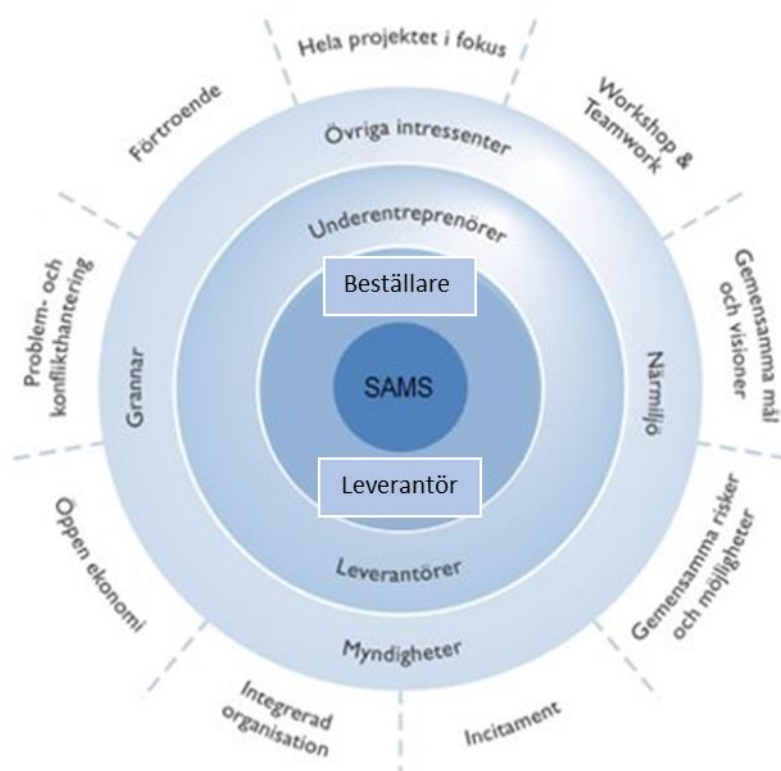


Hållbar branschutveckling genom innovationsfrämjande upphandlingsstrategi



Johan Larsson

Lisa Larsson

Luleå tekniska universitet

INFRA
SWEDEN
2030

Innehåll

Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte	3
Metod.....	4
Datainsamling	4
Dataanalys.....	4
Casebeskrivning	5
Figur 1. Illustration över projekt som planeras under en viss tid av en säsong inom detta avtal	5
Upphandling.....	6
Förberedelsefas	6
Dialogfas.....	7
Anbudsfasen	8
Genomförande.....	8
Diskussion	10
Samverkan.....	Error! Bookmark not defined.
Effekter	Error! Bookmark not defined.
Slutsatser.....	12

Inledning

Detta är en slutrapport för forskningsprojektet "Hållbar branschutveckling genom innovationsfrämjandeupphandlingsstrategi" (diarienummer 2018-00658), finansierat av InfraSweden2030 inom deras utlysningen Lösningar för en resurseffektiv och hållbar transportinfrastruktur. Studien är genomförd som fallstudie av forskare tillhörande Luleå tekniska universitet (Johan Larsson, Lisa Larsson) samt med Skellefteå kommun och NCC som övriga projektparter. För intresse av att veta mer om resultat och genomförd studie kontaktas i första hand Johan Larsson (johan.p.larsson@ltu.se).

Bakgrund

Upphandling är en central drivkraft för innovation i samhällsbyggandet men kan också vara ett hinder för utveckling då den tydligt påverkar innovationssystemet och dessa alla komponenter. Byggsektorn och dess aktörer förfogar över en stor kreativ kapacitet som alltför sällan används till proaktivt innovationsarbete, istället läggs mycket krut på att reaktivt lösa mer eller mindre akuta problem i byggprojekt. Detta reaktiva problemlösningsarbete är ofta följden av ett traditionellt upphandlingsförfarande där leverantörer handlas upp på tekniska lösningar sent i projekteringen vilket leder till minimalt utrymme för leverantören att anpassa till sina befintliga processer eller möjligheter att utforska nya processer. Utveckling och implementering av mer explorativa innovationer, baserade på ny kunskap, är därför relativt sällsynt inom samhällsbyggandet, speciellt inom infrastruktur där det saknas kunskap hos både beställare och leverantörer om hur man ska leda och organisera mer strukturerade innovationsinitiativ.

Inom denna konservativa sektor använde Skellefteå kommun, som första kommun i Sverige, en upphandlingsstrategi baserat på konkurrenspräglad dialog med samverkansavtal för upphandling av beläggning, mark och anläggningsarbeten av sitt vägnät. Tanken med denna typ av strategi är att fokusera mindre på tekniska lösningar och istället ta mer hänsyn till funktion, kompetens, samverkan och dialog för att tillsammans åstadkomma mer långsiktigt hållbara lösningar. Denna strategi, som med fördel kan användas när beställaren vet vilket resultat som ska uppnås men inte vilka möjligheter som finns (på marknaden) för att uppnå ett optimalt resultat, är ovanlig i Sverige och denna upphandling har därför rönt stor uppmärksamhet inom Sveriges offentliga och kommunala beställare. Trots stort intresse från beställare har denna upphandlingsstrategi inte implementerats i byggprojekt i någon större utsträckning, mycket på grund av den ökade risk och osäkerhet det innebär.

Syfte

Övergripande syftet med forskningsprojektet är att öka förståelsen för både den innovationsfrämjande upphandlingsstrategin och dess effekter på innovationssystemet vilket kan underlätta införandet för andra beställare men också visa på hur det kan underlätta strategiskt utvecklingsarbete. Projektets syfte är följaktligen tvådelat där första delen avser att bidra till ökad förståelse för den praktiska tillämpningen av upphandlingsstrategin (konkurrenspräglad dialog och samverkansavtal) samt dess effekter på innovationssystemet. Den andra delen syftar till att kartlägga hur denna upphandling kan främja strategiska innovationsarbeten där aktörernas samlade kompetenser bättre kommer till användning.

1. Hur påverkas innovationssystemet och dess komponenter av den valda upphandlingsstrategin?
2. Hur kan upphandlingsstrategin främja strategiskt utvecklingsarbete och implementering av innovation?

Metod

I studien ingår att studera en unik kommunal upphandling baserad på konkurrenspräglad dialog och ett genomförande med utökad samverkan. Avtalet är mellan en kommun och en leverantör och innefattar underhåll av mark och beläggning inom det kommunala vägnätet. Inom avtalet ingår också mindre investeringsprojekt innefattande mark och beläggning. Studien baserar sig på en fallstudiemetod innefattande både observationer, intervjuer samt dokumentstudier.

Datainsamling

Den viktigaste datakällan som har använts är halvstrukturerade intervjuer med nyckelrespondenter från både beställare och leverantör, detta i ett försök att få omfattande insikter i ett brett spektrum av aspekter av det specifika affärsupplägget. Respondenterna hade roller på olika hierarkiska nivåer i sina respektive organisationer, från operativa ledare till leverantörens regionchefer och kommunens avdelningschef för Samhällsbyggnad. En summering av de genomförda intervjuerna finns i tabell 1. Vi besökte också projektkontoret flera gånger och vid varje tillfälle genomförde vi inte bara intervjuer utan deltog också i projektmöten och deltog i informella diskussioner med flera projektmedlemmar.

Tabell 1. Respondent och intervjuinformation

Aktör	Resp.	Position/roll	Längd [min]
Leverantör	1	Regionchef (ansvarig för kontrakt)	86
	2	Affärschef	71
	3	Produktionsledare (markarbete)	95
	4	Produktionsledare (asfalt/beläggning)	72
	5	Arbetsledare	42
Beställare	6	Avdelningschef	88
	7	Verksamhetschef (ansvarig för kontrakt)	86
	8	Verksamhetschef (ny)	36
	9	Upphandlingsansvarig	53
	10	Assisterande upphandlare	62
	11	Projektledare (dagliga verksamheten)	100
	12	Projektledare (projektering och planering)	61
	13	Projektledare	38

En intervjuguide utvecklades och användes under alla intervjuer för att hålla datainsamlingen så konsekvent och sammanhängande som möjligt. Guiden omfattade potentiellt relevant bakgrundsinformation samt frågor om vart och ett av sex övergripande teman (upphandlingsförfarande, arbetsätt inom projektet inklusive samarbetsaktiviteter, innovationssystem, utvecklingsarbete, attityder och leveranser). Respondenterna uppmuntrades att uttrycka åsikter utanför ramen för de formella frågorna under intervjuerna, detta för att få rikare data och bättre fånga deras tolkningar och reflektioner. Intervjuerna spelades in och transkriberades därefter för att underlätta analysarbetet. Sekundära data i form av projektpresentationer och dokument samlades in från båda aktörerna och intressant information från dessa klargjordes under intervjuer och mer informella diskussioner med projektdeltagare.

Dataanalys

Inhämtade data analyserades enligt en erkänd metod innehållande följande steg för kvalitativ forskning: datareduktion, datavisning och slutligen framtagande och verifiering av slutsatser. I mer detalj så började vi med att överförde de transkriberade intervjuerna till ett analysprogram för kvalitativ dataanalys (NVivo 12). Programvaran stöder kvalitativ analys genom att hjälpa till att hantera

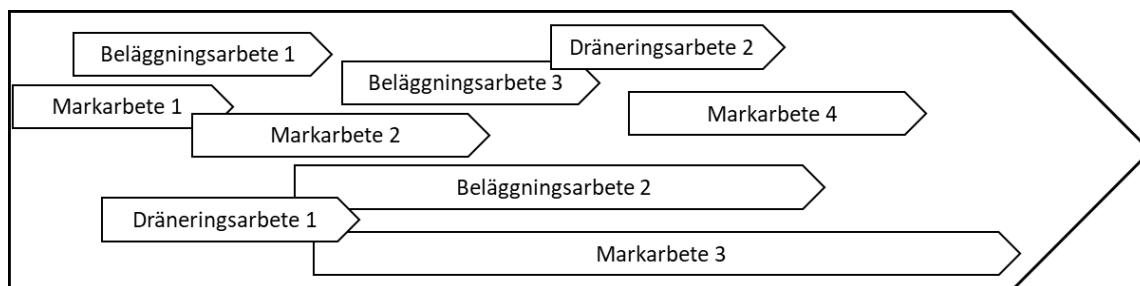
stora mängder data och förenkla strukturering och organisering av data, skapa koder och upptäcka teman. I en tematisk analys kodade vi data i kategorier, baserat på de sex övergripande temana från intervjuguiden, för att öka datahanterbarheten och relevansen och sedan ordnades kodade data för att underlätta tolkningen. Ytterligare analyser har sedan utförts vid olika tillfällen (ex. vid artikelskrivande) för att dra mer detaljerade slutsatser. Vi genomförde också uppföljningssessioner med några nyckelrespondenter för att öka analysens giltighet och bekräfta slutsatserna (Yin, 2013).

Casebeskrivning

Det studerade samarbetsinriktade affärsupplägget bygger på ett långsiktigt avtal för leverantören att bistå kommunen inom arbeten innefattande framförallt deras underhåll av vägnät. Dessa arbeten utförs oftast under sommarhalvåret (6–7 månader) på grund av stadens arktiska klimat. Staden är inne i en expansiv period, med många industrietableringar, vilket är till stor del bakgrunden till behovet att etablera ett brett kommunöverskridande avtal, främst för underhåll av vägnätet men också för underhåll och mindre byggentreprenader av kommunägda strukturer såsom skolgårdar, trädgårdar och flygplatser. Den interna kommunala produktionspersonalen har traditionellt utfört mesta delen den här typen av projekt, men på grund av stadens expansion tvingade kommunen att antingen anställa mer intern produktionspersonal eller upprätta ett kommunöverskridande avtal för att klara av den ökade efterfrågan. Tillsammans med att man ansåg att traditionella ramavtal inte är så effektiva och att dessa inte leder till någon utveckling så valde kommunen att etablera ett avtal som upphandlades och startade under 2014.

“Vanliga ramavtal bara rullar på per automatik utan engagemang.” (Verksamhetschef beställare)

Avdelningen som ansvarar för vägunderhåll är också ansvarig för att hantera avtalet för kommunen, men på grund av dess övergripande karaktär har andra förvaltningar och kommunägda bolag fått, och funnit nytta att, beställa mindre byggentreprenader inom detta avtal. I genomsnitt har 100–200 byggentreprenader (och mindre relaterade aktiviteter) hanterats och genomförts inom avtalet varje år. Dessa aktiviteter skulle i traditionella fall ha genomförts av den interna produktionspersonalen alternativt krävt individuella avtal med separata upphandlingsprocesser. Aktiviteter som hanteras inom detta avtal varierar både i storlek och innehåll, alltifrån reparation av mindre väggskador till renovering av lekplatser och större asfaltprojekt, figur 1 illustrerar det multiprojektupplägg som applicerats. Det mesta av underhålls- och byggnadsarbeten som utförs inom affärsarrangemanget omfattar huvudsakligen asfalt och / eller markarbete.



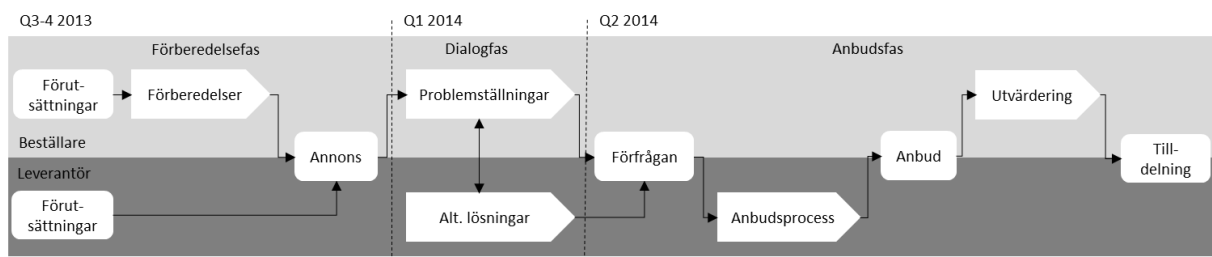
Figur 1. Illustration över projekt som planeras under en viss tid av en säsong inom detta avtal

Vissa byggentreprenader/aktiviteter pågår under en hel säsong medan andra bara kräver ett par dagars arbete för ett mindre arbetslag. Denna multiprojektupplägg, med ett långt samverkansinriktat avtal, underlättar en process där kontinuerliga förbättringar och organisatoriskt lärande är naturliga delar av det dagliga arbetet. Alla aktiviteter som bedrivs inom det studerade affärsupplägget hanteras

tillsammans av personer som representerar både kommunen och leverantören, så daglig planering och kommunikation är avgörande för deras organisation. Det samverkansinriktade upplägget med dess interorganisatoriska karaktär har varit avgörande i många avseenden då avtalet innehåller komplexitet i form av att både genomföra aktiviteter i kommunalverksamhet samt det stora behovet av att samordna aktiviteter och scheman för de många interna kunder (förvaltningar och kommunala bolag). I följande avsnitt kommer en mer detaljerad beskrivning av både upphandling och genomförandet av avtalet att presenteras.

Upphandling

Upphandlingen genomfördes genom ett förfarande baserat på konkurrenspräglad dialog där förfrågan under dialogfasen blir successivt tydligare och där efterföljande förfrågningsunderlag baserar sig på den samlade kunskapen och input från leverantörsdialogerna, se figur 2 flödesschema.



Figur 2. Flödesschema för upphandling

Förberedelsefas

Beställaren påbörjade förberedelserna med interna möten med de närmast involverade (upphandlare, avdelningschef, verksamhetschef) samt förde man också en dialog med Tekniska förvaltningen för att hålla dem underrättade. Den ansvariga verksamheten (Gata och väg) tog under detta skede också fram underlag inför upphandlingen. Underlaget bestod av en del kring volym och möjlig omfattning av arbeten, samt en del bestående av tentativa beskrivning av möjliga arbeten.

Under de interna mötena diskuterades också formerna för dialogfasen. Då detta förfarande var nytt för beställaren behövde ramarna för dialogfasen bestämmas, detta inkluderande upplägg för själva dialogerna, möjliga "hemläxor" för leverantörerna att utföra mellan dialogerna, antal möjliga leverantörer samt vilka krav som man behövde ställa på involverade leverantörer.

Det framtagna underlaget samt formerna för dialogerna låg till grund för den annons (e-avrop) som gick ut på traditionellt sätt under senare delen av 2013. Annonsen beskrevs som tillräckligt diffus för att väcka intresse, samt att fokus inte låg på att beskriva omsättning utan att endast inkludera en enklare kravlista samt att den övergripande målsättningen var att skapa så mycket nytta som möjligt för kommunenspengarna.

"Inte mycket snack om omsättning eller storlek eller liknande då det kan finnas företag som kan vara jätteduktig, men kanske är lite mindre också. Man vill inte bara spela de stora drakarna i händerna heller, utan vi ville ha dörren lite öppen." (Ansvarig upphandlare)

Redan under förberedelsefasen bestämdes att ett maximalt antal av fyra leverantörer var möjligt att ta in för dialog då denna fas tar mycket tid i anspråk, inte bara dialogerna utan att sammanställa och utvärdera leverantörer ansågs generera mycket tid. I detta fall blev en utgallring inte nödvändig då endast fyra leverantörer visade intresse varav endast tre leverantörer i slutändan valde att delta under dialogfasen.

Dialogfas

Dialogfasen genomfördes under en 3–4 månaders period där 3st individuella dialoger med vardera leverantör utgjorde huvudaktiviteterna. Var och en av dialogerna varade en hel dag under vilket olika frågor och ämnen diskuterades. Beställaren uppsättning under dessa dialoger var konstant och bestod av upphandlare, avdelningschef, verksamhetschef samt projektledare. Leverantören hade fått krav från beställaren att tilltänkt ombud och projektledare skulle delta. Utöver dessa två personer var leverantören fri att bemanna upp som den ville och även byta ut besättning mellan vardera dialog. Exempelvis så diskuterades inventering av gator specifik under en dialog och då var beställarens råd att bemanna upp med en specialist inom just inventering.

Mellan varje dialog genomförde vardera beställarrepresentant en individuell bedömning (plus/minus lista) av leverantören som de sedan internt jämförde mellan varandra för att diskutera och utvärdera progressen i dialogerna. Samtidigt fick leverantörerna med sig "hemläxa" från varje intervju som de skulle diskutera och bemöta internt inför nästkommande intervju. Detta var två aktiviteter som genomfördes för att få kontinuerlig utvärdering och progress av upphandlingsprocessen.

Den initiala dialogen beskrevs som ett tillfälle att känna på varandra under vilken beställaren presenterade tentativa ramar för kommande avtal samt att den initiala kravlistan (från annonsen) användes som initialt dialogunderlag. Redan under den initiala dialogen fick även leverantörerna relativt skarpa frågor vilket kom som en överraskning för flera leverantörer.

"De hade ju inte trott de skulle få den frågan riktigt, så de vart ju som tagna på sängen. Men de bet ihop och kom med bra idéer." (Ansvarig upphandlare)

Även de fyra utvärderingskriterierna (förutom pris) som var tänkta att användas vid utvärderingen av de olika anbuderna fanns med som diskussionspunkt. De fyra utvärderingskriterierna var:

1. Projektorganisation och nyckelpersoner
2. Genomförandeplan
3. Referensprojekt och erfarenhet
4. Samverkan/Partneringupplägg

Just den fjärde punkten kring samverkan var något som återkom som en stående punkt under den tre dialogerna. Avsikten med att diskutera samverkan var att beställaren såg detta som en viktig ingrediens i kommande genomförande av avtalet. Förutom några få stående punkter under dialogfasen (som var lika för alla leverantörer) så fanns det stor frihet att diskutera specifika punkter med respektive leverantör, detta för att kunna förtydliga oklarheter och ofta hjälpa leverantörerna att prestera bättre i nästkommande dialog. Ett exempel där beställaren styrde var då en leverantör tänkte sig använda ett befintligt asfaltverk i grannstaden trots att det ingick en stort mängd asfalt.

"...nu är det de här mängderna asfalt vi pratar om. Det är nog säkrast om ni sätter upp ett verk här i Skellefteå och räknar på det i stället. För det kommer inte att funka att köra från Piteå." (Verksamhetschef beställare)

Då detta var en offentlig upphandling som lyder under Lagen om offentlig upphandling (LOU) så delgavs frågor/information som berörde (påverkade) alla leverantörer samtliga så alla skulle få samma möjlighet under anbudsskedet. Fullständig sekretess lydde också mellan vardera leverantör. Alla dialogerna protokollfördes av ansvarig upphandlare och protokollen skickades ut till respektive leverantör för att verifiera att det som protokollförts överensstämde med leverantörens bild av utförd dialog. Flera respondenter från både beställare och leverantör uttryckte tydligt hur väl dialogfasen fungerade och vad den gav för att kunna få ut så mycket som möjligt av den kommunala dudgeten.

”Givande och bra diskussioner där vi (kommunen) fick förklara hur vi hade tänkt och vad vi ville, och entreprenörerna fick komma med lösningar på de här idéerna och problemen, samt även ge oss ny inputs. Och det var mycket bra som kom ut av de här diskussionerna.” (Verksamhetschef beställare)

Inför sista dialogen skickades en preliminär arbetsbeskrivning (AF) ut till leverantörerna för genomläsning. Leverantörerna fick också ut en tentativ mängdprislista att prissätta inför dialogen och dessa två dokument används som huvudsakliga diskussionsunderlag under sista dialogen. Detta diskussionsunderlag var baserat på tidigare dialoger.

Anbudsfasen

Förfrågningsunderlagen som gick ut till de tre leverantörerna var en revidering av den AF och den mängdprislistan som användes under sista dialogen. Genom denna transparenta och öppna process (dialogfas) ansåg beställaren att man gjort allt för att ta fram ett så bra och tydligt förfrågningsunderlag som möjligt som också innefattade bra lösningar på det ursprungliga behovet som beställaren kartlagt redan i förberedelsefasen.

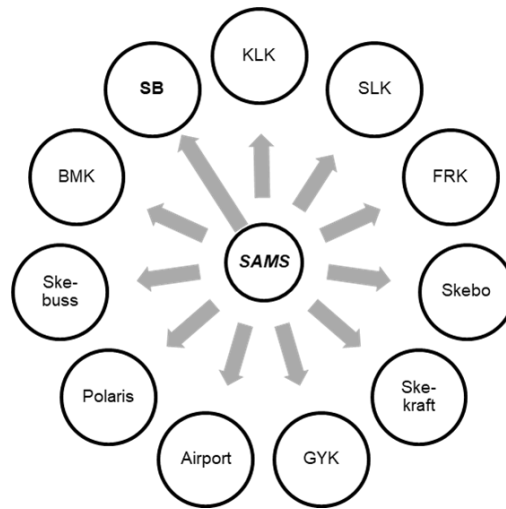
Då anbudet inkommit från leverantörerna så utvärderades dessa av inblandade personer från beställaren. Beroende på hur väl leverantörerna presterat i de fyra utvärderingskriterierna (Projektorganisation och nyckelpersoner, Genomförandeplan, Referensprojekt och erfarenhet, Samverkan/Partneringupplägg) kunde vissa avdrag renderas på anbudssumman. Slutsumman baserade sig således på den initiala anbudssumman minus de olika avdrag som erhållits för prestationerna inom respektive utvärderingskriterium. För denna specifika upphandling avgjordes inte vinnaren baserat på dessa ”mjuka” kriterier utan den leverantören med lägst initialt pris blev också den totala vinnaren. Det ska poängteras att denne leverantör även var i toppskiktet vad det gäller de ”mjuka” värdena.

Vid tilldelningen så togs var det inte bara den vinnande leverantörens som underrättades utan även de som inte tilldelades avtalet bjöds in till enskilda möten där beställaren fick en chans att berätta hur utvärderingen gått till samt diskutera med leverantörerna vad de bör tänka på till nästa upphandlingsomgång.

Genomförande

Som tidigare beskrivits så är detta ett kommunöverskridande avtal trots att det ligger under samhällsbyggnadsförvaltningen. I praktiken innebär detta upplägg att övriga förvaltningar samt de kommunala bolagen har möjlighet att direkt beställa arbeten, inom de inkluderade typarbetena, av denna projektorganisation utan att själva behöva ta fram ett tydligt förfrågningsunderlag. Konkret betyder det att exempelvis ett kommunalt bolag som är i behov av att belägga en parkering kan direkt kontakta och beställa arbetet genom den skapade **gemensamma projektorganisationen (SAMS)**, se figur 2. Samverkansupplägget innehåller flera tydliga verktyg och aktiviteter vilka kan sammanfattas i följande punkter:

- 1. Gemensam projektorganisation (SAMS)**
- 2. Samverkansdeklaration**
- 3. Gemensam planering och uppföljning**
- 4. Gemensamt projektkontor**
- 5. Incitament kring reinvestering**
- 6. Öppna böcker**



Figur 2. Illustration över det kommunöverskridande upplägget

SAMS är en gemensam projektorganisation som skapades för att verka inom detta avtal. Projektorganisationen består av representanter från både beställare (ex. projektledare, verksamhetschef) och leverantör (ex. projektledare, produktionsledare, arbetsledare) som verkar för avtalets och kommunens bästa. SAMS är basen för det samverkansupplägg som växte fram under det första året/säsongen. Under den första säsongen arbetades det således på som i ett traditionellt underhållskontrakt (med mindre samverkan) medan man parallellt tog fram formerna för den samverkan som skulle ske under resterande år av det långa kontraktet (5+2 år).

Det gemensamma arbetet med att ta fram samverkansupplägget utmynnade i en **samverkansdeklaration** som alla som på något sätt skulle verka inom projektorganisationen skrev på under en workshop. Detta dokument har ingen juridisk betydelse men fungerar som en kulturbärande innefattande hur man ska agera och behandla andra då man verkar inom den gemensamma projektorganisationen. Deklarationen har under kontraktets gång använts praktiskt vid introducerandet av nya projektmedlemmar då båda aktörerna i vissa fall varit tydliga med att specifika individer inte fungerar i denna typ av samverkan, och då refererat till dokumentet.

Upplägget med att projektorganisationen hanterar mängder av projekt (multiprojekt) under en säsong har bidragit till att man kan arbeta med **gemensam planering och uppföljning** kontinuerligt under säsongen. Denna planering sker inte bara inom enskilda projekt utan gruppen arbetar mycket med att etablera en säsongsplanering. Av det totala antalet projekt SAMS tar sig an under en säsong så erhålls runt 80% av dessa redan under första delen av året. Detta strukturerade sätt har erbjudit en stabilitet för projektgruppen och en möjlighet att arbeta mer långsiktigt. All planering och uppföljning, oavsett tidshorisont, genomförs tillsammans av en mindre operativ projektgrupp under återkommande veckovisa möten. Mötesstrukturen består av ett gemensamt veckomöte där hela gruppen samlas och går igenom planerade och pågående projekt, samt ytterligare ett veckomöte för vardera produkttyp (beläggning respektive mark) där man diskuterar mer produktionsrelaterade problem och detaljplanering.

Verksamheten som genomförs inom SAMS utgår ifrån ett **gemensamt projektkontor** som är beläget centralt i kommunala lokaler. Alla möten och planering sker inom dessa lokaler vilket också gör det möjligt att visualisera planeringen. Den projektledare på kommunen som är ytterst ansvarig för SAMS sitter alltid på kontoret medan övrig kommunal personal som involveras inom SAMS har andra kontor inom samma byggnad som bas. Leverantören har inte det gemensamma projektkontoret som bas för sin verksamhet utan använder detta mer som ett tillfälligt projektkontor för gemensamma aktiviteter.

Projektkontoret har varit en viktig del i att skapa en gemensam kultur där man då man vistas inom dessa väggar kopplar bort sina andra tillhörigheter och endast arbetar för kontraktets bästa.

För att ytterligare tydliggöra att SAMS ska arbeta som en organisation och att man som leverantör inte "förlorar" pengar genom att genomföra projekt mer effektivt och till ett lägre arvode än budget så implementerades ett **incitament** som bygger på att överskott av individuella projekt ska reinvesteras in i SAMS. Detta incitament betyder i praktiken att det totala antalet projekt/aktiviteter ökar om SAMS lyckas genomföra projekt på ett effektivt sätt, leverantören får arbeta flera timmar vilket både innebär flera projekt, större organisation och ökad marknadsandel. Incitamentet bidrar således också till att kommunen får mer arbete utfört för sina pengar vilket var ett av de övergripande målen med avtalet.

I kontraktet står det också att beställaren har fri access till leverantörers projektekonomi, så kallade **öppna böcker**. Detta är något som ofta används i samverkansinriktade entreprenader men både leverantör och beställare var i början av detta avtal ovana med detta. Beställaren berättar att man under de första åren kontinuerligt genomförde kontroll av projektekonomin men att då tilliten växte och SAMS verkligen blev en organisation så har man att mer känt ett mindre behov av denna typ av aktivitet. Öppna böcker har visat sig bidra till en ökad tillit och leverantören lyfter fram att de inom detta samverkansinriktade avtal verkligen anstränger sig att sköta ekonomin bra och att ett enda misstag skulle kunna förstöra ett förtroende och samarbete som byggts upp inom SAMS.

Diskussion

Det samverkansinriktade affärsupplägget har radikalt förändrat sättet den offentliga beställaren sköter sitt underhållsarbete på. Detta affärsupplägg kan i viss mening betraktas som en ny organisationsstrategi som har förändrat det tidsmässiga fokuset från genomförande av kortvariga enskilda projekt till mer långsiktiga processer, med produktlivscyklifokus, vilket möjliggör kontinuerliga förbättringar och ett organisatoriskt lärande. Detta förändrade fokus har varit avgörande då de traditionellt kortsiktiga mål som tillämpas i byggprojekt (ofta specificerade i tid, kostnad och kvalitet) har visat sig hämma framstegen mot mer långsiktiga mål. En förskjutning i fokus kan således vara nödvändig för att införliva hållbarhets principer i nya organisatoriska affärsstrategier. Den långa varaktiga samverkan vara avgörande för att kunna integrera hållbar projektledningspraxis, eftersom det krävs ett långsiktigt tänkesätt som ofta ökar fram gradvis över tiden.

Vidare så är ett viktigt resultat från denna studie att organisatorisk acceptans av en ny affärsstrategi är avgörande. Den långa samverkan tillsammans med dess multipla projektstruktur har påverkat praxis för alla intressenter som deltar i genomförandet av olika underhållsarbeten. Vidare har engagemang av flera avdelningar (samarbetsbredd) och hierarkiska nivåer (samarbetsdjup) inom beställarorganisationen varit nyckelfaktorer för ett framgångsrikt genomförande av detta affärsupplägg. Vikten av engagemang från olika företagsnivåer under implementeringen av nya arbetssätt och strategier är avgörande för att åstadkomma hållbar projektledning. Denna studie visar emellertid att ett bredare omfång (internt och externt) i samverkan kan vara lika viktigt (som djup, bredd och varaktighet) för att integrera mer hållbara förvaltningsprinciper i en offentlig beställarorganisation där flera avdelningar finns representerade, eftersom alla måste omfamna och till viss del acceptera den nya arbetssätten.

Det intensiva samarbetet i det studerade affärsupplägget har visat sig ha positiva effekter på resurshantering, vilket ibland ses som ett av huvudmålen för hållbar projektledning. I byggande har detta ofta tolkats som att, genom minskad resursanvändning reducera de negativa miljöeffekterna. Vid hållbar projektledning bör emellertid inte bara resurser som påverkar miljön, utan också det

ekonomiska och sociala kapitalet hos involverade organisationer och andra intressenter övervägas. I det studerade affärsupplägget har den gemensamma planeringen, det intensiva samarbetet, tillsammans med multipla projektupplägget visat sig ha betydande effekter på resursförvaltningen när det gäller alla tre former av kapital (ekologisk, ekonomi, social). Ur ett socialt kapitalperspektiv har det särskilt förbättrat villkoren för leverantörens anställda genom att förlänga säsongen (från 6 till 9 månader), vilket i sig ökar anställningssäkerheten och möjliggöra bättre resursfördelning (mänsklig och materiell). Följaktligen har leverantören lyckats behålla nyckelkompetenser mer framgångsrikt och därigenom underlättat produktivitetssökningar över tid. Förutom en förlängning av säsongen kunde även nya förbättrade maskiner införas på grund av uppläggets stora omfattning, vilket har förbättrat arbetsmiljön och därmed det sociala kapitalet. Dessutom har förbättringarna av projektplanering och resurstilldelning under hela säsonger möjliggjort mer återanvändning av material och därmed bidragit till mer ekonomiskt och ekologiskt effektiv resursanvändning. Således har det intensiva samarbetet avsevärt bidragit till alla aspekter av hållbar resurshantering.

Ofta så tenderar livscykelinitiativ att vara begränsade till specifika projekt vilka bidrar till kortsiktiga utvärderingar snarare än helt livscykelorienterade. Studien visade att införandet av ett samverkansupplägg med lång varaktighet främjade en förskjutning från kortsiktiga lösningar mot ett sant livscykelperspektiv. Detta stödjer tidigare teser om att integrering av hållbarhetskonceptet i projektledning tänjer "systemgränserna" för bortom enskilda projektspecifika mål. Den långa varaktigheten, tillsammans med valet av leverantör baserat på kompetens och kreativitet, främjade implementeringen av hållbarhet i tänkesättet från deltagare i samverkansupplägget från allra första början. Att basera upphandling och leverantörsväl på kompetens, snarare än lägsta pris, har även tidigare visat sig ha betydelse för både innovation och hållbar projektledning.

Att beakta och respektera intressenternas potentiella egenintressen är avgörande för ledningen av alla projekt, men särskilt stora projekt, som infrastrukturprojekt, som ofta är komplexa och interorganisatoriska. När hållbarhet blir allt viktigare vid mätande av projektuppfyllelse ökar samtidigt antalet intressenter som måste samordnas och engagera sig i projektet. Dessutom krävs öppna, flexibla, gemensamma processer bland intressenter för hållbar projektledning, och därför blir djupt och brett samarbete allt viktigare. Den höga graden av samarbete från början av det studerade affärsupplägget har tydligt hjälpt till att integrera en hållbarhetsinriktning i projektledningen. Att engagera många avdelningar och flera hierarkiska nivåer från den offentliga beställares organisation har bidragit till en förståelse och acceptans av något högre initiala kostnader för hållbara lösningar, vilket ofta visar sig minska de totala livscykelkostnaderna och reducera miljöpåverkan. Den öppna dialogen mellan engagerade intressenter vid genomförandet av enskilda projekt (inom det multipla projektupplägget) har bidragit till ett kreativt klimat där alla åsikter välkomnas och gemensamma beslut tas baserat på de bästa övergripande (och därmed hållbara) lösningarna för att möta nuvarande behov. Således är ett viktigt resultat av studien att en hög grad av intressentengagemang kan ge en viktig koppling mellan traditionell projektledning och en mer hållbar form som också tar hänsyn till sociala och etiska aspekter.

Organisatoriskt lärande betraktas som en mycket önskvärd process som dessvärre ofta visats sig svår att främja i byggbranschen på grund av fokus på kortsiktiga mål i enskilda projekt. Däremot skiftade det multipla projektupplägget i det studerade fallet fokus till återkommande projektprocesser. Alla enskilda projekt som utförs inom ramen för samverkansupplägget hanteras av samma organisation, med medlemmar som representerar både beställare och leverantören, vilket ökar chanserna för organisatoriskt lärande och kontinuerliga förbättringar baserat på erfarenheter från tidigare (enskilda) projekt. Den höga graden av samverkan, särskilt när det gäller intensitet och djup, hjälper också organisatoriskt lärande eftersom leveranser i enskilda projekt diskuteras av personer som är

engagerade i affärsupplägget med olika roller på flera organisatoriska nivåer hos både beställare och leverantör. Affärsupplägget underlättar därför förbättringar av produkter, processer och minimering av avfall vilket är en viktig aspekt vid åstadkommande av hållbara projektleveranser.

Slutsatser

Samverkan har i det studerade affärsupplägget visats sig främja hållbara projektleveranser som kommer till gagn för både aktörer och samhället i stort. Samverkan behöver arbetas med intensivt, strukturerat och involvera inte bara den innersta projektgruppen utan även personer som kan påverka eller påverkas av dess implementering. Analyserna från studien har lyft fram både success faktorer, utmaningar och generella karaktärsdrag för lyckosam implementering av denna typ av affärsupplägg, se bilaga 1. De viktigaste faktorerna för att lyckas redovisas även för nedan och kan ses som rekommendationer för att främja lyckosam implementering.

- Kommunövergripande affärsupplägg som påverkar hela kommunens arbetssätt kräver stark support inom organisationen
- Konkurrenspräglad dialog är ett relativt nytt förfarande som entreprenörer generellt är ovana vid så det krävs större stöttning från beställaren genom dialog än vid vanliga förfaranden
- Användning av mjuka parametrar vid anbudsutvärdering underlättas av transparens och personlig återkoppling till alla entreprenörer (även de som ej vann anbudet)
- Samsyn kring hur arbetet ska ske från början av projektgenomförandet (från kontraktsskrivandet) ökar möjligheterna till ett lyckat implementerande
- Insyn i varandras verksamhet skapar värdefulla erfarenheter hos för inte bara beställaren utan också för entreprenören som får bättre inblick i en annars relativt komplex kommunal process
- Tydlig projektorganisation och ansvarsområden tillsammans med rätt individer inom projektgruppen är vitalt för att få till ett effektivt och kreativt samarbete

Bilaga 1

	Företsättningar	Förberedelser	Dialog	Utvärdering/tilldelning	Avtal	SAMS
Utmaningar	Osäkerhet inför det okända	Oro över att hitta rätt partner	Tidskrävande	Utvärdering med mjuka parametrar	Okänd omfattning	Personberoende och resurskrävande att driva arbetet
	LOU medför begränsningar		Öppen frågeställning svår för entreprenörerna att hantera	Beslutsfattare inte insatta i avtalets innehåll	Avtalsperioden bryter mitt i högsåsong (juni)	Risk tappa bort grundidéerna med avtalet då perioden är lång (uthållighet)
Success faktors	Stark support inom organisationen	Klara förväntningar vad och hur man vill	Stötta entreprenörer i dialogen inför anbudet (tolkning)	Följa riktlinjer om konkurrens på lika villkor		Speciellt avtal - väcker uppmärksamhet och ifrågasätts (internt/externt)
	Självförtroende och våga testa något nytt	Våga nyttja hela utrymmet inom ramarna	Låta dialogprocessen ta tid			Komplicerad intern hantering
		Marknadsföring internt	Forma avtal/förfrågan som blir win-win	Öppenhet och återkoppling till alla inblandade parter		Rådsla att förlora arbete (intern personal)
						Tydlig organisation och ansvarsområden
						Rätt individer i projekt och arbetsgrupper - personkemi och blandad erfarenhet
Generellt						Insyn i kunds verksamhet skapar värdefulla erfarenheter hos entreprenör (och vice versa)
						Tillit minskar kontrollbehovet
						Samsyn kring hur arbetet ska ske
						Erfarenhetsutbyte
						Transparens mellan inblandade parter, internt och externt
						Hänsyn till övrig marknad
						Demokratisk tågordning vid tilldelning arbete
						Mod, Tydlighet, Transparens/öppenhet, Rättvisa, Välvilja, Samsyn, Ärlighet/Tillit