGAR/NÄR SKALL JAG VÄLJA PARTNERING OCH NÄR SKALL JAG INTE? /BRA OCH DÅLIGT MED PARTNERING	15
7. REFERENSER	15

Bilaga 1 Upphandlings- och anbudsprocess – exempel från Danmark

Bilaga 2 ADMINISTRATIVA FÖRESKRIFTER (AF) för utförande av underhållsbe- läggning 2008 etapp 1 – med funktionskrav inom Göteborgs stad.

1. INLEDNING

Idén till projektet har hämtats från skrivandet av en handbok om funktionskrav för asfaltbeläggningar (underhåll) av gatuytor i kommunal miljö (Lundström och Ekdahl, 2007). Under arbetet med den handboken framkom idéer och influenser om upphandlingsformer med partnering.

Rapporten skall förklara begreppet partnering och vilken roll partnering kan ha i kommunal miljö. Vidare skall dagens kunskapsläge dokumenteras med syftet att visa på förutsättningarna och nyttan med samverkansformen partnering i kommuner.

Även om kunskap om partnering inhämtats från olika branscher och projekt är syftet att informationen i denna rapport skall vara till nytta i partneringsprojekt rörande asfaltbeläggningar, främst underhåll, i kommunal miljö.

Partnering kräver normalt ett kraftigt utökat engagemang och operativt deltagande under ett projekts genomförande från samtliga aktörer. Detta har dock sällan åberopats som någon nackdel hos samverkansformen utan upplevs ofta positivt hos alla parter. Erfarenheterna har även visat att partnering i första hand bör tillämpas i projekt som kännetecknas av hög komplexitet, t.ex. med betydande osäkerheter eller många aktörer. Till denna kategori kan bl.a. annat väg- och beläggningsunderhåll räknas.

Potentiella fördelar:

- Förbättrat samarbete mellan beställare, entreprenörer, underentreprenörer och konsulter.
- Undvika kostnadsdrivande ändrings- och kompletteringsarbeten.
- Höja kvaliteten på slutprodukten/bibehållen kvalitet till ett lägre pris
- Förbättra den tekniska kunskapsöverföringen.

Möjliga fallgropar:

- Ledningen behandlar konceptet som en modefluga och visar inte äkta engagemang
- Nyckelpersoner lämnas utanför gruppen
- Underskattning av den kulturförändring som är nödvändig
- Försummelse av tidiga aktiviteter och arbetsmöten
- Utnyttjande av en standardutformning av partneringskonceptet i stället för skraddarsydd efter projekttyp
- Låsning vid gamla attityder och oförmåga att känna tillit
- Obalans i mellan parterna (kompetens, beroende etc)

Förutom denna rapport, som har tyngdpunkten på teoretiska kunskaper kring partnering, kommer även en kortare skrift till Sveriges kommuner och Landsting att utformas, vilken kommer att fokusera mer på praktiska erfarenheter.

Baserat på de erfarenheter som presenteras i denna rapport har ett pilotprojekt upphandlats i slutet av 2007 i Göteborg med partnering som samverkansform. Pilotprojektet löper december 2007-maj 2009.

2. METOD

Syftet med projektet är att arbeta fram en rapport som beskriver en partneringsmodell för kommunala väghållare. I detta ingår bl.a. att beskriva hur kommuner kan använda Partneringskonceptet utifrån juridiska, ekonomiska men framförallt tekniska aspekter, inte minst från upphandlingsperspektiv. I rapporten redovisas erfarenheter från relevanta partneringsprojekt i Sverige och Danmark. Projektet utförs av Ramböll RST i samarbete med NCC Roads samt en referensgrupp

bestående av framförallt kommunala väghållare. Målet är att skapa ett lättförståeligt hjälpmedel för de kommunala handläggarna om de funderar på att använda partnering.

Del 1:

Information kring Partnering i kommunal miljö hämtas från olika skrifter och rapporter som beskriver begreppet partnering och projekt där partnering tillämpats. Även praktiska erfarenheter inhämtas från partneringprojekt i andra branscher och från andra väghållare i Sverige och från partneringprojekt i kommunalmiljö i Danmark främst genom djupintervjuer och annan dokumentation.

Del 2:

Ett pilotprojekt med samverkansformen partnering följs och dokumenteras från starten i syfte att visa på skillnader gentemot traditionella upphandlingsformer samt vilka nya situationer, problem och nyttor som uppstår. Vidare görs djupintervjuer med de inblandade från både beställare och utförare för personlig erfarenhetsåterföring. Framförallt skall arbetet ge insikt i för- och nackdelar med partnering.

3. GRUNDLÄGGANDE BESKRIVNING AV PARTNERING/VAD ÄR PARTNERING?

”Partnerskap är det ledningssätt som används mellan beställare och leverantör för att enligt avtal samverka och ömsesidigt informera varandra i syfte att uppnå ett bättre gemensamt resultat i ett projekt.

Grundläggande komponenter i partnerskap är formaliserade ömsesidiga målbeskrivningar, överenskommelser om problemlösningsmetoder och en aktiv samverkan för kontinuerligt mätbara förbättringar”

Partnering, inom kommunalt gatuunderhåll, är ett i Sverige relativt nytt begrepp som avser relationer för konstruktivt samarbete där byggherrar, konsulter och entreprenörer gemensamt och i förtroende löser uppgifter. Med detta menas att de traditionella entreprenörs- och beställarrollerna förändras, från att vara motparter blir man samarbetspartners.

3.1. TEORETISK BAKGRUND

Den teoretiska grunden för partnering finns att hitta både inom företagsekonomi och inom sociologi. Huvudargumentet går i korthet ut på att heltäckande och detaljrika kontrakt ofta uppfattas som en garanti för att utbyten mellan organisationer blir effektiva. Enligt vissa ekonomiska inriktningar, t.ex. transaktionskostnadsteori (Macneil, 1978; Williamson, 1985) är det dock kostsamt att upprätta sådana kompletta kontrakt eftersom betydande resurser både krävs vid själva kontraktsupprättandet såväl som vid kontrollen av att avtalade åtaganden verkligen efterlevs. Dessutom är det svårt att i förväg utforma kontrakt på ett sådant sätt att alla framtida eventualiteter omfattas och att kontrakten blir anpassningsbara. Detta gäller t.ex. när nya omständigheter uppkommer efter att kontraktet undertecknats. Nackdelarna med att upprätta omfattande och detaljerade kontrakt anses särskilt allvarliga i komplexa och oförutsägbara situationer.

Relationskontrakt, å andra sidan, kan däremot användas i fall där långa, repetitiva, samarbeten eftersträvas. Relationskontrakt kännetecknas av att enbart få aspekter detaljregleras i kontrakten vilket medför att de enkla att upprätta och att flexibiliteten under själva leveransen ökar. Relationskontrakt är inkompleta i den meningen att förfrågningsunderlagen normalt saknar detaljbeskrivningar av den produkt som förväntas levereras. Ett uppenbart problem med relationskontrakt är att kontraktsparterna kan agera opportunistiskt genom att utnyttja oklarheterna i avtalen,

vilket i sin tur försämrar arbetsklimatet. Det har visat sig vanligt att aktörer ofta reagerar negativt vid oenigheter, exempelvis genom att:

- Kommunikation blir taktisk
- Information hemlighålls
- Motpartens svagheter utnyttjas
- Ohållbara positioner bibehålls i det längsta
- Fokusering på ansvar och skuld
- Avgörandet baseras på makt och normer

Partnering kan i viss mån ses som ett sätt att fånga de positiva delarna i kompletta och inkompletta kontrakt, d.v.s. relativt låg risk för s.k. opportunistisk respektive låga kostnader att skriva kontraktet och hög flexibilitet. För att åstadkomma detta förlitar man sig inom partnering till olika typer av mekanismer för tillit (jämför t.ex. Ring och Ven De Ven, 1992).

Tillit anses uppstå mellan två kontraktsparter dels genom positiva omdömen och dels genom positiva erfarenheter vid upprepad interaktion. För att en sådan relation skall uppstå mellan olika aktörer krävs dock att opportunistisk, i samband med komplexa situationer, kan bemästras genom olika incitamentslösningar och relationsbyggande aktiviteter. I princip kan det sägas att i komplexa situationer, t.ex. drift och underhåll väganläggningar, finns det fördelar att organisera aktiviteter och resursutbyten mellan olika aktörer med inkompletta relationskontrakt, framför att organisera arbetena hierarkiskt inom en organisation eller att upphandla dem på en marknad.

3.2. PARTNERING I PRAKTIKEN

Bakgrunden till att partnering som företeelse ökat under senare tid är de negativa karakteristika som en rad utredningar pekat ut inom byggbranschen (t.ex. Latham, 1994; Egan, 1998; SOU 2002):

- Stafettliknande byggprocess
- Dåliga relationer och misstro mellan aktörer
- Omfattande förekomst av konflikter och tvister
- Ineffektivt utnyttjande av kompetens
- Höga kostnader
- Bristande kvalitet
- Otillfredsställande tidsåtgång vid produktionen

Partnering i modern tid kan sägas ha utvecklats i USA under slutet av 1980-talet, främst av offentliga beställare inom försvarssektorn. Syftet var att få byggsektorns aktörer att samverka istället för att ägna sig åt konfrontationer. I mitten av 1990-talet infördes partnering i Storbritannien som en följd av en rad uppmärksammade utredningar (Latham, 1994; Egan, 1998) och omfattar numera de flesta entreprenader som finansieras med statliga medel (FIA 2006).

År 1997 tog den danska regeringen, med utgångspunkt från de brittiska erfarenheterna, initiativet till att utveckla partnering inom byggsektorn. Redan 1998 undertecknades en mängd partneringkontrakt inom olika områden, och år 2000 medverkade ett antal branschaktörer till att en gemensam branschpraxis utvecklades. Under 2004 stod partneringprojekt för ca 15 procent av projektvolymen i byggbranschen, en andel som fortfarande växer. I Danmark har man även från kommunal sida provat på partnering under ett flertal år. Under år 2004 ingicks fem partneringprojekt rörande beläggningsunderhåll mellan kommuner och entreprenörer. Dessa kontrakt varierade mellan motsvarande 6 och 47 miljoner danska kronor och sträckte sig över fyra alternativt fem år. Hittills har man konstaterat att kommunerna är positiva till samverkansformen och att förväntningarna infriats, samt att modellen anses ha få begränsningar och riktigt många möjligheter. Anledningen till att konceptet partnering fått spridning är både en konsekvens av att många länder erkänner den problembild som uppmålats av byggbranschen men beror också på att ett flertal positiva exempel av partnering publicerats under åren (t.ex. Larson, 1995; Gransberg et al, 1999).

I Sverige har under de senaste åren en mängd byggrelaterade partnering projekt genomförts i samverkan mellan privata och offentliga aktörer. Konceptet har dock endast använts ett fåtal gånger i samband med gatu- och vägprojekt. Ett intressant exempel är den under år 2004 upphandlade drift- och underhållsentreprenaden i Täby kommun, vilken omfattar en mängd underhållsrelaterade aktiviteter. Det finns även ett antal exempel på partnering i samband med statlig drift- och underhållsverksamhet i Vägverkets regi. Det förhållandevis fåtalet svenska drift- och underhållsrelaterade partneringprojekt förklaras till stor del av att konceptet är relativt nytt och att osäkerheten hos aktörerna fortfarande är stor eftersom det idag inte finns några lätt tillgängliga handböcker i ämnet.

Det poängteras ofta att partnering inte är en entreprenadform utan en samverkansform, eftersom det upphandlings- och kontraktstekniska upplägget kan upprättas antingen i form utförande- eller funktionstermer. Man kan med andra ord påstå att partnering kan tillämpas vid alla typer av entreprenadformer (Nyström, 2007).

Vid partnering skall projekt genomföras med en gemensam målsättning, formulerad med gemensamma aktiviteter och baserad på gemensamma intressen. Detta innebär att ett projekts intresser involveras tidigt i processen, spelar med öppna kort och där de samlade fackkunskaperna kompletterar varandra genom hela byggprocessen. Den övergripande tanken med partnering är att alla produkt- och utförandeprocesser skall optimeras på ett sådant sätt att spilltider och konflikter minimeras. Som indikeras är samverkansformens främsta syfte att minimera de begränsningar som kännetecknar traditionella entreprenad- och upphandlingsformer och öppna upp för bästa användning av respektive parts unika kompetenser. Vid alltför omfattande detaljspecificeringar av krav, tekniska lösningar och utförandebeskrivningar för att täcka in alla möjliga risker begränsas lösningsalternativen och anbudsgivarens möjligheter att utnyttja sin speciella kompetens rörande uppdraget.

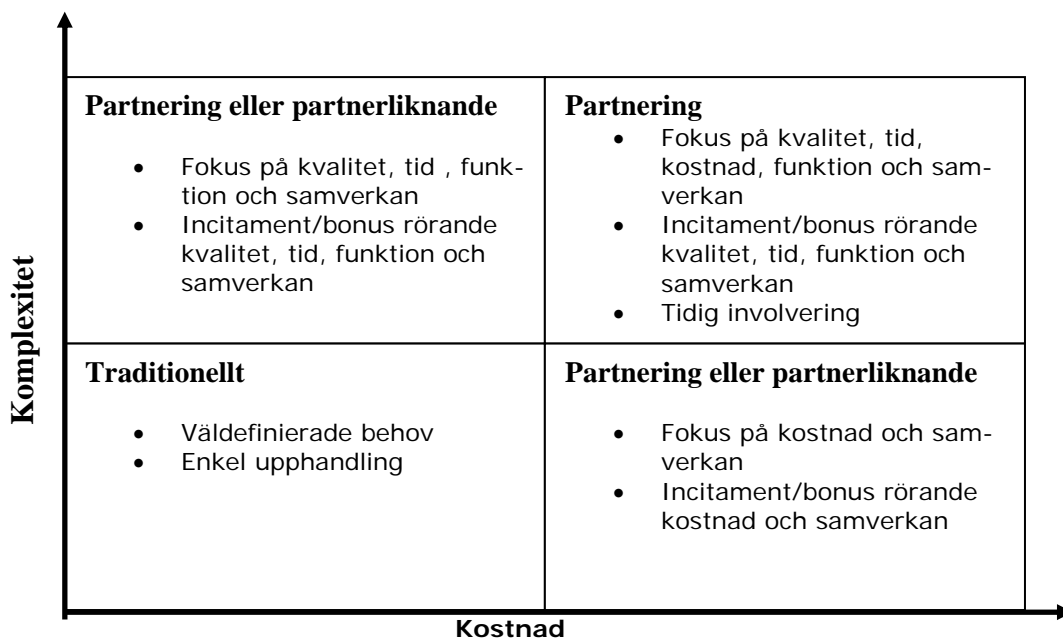
Partnering får inte strida mot Lagen om offentlig upphandling (LOU) vilket innebär att det måste vara känt för alla anbudsgivare att beställaren önskar upphandla ett arbete där genomförandet av prestationen skall ske på ett visst sätt. Det är också viktigt att tydliggöra utvärderingskriterierna.

De främsta förväntningarna som nämns i partneringsammanhang är:

- Förbättrat samarbete mellan beställare, entreprenörer, underentreprenörer och konsulter.
- Undvika kostnadsdrivande ändrings- och kompletteringsarbeten.
- Höja kvaliteten på slutprodukten eller bibehållen kvalitet till ett lägre pris
- Förbättra den tekniska kunskapsöverföringen.

Det är vid en diskussion kring partnering viktigt att särskilja på begreppen projektpartnering samt strategisk partnering. Begreppet projektpartnering avser samarbete mellan parter i ett enskilda projekt medan strategisk partnering avser samarbete mellan två eller flera parter under en längre period som innefattas av fler än ett projekt. Båda formerna av partnering syftar till att sänka kostnaderna samt tidsåtgången genom effektivisering av lösningar och metoder. Med strategisk partnering kan sänkningen bli mer påtaglig då lösningar och metoder kan förfinas genom flera projekt, vilket skapar ett konkurrenskraftigt övertag.

Partnering förutsätter inte bara att någon tar initiativet att arbeta på ett nytt sätt utan även att det finns goda förutsättningar att genomföra projektet enligt intentionerna. Det krävs bl.a. att de inblandade aktörerna delar de värderingar som konceptet bygger på, d.v.s. att man stöder värderingar som ärlighet och tillit. Dessutom krävs att projektet i sig är "rätt" i den meningen att det skall svara upp mot relativt hög komplexitet och relativt höga kostnader. Alltför enkla eller tidsmässigt korta projekt svarar inte mot de extra insatser som partneringkonceptet normalt kräver vad gäller tidsåtgång och administrationskostnader. I figur 1 illustreras schematiskt hur olika partneringvarianter med fokusområden kan klassificeras. I det nedre vänstra hörnet återfinns relativt små och okomplicerade projekt vilka med fördel kan drivas med enkel upphandling och väldefinierade krav.



Figur 1. Förutsättningar för partnering

3.3. NYCKELFAKTORER

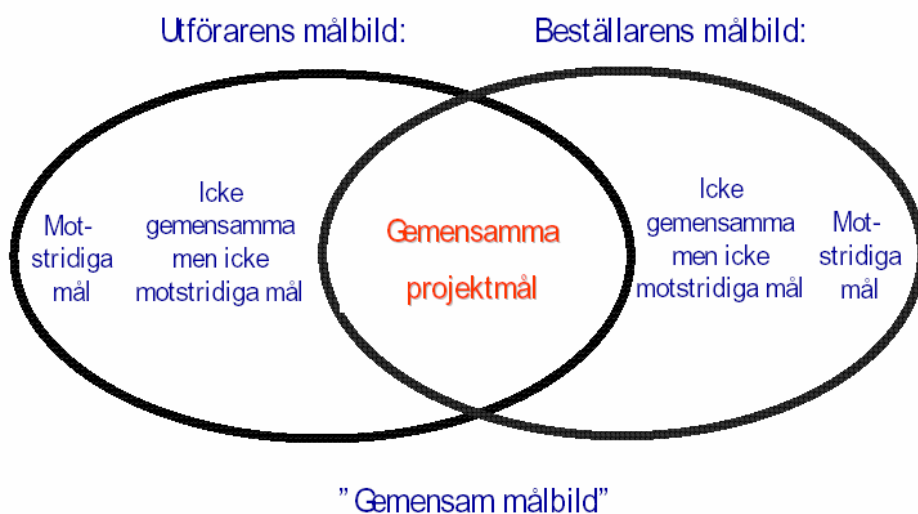
Som indikerades i texten ovan är ett viktigt syfte med partnering att ”mjuka upp” traditionella kontraktstypen genom att vid strukturerade möten, inklusive s.k. workshops, bygga in incitamentslösningar och styrande procedurer. Exempel på sådana aktiviteter är att:

- Upprätta gemensamma mål.
- Etablera effektiv problemlösningsmetodik.
- Underlätta öppen dialog mellan parterna.
- Acceptera och dela på ansvaret för fel och misstag.
- Upprätta incitamentslösningar inklusive vinst- och kostnadsdelning.
- Genomföra relationsbyggande aktiviteter, eventuellt under överseende av neutral pådrivare/diskussionsledare.
- Upprepa budskapet (om arbetssättet partnering) med jämna mellanrum under hela projektiden.
- Arbeta med ständiga förbättringar.

3.3.1. Gemensamma mål/ Med samma mål i sikte

Med gemensamma mål menas att parterna både uppmärksammar och bejakar övriga intressenters målsättningar. I korthet handlar det om att intressekonflikten mellan en entreprenörs ökade intäkter på en kunds bekostnad kan lösas genom någon form av kompromiss där båda parter kostnader på sikt minskar. Konkret kan detta exemplifieras av att entreprenörer och leverantörer tillsammans med en kommunal beställare medverkar till att den senare erhåller rätt kvalitet till lägre kostnader. Detta kan i sin tur innebära att underhållskostnaderna för vägnätet inte bara hamnar inom budgetramarna, utan även i förlängningen innebär ”mer väg för pengarna”. På så sätt kan kommunens invånare bli nöjdare med väg- och gatuunderhållet. Situationen i detta exempel behöver inte nödvändigtvis uppstå genom att entreprenören eller leverantören kompromissar med sina egna målsättningar. Tvärtom kan deras målsättningar, t.ex. högre vinst, uppnås genom mindre administrationskostnader och större flexibilitet till följd av bättre utförandepunkter samt bra material- och metodval, faktorer som i hög grad påverkas av parternas gemensamma agerande.

Figuren nedan är ett sätt att beskriva hur de olika parternas målbild skiljer sig åt men att de bör klargöras för att hitta den gemensamma målbilden.



Figur 2. Det är viktigt att hitta en gemensam målbild

Som indikerades i avsnitt 3.1 bygger partnering till stora delar på socialt samspel mellan aktörerna. Att arrangera en s.k. workshop i början av ett partneringsprojekt anses därför vara ett bra tillfälle att dels beskriva hur samarbetet skall gå till och dels lära känna övriga aktörer. Under en sådan workshop finns det tillfälle att gå igenom relevanta frågor som berör själva samarbetet, olika aktörers målsättningar, genomföra gruppstärkande övningar och idékläckning kring ekonomi, tider och kvalitet. En i detta sammanhang konkret åtgärd, som anses vara en viktig symbolhandling för att manifestera och tydliggöra samarbetets ambitionsnivå, är undertecknandet av ett gemensamt måldokument. Detta dokument är inte juridiskt bindande men anses utgöra ett starkt styrredskap eftersom deltagarna i hög grad förpliktigas moraliskt.

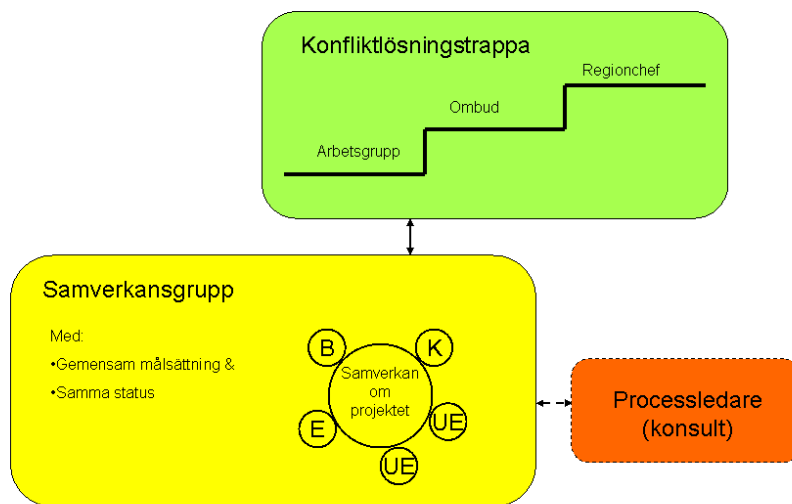
3.3.2. Problemlösningsmetodik

En annan viktig komponent i partnering, för att minimera potentiella och reella konfliktsituationer, är att upprätta någon form av effektiv problemlösningsmetodik. Detta bör ske med:

- Öppen och ärlig kommunikation.
- Problem är en gemensam angelägenhet och löses gemensamt av de olika parterna.
- Helhet i stället för suboptimering.
- Lösning av tvister sker via medling.
- Problem löses i första hand på den nivå i projektorganisationen där de uppstår.

Eftersom förtroende anses vara en kritisk faktor för att partneringsprojekt skall vara effektiva är det viktigt att ta del av övriga aktörers funderingar och problem. Detta underlättar förutsättningarna för kompromisser och förbättringar.

Inom partnering satsas särskilt mycket på att hitta strukturer så att problem kan lösas i samförstånd. Normalt skriver man därför in i kontraktet hur en gemensam konflikthantering skall gå till. I många fall handlar det om att lösa konflikter på den nivå där problemet uppstått. Denna typ av eskaleringssystem bygger på att särskilda team definieras på olika nivåer i den gemensamma organisationen och att varje nivå får en viss tid på sig att lösa problemet. För att "konfliktslösningstrappan" skall fungera krävs att beslutsförmågan delegerats till relevant nivå. Denna modell anses skapa starka drivkrafter för att lösa uppkomna problem på lägre nivåer, eftersom det kan verka som ett misslyckande om problemet behöver lösas vid "nästa högre nivå". Kan problemet mot förmodan inte lösas av berörd personal lyfts problemet upp till den organisatoriska nivån ovanför. Detta sätt att lösa konflikter sätter viss press på att problemen löses effektivt eftersom det visat sig att få personer vill utmålas som oförmögna att lösa konflikter.



Figur 3. Konfliktlösningstrappan (Peter Molin, Harri Spoof, 2006).

Vikten av att upprätta och fastställa en rutin för konflikthantering bör inte underskattas eftersom det hjälper till att lösa konflikten på ett metodiskt sätt. På så sätt förs konflikten upp till ytan och kan bearbetas utan att peka ut syndabockar och utan att parterna hamnar på var sin sida om bordet. I stället skall man med gemensamma insatser hitta den bästa lösningen på problemet. Konflikter som löses med tillfredställande resultat inom gruppen bidrar ofta till att stärka gruppen och föra individerna i gruppen närmare varandra vilket gynnar fortsatt effektivitet och optimering av projektet. Det är också viktigt att om möjligt förebygga konflikter genom att tidigt identifiera möjligheter, hot och hinder.

En extern moderator/diskussionsledare rekommenderas ofta för att leda partneringgruppens möten för att få ut det mesta möjliga ur sammankomsterna. Denne har som uppgift att se till att båda parter synpunkter kommer fram på ett balanserat sätt. Moderatorns närvaro är framförallt viktigt vid de första mötena innan samspelet har kommit på plats.

3.3.3. Incitamentslösningar

I princip kan tre olika typer av betalningsformer förekomma inom byggprojekt: fast pris, rörligt pris och incitament. De två första betalningsformerna ger olika signaler till entreprenören med betoning på kostnader respektive kvalitet. I den tredje formen utformas adekvata incitamentavtal där fokus kan riktas mot både kostnad och kvalitet (Scherer, 1964). Det finns dock ett flertal olika sätt att utforma incitamentavtal. En ersättningsform med incitament som använts vid partneringavtal är riktpolis med incitament. Detta innebär att entreprenören får ta del av besparingar men också kostnadsökningar samtidigt som beställaren uppmärksammas på en ungefärlig projektkostnad. För att relationen mellan parterna inte skall påverkas negativt är det viktigt att incitamentsstrukturen upplevs som rättvis. En vanlig fördelning är 50/50 mellan entreprenör och beställare men det finns även modeller där konsulter kan få del av effektiviseringar.

3.3.4. Relationsbyggande aktiviteter

För att stärka känslan av samhörighet och öka förtroendet mellan de olika aktörerna bör relationsbyggande aktiviteter utföras. Det anses särskilt viktigt att ett första möte hålls så snart som möjligt efter kontraktsskrivandet. Mötena bör vara av social karaktär men kan också bestå av informativ och utbildningskaraktär. Vid mötena bör projektmedlemmarna få en chans att analysera varandra, formulera gemensamma mål, klargöra ansvarsfördelning och genomföra andra aktiviteter som skapar samhörighet.

3.3.5. Ständiga förbättringar

I samband med att de gemensamma målen tas fram under workshopen (se avsnitt 3.2.1) är det viktigt att ta fram ett effektivt uppföljningssystem. Avsikten är att under projektet följa upp de

målsättningar som manifesterats i partneringdeklarationen. Jämfört med traditionella byggprojekt, där uppföljningen normalt begränsas till ekonomi, tider och kvalitet, bör uppföljningen vid partneringprojekt fånga framgångsfaktorer inom själva byggprocessen, bl.a. hur själva samarbetet, kommunikationen och relationer till övriga intressenter fungerar.

Uppföljning kan t.ex. ske genom enkätundersökningar där alla som medverkat i projektet får svara på frågor. Uppföljning kan också ske gentemot de uppställda målen, t.ex. kvartalsvis. Det är viktigt att både följa upp mätbara mål och subjektiva upplevelser. Uppföljningen skall resultera i ständiga förbättringar t.ex. genom bättre målstyrning och bättre konflikthantering. Det är lämpligt att ha en avslutande workshop efter varje säsong för avstämning av projektet.

Genom utvärdering av det egna arbetet med lagom mängd självkritik blir det fortsatta arbetet effektivt. Uppföljningsmetoder måste upprättas där uppföljning av mätbara gemensamma mål, handlingsplaner, samverkan och förbättringsåtgärder beskrivs och utförs med återkommande intervall.

4. KOMPETENSLÄGET

4.1. I NORDEN

I Danmark är partnering väl inarbetad och en branschpraxis utvecklad. Sammantaget kan man hittills konstatera att kommunerna är positiva till samverkansformen och att förväntningarna infriats samt att modellen har få begränsningar och riktigt många möjligheter. I bilaga 1 finns en utförligare beskrivning av de danska erfarenheterna.

4.2. I SVERIGE

I Sverige har en mängd byggrelaterade partneringprojekt genomförts i samverkan mellan privata och offentliga aktörer. På anläggningssidan i kommuner i Sverige är dock partnering ett nytt och relativt okänt begrepp och konceptet har endast använts ett fåtal gånger i samband med kommunala gatu- och vägprojekt.

Inom andra områden i den kommunala verksamheten finns ett fåtal partneringprojekt, t.ex. har parkförvaltningen i Helsingborg provat att använda partnering som samverkansform på några mindre projekt, bl.a. för sommarblommor. Även på fastighetssidan har partnering provats i flera kommuner. Dessutom finns det ett antal exempel på partnering i samband med drift- och underhållsverksamhet i Vägverkets regi.

I Norrköping har i juni 2007 ett projekt upphandlats med partnering. Projektet omfattar ombyggnad av ringleden (Söderleden). Vägen breddas från 2- till 4-filer, delar av vägen sänks 6-7 meter och 2 nya broar byggs. Projektet kommer att utföras under tiden oktober 2007 - oktober 2008.

Under år 2003 och 2004 upphandlade Täby kommun drift- och underhåll av gator och parker baserat på partneringprinciper. Kontraktstiden är 10+2 år där båda parter kan upphäva avtalet efter år 3 och 4. Anbudsutvärderingen baserades på 6 punkter varav den sjätte var pris. Projektet startades i juli 2004. Ekonomiskt innebar avtalet full insyn i kostnader och intäkter samt en incitamentslösning på fasta kontraktssdelen där besparingar delas lika mellan parterna. Fram till 2006 hade endast vid ett tillfälle en ”fråga” lyfts till högre instans (angående jourkostnader).

Ett större ombyggnadsprojekt i Eskilstuna, omfattande gator, rondell, park, parkeringsplats och flyttande av ett konstverk, har påbörjats under januari 2008. Projektet har tidigare lagts och projekteringen kommer inte att vara klar vid projektstart. Därför väljer man att utföra projektet som ett partneringprojekt där både beställaren och utföraren kan vara med och påverka projektering och val av metoder och material. Projektet är uppdelat i två faser. Den första fasen avslutas i mars då det mesta av projekteringen kommer att vara klar. Då bestäms också om man fortsätter med fas 2 som omfattar själva byggnationen.

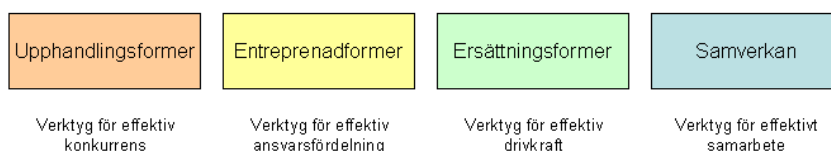
För att öka kunskapsnivån och dokumentera och sprida erfarenheter från partneringsprojekt på väg- och beläggningsunderhåll i kommunal miljö genomför Göteborgs Stad ett Pilotprojekt med partnering. Projektet kommer noga att följas och dokumenteras och erfarenheterna från projektet kommer att vara tillgängliga för intresserade kommuner. Projektet kan dels följas under projektets gång men även under en seminariereserie efter avslutat projekt. Projekttiden beräknas bli december 2007 - maj 2009.

4.3. ANVÄNDNING PÅ DET STATLIGA VÄGNÄTET

Vägverket har provat partnering sedan 2002. De föredrar att kalla arbetssättet för Utökad samverkan istället för partnering eftersom det bättre beskriver vad som är annorlunda och nytt.

Byggnad, underhåll och drift av anläggningsprojekt är ofta komplicerade arbeten, både tekniskt och miljömässigt samt rymmer många risker som skall hanteras. Även vid mycket noggrant utarbetade förfrågningsunderlag, anbud och kontrakt kan inte alla potentiella risker och omständigheter förutses. Vid alltför omfattande specificeringar av krav, tekniska lösningar och utförandebeskrivningar för att täcka in alla möjliga risker begränsas lösningsalternativen och anbudsgivarens möjligheter att utnyttja sin speciella kompetens rörande uppdraget.

Upphandlingsformer, entreprenadformer och ersättningsformer är inte tillräckliga instrument och styrmedel för att få en effektiv framdrift av projekten. För att optimera framdriften har därför Utökad samverkan utvecklats och införts som verktyg för att främja effektiviteten.



Figur 4. Olika styrmedel för att driva projekt

I utökad samverkan arbetar man med utgångspunkt i gemensamma mål utan att prata teknik och pengar. Ledorden är kommunikation, systematik, målarbete och ledning. Man betonar att det är viktigt att ledningen är införstådd med och fullt ut stödjer det nya samverkanssättet samt att parternas engagemang genom hela projektet är oerhört viktigt.

Samverkan handlar om att underlätta beslutsfattandet, rationalisera och legitimera samt att skapa delaktighet mellan samtliga parter för att gynna projektets framdrift. Samverkan kräver tydlighet och hög kvalitet på kontraktshandlingar. I samverkansprojekt vet alla parter sina befogenheter och ansvar och känner ömsesidig respekt för varandras kunskap och fackkompetens.

Under projektens gång kan de olika parterna i samverkan utveckla former för att hantera uppkomna problem och händelser som påverkar genomförandet. Detta gynnar effektiviteten i framdriften av projekten men öppnar även upp möjligheten för fler aktörer att vara med i anbudsgivningen eftersom vissa tidskrävande insatser att bedöma och kalkylera risker flyttas från anbuds-skedet till att lösas i samverkan under själva projektets gång.

Utökad samverkan sker på 3 olika nivåer. Nivå I är den som berör projektet och Nivå II används vid mycket stora och komplexa projekt medan Nivå III kan sägas beröra beställarens organisation och långsiktigt strategiska arbete. Exempelvis på Nivå I beaktas följande:

- 1) Etablering av organisation. En samverkansgrupp där alla aktörer i projektet finns representerade bildas. Ofta utökas organisationen med en processledare (alternativt Moderator eller Lots) som hjälper till att leda det samordnade arbetet.
- 2) Måldokument. Ett gemensamt måldokument med mätbara specifika mål upprättas.
- 3) Riskhantering. Risker analyseras systematiskt och en handlingsplan upprättas för att eliminera risker och förebygga konsekvenser.

- 4) Konfliktlösning. En rutin för konflikthantering upprättas och tillämpas för att förebygga tvister. Uppkomna konflikter hanteras utan dröjsmål.
- 5) Kontinuerlig uppföljning och förbättring. Förbättringsbehov identifieras och diskuteras och korrigerande åtgärder vidtas löpande inom projektet.
- 6) Öppenhet i frågor av gemensam art. En öppenhet och gemensam respekt mellan alla parter eftersträvas.

Utökad samverkan har använts i alla typer av projekt; investering, byggande, men även drift och underhåll, oberoende av upphandlings-, entreprenad- och ersättningsform. Utökad samverkan kan användas både mellan beställare och entreprenörer, och mellan beställare och konsulter. VV utbildar själva diskussionsledare (s.k. Lotsar eller Moderatorer) som leder och håller ihop de inblandade parterna genom det utökade samarbetet.

Vad gäller eventuella konflikter mot LOU så har detta inte upplevts som ett problem. Man inbjuder till samverkan och leder projekten något annorlunda men annars har det inte varit någon större skillnad. I förfrågningsunderlag och kontrakt skall tydligt anges om entreprenaden eller konsultuppdraget skall bedrivas i en utökad samverkan med dess innehåll och mål. Kontraktpunkterna Omfattning, Utförande och Organisation samt Ansvar enligt AB berörs i första hand.

Man har även provat utökad samverkan på redan påbörjade projekt där en konfliktsituation har uppstått. Efter modelltillämpningen har ett lyckat resultat nåtts.

Samtliga parter är mycket nöjda med resultatet från det 20-tal projekt där utökad samverkan använts och kommer successivt att implementera utökat samarbete i alla längre projekt (längre än ca 8 månader) i samtliga regioner. Förnyelse i Anläggningsbranschen (FIA) rekommenderar alla medlemmar att implementera och tillämpa FIA:s modell för "Samverkan för ökad effektivitet". (Jäderholm, 2006, telefonintervju m Eriksson och Ryberg, 2007).

5. GENOMFÖRANDE /PARTNERING – SÅ HÄR GÅR DET TILL

När ett projekt skall genomföras med partnering måste detta förankras och förklaras tydligt redan i anbudsunderlaget. Nedan finns några exempel på hur texterna i AF har anpassats med avseende på partnering.

5.1. JURIDISKA ASPEKTER /HUR PÅ VERKAR LOU PARTNERING

Bestämmelserna i LOU utgör inget formellt hinder för upphandling av entreprenader med partnering. Huvudregeln om affärsmässighet (1 kap 4 §) och kraven på värderingskriterier (1 kap 22 §) bör dock särskilt uppmärksammas. Det måste tydligt framgå av både anbudsunderlag och kontrakt att projektet avses att drivas som ett partneringprojekt.

Strategin för upphandling med partnering bör vara genomtänkt i ett tidigt skede i planeringsprocessen. Ett antal faktorer bör vägas in som t.ex. projektets storlek och komplexitet, detaljeringsgrad för handlingar, målsättning samt entreprenad-, ersättnings- och upphandlingsform.

Ett exempel på en text som kan användas i Administrativa föreskrifter (AFD.2) har tagits fram av FIA:

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 överens-

komna mål och betalningsplaner m.m. Utökad Samverkan kan ske på olika nivåer. Vilken nivå som är lämpligast är beroende av entreprenadens storlek och komplexitet.

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

Måldokumentet är en kontraktsbilaga som upprättas efter att entreprenör är utsedd och skall bifogas kontraktet. Anbudssumman skall inkludera kostnad för deltagande i workshops 2 arbetsdagar för entreprenörens nyckelpersoner.

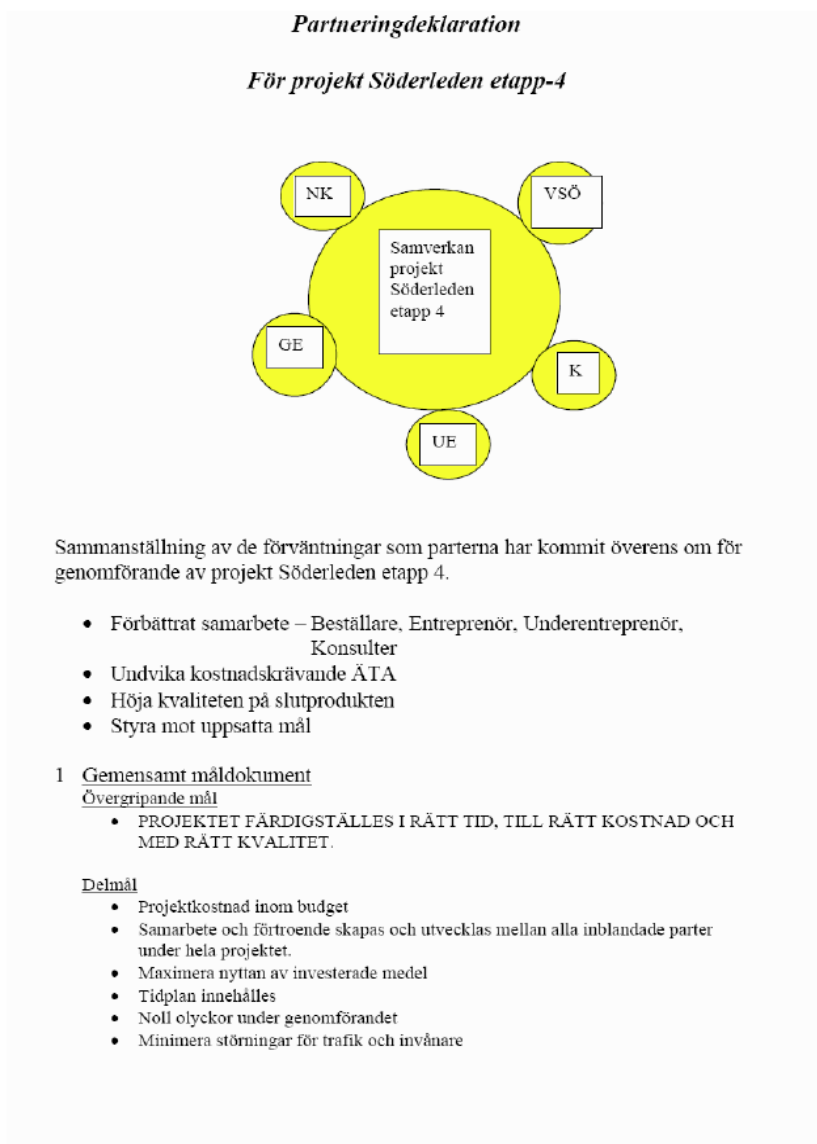
AFD. 383 Samverkansmöten

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.

I anbudsunderlaget till projektet i Norrköping finns en partneringdeklaration som tydligt beskriver hur projektet skall drivas med partnering som samverkansform. Nedan finns ett utdrag ur denna.



Nedan följer delar av AF-texten från pilotprojektet i Göteborgs Stad. Hela texten återfinns i bilaga 2 där de delar som berör partnering är markerade med röd text.

AFA.21 Översiktlig information om pilotprojektet

Beställaren avser att genomföra denna entreprenad i nära samarbete med utsedd entreprenör. Denna entreprenad kommer därför att inkludera samverkansformen partnering. Huvudsyftet i denna entreprenad vad avser partnering är att i ett pilotprojekt se vilka möjligheter det finns att utforma lämpliga samverkansprocesser, samverkansavtal och hitta lämpliga incitament för framtida partneringprojekt. I detta projekt kan incitament komma att prövas i mindre skala (maximerat till 1 % av anbudssumman).

AFC.2 UTFÖRANDE

Parterna åtar sig att arbeta i nära samverkan, s.k. partnering, med aktivt ömsesidigt informationsutbyte och med goda samarbetsrutiner 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. Partnering är ett strukturerat arbetssätt mellan parterna beställaren, entreprenören, underentreprenören och projektören. Avsikten är att åstadkomma en mellan beställaren och entreprenören integrerad organisation. Samtidigt skall de strikta ansvarsgränserna enligt AB04 och/eller ABT bibehållas 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.

I samverkansgruppen kommer följande dokument för målstyrning och samverkan att tas fram:

- *Samverkans/genomförandeplan*
- *Partneringöverenskommelse*
- *Måldokument*

Projektet i Göteborg kan sägas vara en ytterlighet vad gäller partneringprojekt. Man har tagit en vanlig generalentreprenad med funktionskrav och applicerat partnering på denna i syfte att prova konceptet och för att inom projektet utforma möjliga incitament för framtida partneringprojekt. Vid utvärderingen av anbudet värderas inte partnering i annat än att anbudslämnaren måste lämna en "Skriftlig avsiktsförklaring om Entreprenörens ambition att aktivt delta i pilotprojektets genomförande", d.v.s. aktivt arbeta med partnering i projektet. Projektet kommer att följas och dokumenteras i rapportens del 2 av detta projekt.

Ytterligare ett kommunalt partneringprojekt är under upphandling i Eskilstuna kommun. Detta projekt kan sägas vara en annan ytterlighet inom partneringprojekt. Där utvärderas i stort sett bara mjuka parametrar, de flesta avseende hur man tänkt arbeta med partnering inom projektet. Även detta projekt kommer att följas och dokumenteras i rapportens del 2.

6. FÖRDELAR OCH BEGRÄNSNINGAR/NÄR SKALL JAG VÄLJA PARTNERING OCH NÄR SKALL JAG INTE? /BRA OCH DÅLIGT MED PARTNERING

Ett av huvudsyftena med partnering är att förändra de traditionella entreprenör- och beställarrollerna, från att vara motparter blir man samarbetspartners. Genom att ramarna för samarbetet och gemensamma mål är fastlagda frigörs tid för produktutveckling och kvalitetsförbättringar. Några av de fördelar som rapporterats från partneringprojekt är:

- Bättre kvalitet och förlängd livslängdsgaranti
- Större flexibilitet och bättre samarbete
- Förbättrad dialog och höjd informationsnivå
- Bättre utnyttjande av kompetenser
- Utveckling av metoder, produkter och processer
- Resursoptimering och ökad lönsamhet för alla parter
- Undvika kostnadsdrivande ändrings- och tilläggsarbeten
- Stärkt långsiktig relation vid upprepade projekt med samma parter inom samma kontrakt (strategisk partnering) förenklar och gynnar förbättringsprocessen.

I princip kan alla projekt drivas med partnering. Det kan dock vara bra om projekten löper över en längre tid (minst ca 6 månader) så att man får större nytta av att man upprättat utökad samverkan och där det finns tid att bygga upp en samarbetsrelation med starkt förtroende mellan de inblandade parterna.

Vad finns det egentligen under beläggningsytan?

Erfarenheterna har även visat att partnering i första hand bör tillämpas i projekt som kännetecknas av hög komplexitet och relativt höga kostnader. Till denna kategori kan bl.a. annat väg- och beläggningsunderhåll räknas. Det kan t.ex. vara projekt med okända förutsättningar - ”vad finns egentligen under beläggningen?” – t.ex. vid äldre gator, eller projekt med komplex teknik, eller komplexa arbets-/utförandeförhållande.

7. REFERENSER

- Anläggningar i fokus - Rolf Hörnfelt LuTH, 2002
- Erfarenheter från partnering i vägbyggande - Via Nordica 2004 -. Magnus Lundberg (SE) Vägverket, Region Mitt och Anneli Wikner (SE), NCC Construction Sverige AB
- Demonstrationsprojekt för utveckling av anläggningsprocessen- IVA Anläggningsforum, augusti 2003, IVA-M 544, ISSN 1102-8254, ISBN 91-7082-702-8, www.iva.se
- Partnering för ombyggnad av väg 339, slutrapport. Rolf Hörnfelt. Luleå Tekniska Universitet 2003:10, ISSN 1402-1528, ISRN:LU-FR 03/10 SE
- BYGGHERREFORUMS SEMINARIUM ”PARTNERING I PRAKTIKEN”, Karlstad 29 november 2005
- Gösta Fernström, Väg och vattenbyggaren nr 3:2003
- Partnering för ombyggnad av väg 339, upphandlingsskedet – Ett demonstrationsprojekt på initiativ av IVA`s Anläggningsforum - Luleå den 5 november 2001 Ulf Olsson, Banverket Projektering,
- Vägskälet, december 2005
- Om partneringkontrakt - UFOS, 2004

- Dra åt samma håll – leverantörssamverkan och partnerskap inom offentligt fastighetsföretagande, Svenska kommunförbundet, 2001 ISBN 91-7099-020-7
- Morötter och piskor – Incitamentskonstruktioner för fastighetsförvaltning på entreprenad – en exempelsamling, Svenska kommunförbundet, 2002 ISBN 91-7289-052-5
- Utökad samverkan – en svensk modell för anläggningsbranschen. Förnyelse i anläggningsbranschen (FIA). Version 2006-04-11.
- Eccles, R.
- Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press, (1985).
- Coase, R. "The Nature of the Firm," 4 *Economica* (n.s.) 386 (1937).
- Lundström och Ekdahl, Funktionskrav för kommunala underhållsbeläggningar, SBUF och Sveriges kommuner och landsting, 2007
- Nyström, J. "Partnering: definition, theory and evaluation." Doktorsavhandling, KTH, Institutionen för fastigheter och byggande, ISBN 978-91-975984-6-0, (2007).
- Scherer, F. M. "The theory of contractual incentives for cost reduction." *Quarterly Journal of Economics*, 78, pp. 257-280, (1964).
- Macneil, I. R. "Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law." Vol. 72, No. 6, pp. 854-906, (1978).
- Ring, P. S., Van De Ven, A. H. "Structuring Cooperative Relationships between organizations." *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, pp. 483-498, (1992).
- FIA "UTÖKAD SAMVERKAN - EN SVENSK MODELL FÖR ANLÄGGNINGSBRANSCHEN." Utkast slutrapport, version 2006-02-25, (2006)
- Larson, E. "Project partnering: results of study of 280 construction projects." *Journal of Management in Engineering*, March/April, pp.30-35, (1995)
- Gransberg, D. D., Dillon, W. D., Reynolds, L., Boyd, J. "Quantitative analysis of partnered project performance." *Journal of Construction Engineering and Management*, 125 (3), pp. 161-166, (1999).
- Latham, M. "Constructing the team-joint review of procurement and contractual arrangements in the United Kingdom construction industry." HMSO, London, (1994).
- Egan, J. "Rethinking construction." Department of the environment, Transport and the Regions, (1998).
- SOU 2002 "Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn." Betänkande av Bygghögskommisionen, Statens offentliga utredningar, SOU 2002:115, (2002).
- Hedin, Alexander, Utvärdering av WSP:s partneringmodell – en jämförelse med teori samt ledande aktörer på den svenska marknaden. Examensarbete. Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation, Kungliga Tekniska Högskolan Stockholm (2006).
- Fernström, Gösta. Partnerskap och partnering i bygg- och fastighetsbranschen. ISBN 91-7988-240-0. (2003).
- Fernström, Gösta. Från byggherre till strategisk partnering. Executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering. ISBN 91-631-8789-2. (2006).
- Peter Molin, Harri Spoo. Utveckling av entreprenadformer och alternativa samarbetsformer. GNA - Gemensam Nordisk Anläggningsmarknad. Utkast 2006-06-20.
- VV, AL90 05:10329 Bengt Jäderholm, 2006. Samverkan för ökad effektivitet.
- Telefonintervju med Åke Eriksson och Carl-Gunnar Ryberg, 2007-06-21.

Bilaga 1

Upphandlings- och anbudsprocess – exempel från Danmark

Detta kapitel syftar till att beskriva hur vägpartnerskap fungerar i praktiken. Exemplet bygger på verkliga projekt i Danmark, där bl.a. Søllerød kommun som den första kommunen år 2001 ingick ett partnerskap avtal med entreprenören NCC Roads. Den danska motsvarigheten till Vägverket ingick i projektet som rådgivare.

Förfrågningsunderlag och anbud

Partnerskap avtal för väg- och beläggningsunderhåll i kommuner har i Danmark ofta utgjorts av 4-åriga avtal. Förfrågningsmaterialet avses omfatta alla juridiska, tekniska och ekonomiska aspekter som skall ligga till grund för såväl val av samarbetspartner som arbetets genomförande.

I princip består vägpartnerskap avtalet av två olika delar. Den första delen utgörs av en traditionell AF-del, d.v.s. administrativa föreskrifter där tekniska, juridiska och ekonomiska frågor preciseras. Den andra delen berör de mjukare aspekterna, inklusive ramarna för samarbetet, målen och själva genomförandet.

Den första, tekniska, delen av partnerskapmodellen bygger på att beställaren begär in pris på ett antal specificerade men geografiskt sammanhängande objekt. Eftersom planläggningen, styrningen och utförandet av både väghållning och administration kräver kompetens och data om vägnätet är det fördelaktigt om uppgifterna finns tillgängliga i PM-system. I princip kan de olika vägsträckorna tillåtas variera med tanke på flexibiliteten i avtalet. Avtalet kan vidare kombineras med ramavtal där allmänna reparationsarbeten på andra vägar ingår.

Den tekniska delen av förfrågningsmaterialet omfattar bl.a.:

- Bruttolista med vägsträckor och relevanta PM-data.
- Resultat från senaste skaderegistrering och status.
- Krav för utförda beläggningsåtgärder

Partnerskap avtalet enligt detta danska upplägg bygger i vissa avseenden på funktionstänkande eftersom entreprenören, efter själva entreprenörsarbetet, har ansvar för vägens tillstånd under en relativt lång tid. Avsikten med detta är att stimulera optimering, kvalitet och produktion men också nytänkande och produktutveckling. Teknisk kvalitet på utfört arbete definieras utifrån s.k. skadepoäng, men kompletteras med andra krav relaterade till vägytan och konstruktionen där det anses relevant. Entreprenören garanterar ett fastlagt skick av beläggningsens livstid

- Tillståndskrav för beläggningar
- Bruttolista på sträckor
- Vilja och förmåga för partnersamarbete

Tabell B1. Kravställning med skadepoäng.

Underh.nivå	Maximal skadepoäng	Lagnings-procent
1	2,0	10
2	2,5	30
3	3,0	50

Förutom antalet skadepoäng kan funktionskraven ställas med avseende på:

- Friktion
- Jämnhet (differentierad)
- Spårkörning (differentierad)
- Slaghål
- Ljustekniska egenskaper för belysta vägar

Till skillnad från danska funktionsentreprenader (se Lundström och Ekdahl, 2007), där produktion och utförande i princip helt överlåtits till entreprenören, har kommunen vid partneringavtal fortfarande möjligheten att bestämma vilka vägar som skall utföras med ny beläggning inklusive typ och tidpunkt. Vid partnering sker valet i samspel med entreprenören och eventuell rådgivare så att optimal produkt och tidpunkt väljs. Entreprenören förutsätts tillhandahålla konstruktionsförslag på utpekade vägsträckor samt årliga omkostnader under beläggningsens livslängd.

Tabell B2. Skillnader mellan funktionsentreprenader och partnering

	Funktionskontrakt	Vägartnering
Kommunen köper	Tillstånd på vägnätet	Beläggningar på utvalda sträckor
Kontraktperiod	Upptill 15 år	Ex. 4 år +
Betalningsform	Fast årlig betalning	Betalning vid utförande
Samarbetsform	Entreprenören ansvarar för väghållningen	Gemensamma mål och samverkan. Både kommunen och entreprenören har inflytande över väghållningen

Vid anbudslämningen lämnar varje entreprenör förslag på beläggningslösningar inklusive metoder och kostnader. Utöver tekniskt utförande och pris läggs stor vikt på hur själva samarbetet är tänkt att utformas (mjuk parameter)

Den ekonomiska delen av förfrågningsunderlaget omfattar bl.a.:

- Värderingsmodellen innebär att priset viktas till 75 % och de mjuka parametrarna viktas till 25 %
- Hur beställaren gör sitt val av entreprenör
- Hur beställaren, entreprenören och ev. konsulter deltar i en workshop

I den andra, mjukare, delen av modellen läggs stor vikt på själva samarbetet. Parternas samarbetsförmåga ingår därför som en självständig konkurrensparameter. Till de mjuka parametrarna hör bl.a. organisation, kompetens, miljöåtaganden och kvalitetssäkring. Vid anbudsgivningen skall budgivande entreprenörer dessutom ange handlingsplan för i förfrågningsunderlaget angivna delsträckor. I handlingsplanen anges beläggningstyp, beläggningsstrategi, bedömda livslängder och priser. Livslängden är den tid som entreprenören vill garantera att beläggningen uppfyller uppställda krav.

En viktig del av partneringavtalet är sedan den dialog kring vilken åtgärd som är optimal för enskilda sträckor. Av den anledningen skall varje anbud innehålla åtminstone två beläggningsförslag per sträcka. Ett förslag kommer att vara föreslaget av kommunen och skall enbart pris-sättas av respektive anbudslämnare. Det andra förslaget upprättas av anbudslämnande entreprenör.

Anbudsutvärdering

Anbudsutvärderingen bygger på det i LOU uttryckta ”ekonomiskt mest fördelaktiga anbud”. Vid utvärderingen utgör anbudspriset den huvudsakliga konkurrensparametern där de enskilda anbudslämnarnas anbud genomförs genom att beläggningspriser och omkostnader diskonteras till nuvärdet. Sammantaget kommer de ”hårda” parametrarna rörande priser för beläggningsåtgärder att stå för ca 70-80 procent av anbudsutvärderingen. De resterande 20-30 procenten i anbudsutvärderingen baseras på mjuka parametrar som samarbetsunderlaget. Ett upplägg kan innehålla målsättningar för incitament och nyckeltal till hantering av överenskommelser och konfliktlösning. I anbudet framgår även entreprenörens synpunkter om samarbetet.

Tabell B3. Exempel, utvärdering av anbud.

Delkriterier	Viktprocent
Årlig omkostnad 50% bundet förslag 50% alternativt förslag	50%
Offert / Budget	25%
Förmåga och vilja till samarbete	25%

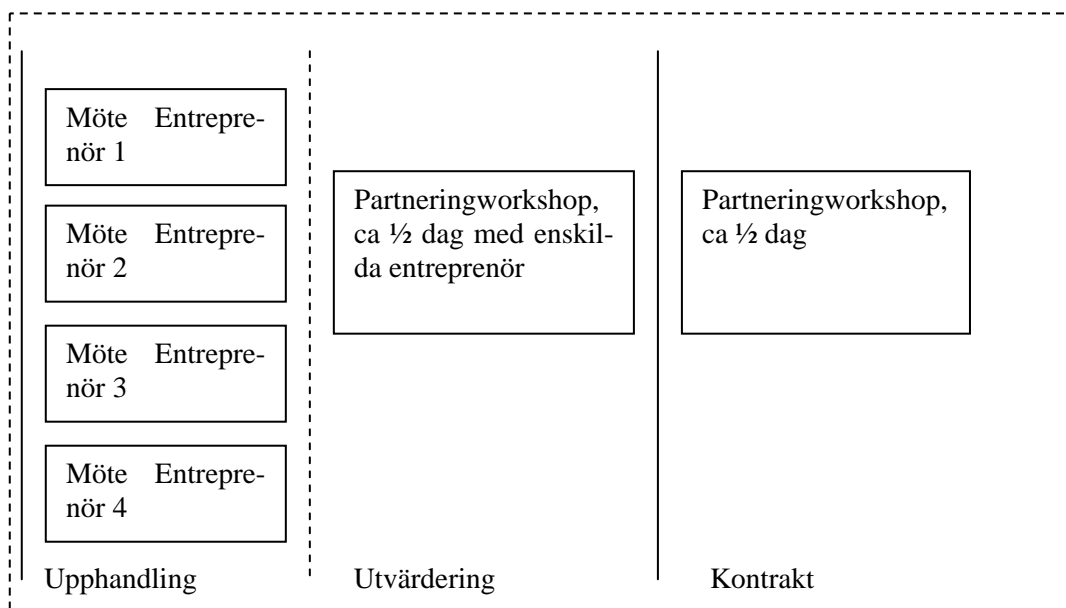
För att kunna sätta relevanta poäng föreskrivs ofta att anbudslämnande part skall presentera sina tankar rörande:

- Gemensamma mål och partsmål (framgångskriterier)
- Bildande av team
- Hur uppföljning skall gå till
- Hur en effektiv konfliktlösningmodell bör se ut

Process- och produktoptimering fortgår löpande efter att avtal skrivits.

Erfarenheterna från Danmark indikerar inte att lämnade anbud skulle skilja sig åt mer än vid traditionella entreprenaduppdrag. Denna slutsats stöds även från andra studier (ex. Nyström, 2007).

Att arrangera en s.k. workshop anses ofta vara en bra start för ett partneringsprojekt. Inledningsvis inbjuds alla budgivarna till ett kort möte (se figur 4) där upplägget till partneringsavtalet diskuteras. Syftet med detta initiala möte är att under anbudsutvärderingen kunna utdela poäng på rätta grunder. Beställaren skall med stöd av förfrågningsunderlaget samt förväntningar på framtida samarbetsrelationer, kunna värdera vilken anbudslämnare som erhåller entreprenaden.



Figur B1. I samband med upphandlingen hålls ett kort möte med alla budgivande entreprenörerna, varvid partneringupplägget diskuteras. Kontrakt skrivs först efter att enighet om upplägget kring målsättningarna.

Med bakgrund i den inledande rundan arbetar man sedan vidare med den vinnande entreprenören i en ny workshop. Syftet med denna andra workshop är att de olika aktörerna skall lära känna varandra och etablera en positiv anda. För att mötet skall få avsedd effekt är det viktigt att alla nyckelpersoner närvarar inklusive högre ledningsfunktioner och projektledning. Antalet aktörer varierar dock beroende på projekt och komplexitet men uppgår ofta till 10-20 personer. Kontinuerligt under workshopen arbetar deltagarna fram ett underlag för en partneringdeklaration, på vilken projektets gemensamma mål och spelregler manifesteras. Längden på workshopen varierar, men är sällan längre än en dag. I denna workshop behandlas även:

- Uppställande av gemensamma mål
- Upprättande av acceptabla partsmål
- Incitament
- Hävandemöjligheter
- Riskdelning

På denna senare workshop är det viktigt att alla led väghållningen finns representerade både hos kommunen och hos den upphandlade entreprenören.

Bilaga 2

AF-underlag Göteborgs stad