

2017-02-15

Bilaga 2

Exploateringsenheten,
inköpsenheten och juridik-
och kanslienheten

Kommunstyrelsen

Marknadsdialoger

Syfte

Syftet med marknadsdialogerna har varit att reda ut hur marknaden ser på upphandlingar och på Nacka kommuns tidigare upphandlingar för att klargöra vad Nacka kommun kan göra för att bli en attraktivare beställare.

Tillvägagångssätt

Marknadsdialogen genomfördes i två delar. Den första delen genomfördes i form av enskilda dialoger. Fyra entreprenadföretag valdes ut av arbetsgruppen och urvalet gjordes i syfte att få en bra marknadsrepresentation. Valen föll på Skanska, Veidekke, Svevia och Sveab. Inför de enskilda dialogerna fick företagen ta del av frågeställningar som arbetsgruppen tagit fram (se bilaga 1). Utvalda från arbetsgruppen genomförde dialogerna med var och en av entreprenörerna. Agenda för dessa möten delades in i tre delar; en kort presentation av Nacka kommuns utmaning framgent, en företagspresentation av entreprenören och en utförlig genomgång av de översända frågorna och företagets svar.

Utöver de fyra enskilda dialogerna genomfördes även en öppen dialog där samtliga entreprenörer som är verksamma inom mark- och anläggningsbranschen bjöds in till en träff (se bilaga Deltagarlista). Vid denna dialog deltog hela arbetsgruppen samt exploateringschefen. Vid dialogen presenterades kommunens utmaningar framgent mer ingående än vid de enskilda dialogerna. Det redogjordes även för preliminära genomförandetider och uppskattade entreprenadvolymer för de kommande arbetena. Presentationen avslutades med att tre frågor ställdes till samtliga entreprenörer (se bilaga 2). Dessa frågor besvarades främst skriftligt av respektive entreprenör men det uppstod även diskussioner där flera entreprenörer och arbetsgruppen deltog.

Marknadens syn

Nedan redogörs för arbetsgruppens uppfattning av marknadens samlade svar på kommunens frågeställningar. Redogörelsen har sammanställts i fyra huvudkategorier; Generella frågor, Samverkan/Entreprenadkontrakt, Personal och Projektering/Produktion.

Generella frågor

De generella frågorna berörde framförallt marknadsläget som sådant och marknadens syn på informationsträffar och dylikt.

Marknaden anses, av entreprenörerna, idag väldigt bra. Det finns många förfrågningar och projekt som bedrivs samtidigt vilket medför att många entreprenörer väljer vilka projekt de ska räkna på utifrån vilka beställare som de vill arbeta med. Detta leder till att vissa entreprenörer upplever att leveranstider har ökat samt att det finns en brist på underentreprenörer. Vid större entreprenader, där även internationella aktörer deltar i upphandlingarna, upplevs priserna pressade i förhållande till mindre upphandlingar. Marknadens uppfattning är att Nacka kommun som beställare måste bli bättre på att informera om vilka projekt som är på gång. Den generella uppfattningen var att initiativet till en marknadsdialog var mycket positiv och entreprenörerna önskar att Nacka kommun fortsättningsvis löpande förmedlar information om kommande entreprenadupphandlingar och håller marknadsträffar.

Samverkan/Entreprenadkontrakt

Inom denna kategori har marknadens svar på frågor rörande paketering av projekt, arbetsformer för entreprenadens genomförande och andra kontraktsrelaterade frågor samlats.

Marknaden är generellt sett positiv till så kallade samverkansentreprenader, eftersom det upplevs som en mer lösningsorienterad projektmodell där beställare och entreprenör arbetar tillsammans mot en gemensamt satt budget. Uppfattningen från marknaden är att i samverkan kommer entreprenören in tidigare och har därmed större möjlighet att påverka projektering och produktionsmetod. Många entreprenörer ansåg att det är viktigt att en strategisk paketering av projekt ska göras utifrån någon av parametrarna tid, kostnad, teknisk komplexitet eller geografi. En strategisk paketering av projekt anses ge förutsättningar för att uppnå högre produktivitet samt för att planera en jämnare bemanning. Ett flertal entreprenörer påpekade att det är viktigt för alla att komma ihåg sina roller i den gemensamma projektorganisationen som ofta skapas i en samverkansentreprenad. Dessa entreprenörer menade att det finns en risk att projektmedlemmar blir mindre produktiva och innovativa i projekt som pågår över en längre tid, varför den samlade tidslängden bör beaktas vid en paketering av flera projekt. Marknaden i stort tycks vara överens om att den samlade avtalstiden ska vara mellan tre och fem år och att lämpliga årsvolymerna ska ligga mellan 50 miljoner kronor till 150 miljoner kronor.



Marknaden anser att entreprenadformerna (utförande- eller totalentreprenad) ska avgöras utifrån den tekniska friheten i projektet och att vid stor teknisk frihet är totalentreprenad att föredra. Ersättningsformen som många önskar använda är löpande räkning med incitamentmodell som både kan ge fördelar men också avdrag. Entreprenadföretagen har liknande vinstkrav på sina projekt och de var tydliga med att de inte behöver tjäna mer än sitt vinstkrav utan incitamenten kan bestå i annat än pengar.

Oavsett upphandlingsförfarande ansåg många entreprenörer att utvärdering ska ske till större del på mjuka parametrar istället för pris även om det fanns en förståelse för att beställare vill säkerställa rätt pris i varje upphandling. Viktigt var att inga utvärderingsparametrar ställs på individnivå utan på företags- och organisationsnivå. Utvärderingsparametrarna är till stor del avgörande för om entreprenörerna anser att det är värt att lämna anbud.

Personal

Inom kategorin Personal har marknadens svar på kommunens frågor rörande personalbemanning och övriga kompetensfrågor i kommunens och entreprenörernas organisationer samlats.

I en samverkansentreprenad med gemensam projektorganisation uppger entreprenörerna att de ställer höga krav på beställarens organisation och kompetens. Vikten ska läggas på enskilda personers kompetens och vilja att samarbeta. Det poängterades särskilt att det är viktigt att beställarens personal i projektet har mandat att fatta de beslut som behövs för att behålla drivet i projektet och undvika ledtider som riskerar att försena tidsplanen.

Vad gäller entreprenörens organisation ansågs det viktigt att personalen har rätt inställning i projektet och hela tiden ser helheten. Det anses lättare att locka personal till samverkansprojekt och de som har arbetat i framgångsrika samverkansprojekt uppges oftast inte vilja arbeta i någon annan projektform.

Ett problem som lyfts fram är att entreprenörerna ser en brist på kompetenta konsulter. Den generella uppfattningen är att det finns många konsulter som är alltför oerfarna. Entreprenörerna menar att detta kringgås av konsultbolagen ofta genom att offerera hela organisationer. Istället för att handla upp hela organisationer från ett konsultbolag uppger vissa entreprenörerna att de upphandlar enskilda personer och sätter ihop sin egen projekteringsorganisation utifrån varje individs kompetens.

Projektering/Produktion

I kategorin Projektering/Produktion har marknadens svar på frågeställningar hänförliga till projekterings- och produktionsaspekter samlats.



Entreprenörerna uppger att de ser en stor fördel med att komma in tidigt i projekten för att kunna göra en koppling mellan projekteringen och produktionen. De flesta entreprenörerna anser inte att denna tidiga insats påverkas av valet av entreprenadform utan entreprenadformen avgör istället hur stor den tidiga organisationen måste vara. Alla entreprenörer tar upp ett ojämnt produktionsflöde som den största kostnadsdrivande aspekten i en produktion. De menar att om det finns en stark koppling mellan projektering och produktion så går det att optimera produktionen. Enligt flera entreprenörer är hanteringen av berg- och jordmassor extra viktigt när stora områden ska byggas ut samtidigt. De anser att Nacka kommun måste titta på den problemställningen utifrån ett större perspektiv.