

2017-02-15

**Bilaga 3**

Exploateringsenheten,  
inköpsenheten och  
juridik- och kanslienheten

Kommunstyrelsen

## Beställarerfarenheter

Arbetsgruppen har besökt ett urval av externa beställare i syfte att erhålla information om allmänna resonemang inför stora projekt och upphandlingsstrategier.

### Luleå kommun

#### Projekt Östra länken

Östra länken är ett av Luleå kommuns största anläggningsprojekt bestående av nedläggning av vatten- och avloppsledningar, nya trafiklösningar i form av gång- och cykelvägar, cirkulationsplatser, kanalbroar och parkområden. Projektet utförs i olika etapper med två faser där fas ett innebär detaljprojektering och framtagande av en gemensam projektbudget och fas två innebär byggnation. Projektets etapp 4a och 4b var budgeterade till 300 miljoner kronor och påbörjades under 2014 och färdigställdes under 2015-2016. Den kvarvarande etapp 4c är uppdelad i delstapper som inleddes under 2016.

#### Projekt Kronan

Kronan innebär utbyggnad av ett bostadsområde där det idag bor cirka 1 500 personer men på sikt är det tänkt att bostadsområdet ska ha 7 000 invånare. Kommunen bygger ut vatten, avlopp, gator och parker. Utbyggnaden av bostadshus med mera kommer att ske av ett flertal exploatörer och på samma sätt med etapper och faser som Östra länken.

#### Trafikverket

Trafikverket har nyligen antagit en strategi för samverkansentreprenader. ”Samverkan bas” innehåller mjuka delar i form av kommunikation och insyn genom exempelvis samverkansgrupper, styrgrupp och konfliktlösningsmodell. Trafikverket använder sig av ”Samverkan bas” i en majoritet av sina entreprenader. ”Samverkan hög” (eller så kallad ECI, Early Contractor Involvement) förekommer i cirka fem av 1 500 entreprenader och är en kontraktmodell som hos Trafikverket innebär att steg ett följer standardavtalet ABK 09 och steg två följer standardavtalen AB 04/ABT 06 beroende på entreprenadformen. Steg två utgör i upplägget en option som löses ut om parterna är överens när projekteringen är färdig. Ersättningsformen är löpande räkning.

I de projekt där ”Samverkan hög” använts har Trafikverket ännu inte haft anledning att inte utlösa steg två på grund av bristande konkurrens. Uppfattningen är att parterna vid tidpunkten för att utlösa steg två samarbetat i flera år med följd att det finns ett etablerat samarbete och en fungerande organisation. En ny konkurrensutsättning och upphandling kan ta upp till två år i ett stort projekt och syftet att ha en och samma entreprenör under hela projektet skulle förloras. Det kan visserligen vara svårt att bedöma om affären är konkurrenskraftig, men för Trafikverkets del sker inte dessa upphandlingar särskilt ofta.

### **Projekt Tvärbanan**

Projektet var indelat i tre entreprenader och pågick mellan 2008 och 2014. Budgeten uppgick till 0,5 miljarder kronor vardera för två entreprenader och 1 miljard kronor för en entreprenad. Kostnadsmässigt slutade de tre entreprenaderna mellan 10-20 procent under målkostnaden i respektive entreprenad. Entreprenaderna upphandlades genom öppet förfarande och resulterade i cirka sex anbud per entreprenad. Utvärdering skedde dels på arvode, dels på betydelsen av samverkan för entreprenören. Ingen av upphandlingarna överklagades.

De tre entreprenaderna utfördes i samverkan. Anledningen härtill var komplexiteten i projektet, tidspressen att bli klar samt att projektet löpte genom tre kommuner. Vidare var omfattningen och grundläggningsförhållandena i mark osäkra.

Entreprenaderna utfördes som utförandeentreprenader. Ersättningsmodellen var löpande räkning genom att en målkostnad med incitament togs fram gemensamt med entreprenören för respektive projekt. Överskreds målkostnaden fick entreprenören betala överskjutande belopp. Om däremot målkostnaden underskreds delade beställaren och entreprenören på vinsten. Entreprenören hade även möjlighet att erhålla bonus vilket fungerade bra.

### **Projekt Västlänken**

Projekt Västlänken innebär att en cirka 8 km lång pendeltågsförbindelse, varav 6 km i tunnel, ska byggas genom centrala Göteborg. Därutöver ska även tre stationer byggas. Komplexiteten i projektet ligger bland annat i att Västlänken byggs i innerstadsmiljö, att det rör sig om mycket krävande byggnadstekniska konstruktioner samt att omgivning, miljö och kulturmiljö måste beaktas.

Projektet innehåller fyra stora projekt om 2-4 miljarder kronor vardera, en mindre men komplicerad entreprenad och en genomgående järnvägsentreprenad inom BEST (bana, el, signal och tele). Entreprenaderna uppgår till sammanlagt cirka 17 miljarder kronor. Leverantörsträffar har genomförts kontinuerligt och Trafikverket har även satsat på att träffa ett flertal internationella entreprenörer.

Två projekt har upphandlats på ECI, vilket innebär att entreprenörerna har kommit in två år före byggstart i entreprenaderna för att kunna påverka tid, kostnad och innehåll. Det är



framförallt storleken, komplexiteten och den höga risken i entreprenaderna som lett till att Trafikverket valt att upphandla ECI. Entreprenaderna utförs i två faser varav den första fasen enligt ABK 09 och den andra fasen enligt ABT 06. I avtalen har reglerats möjligheten att utföra förarbeten under fas 1 som sedan avräknas i fas 2. ECI kräver samverkan från både beställaren och entreprenören och att erforderliga resurser finns i projekten.

## **Stockholms stad**

### **Projekt Slussen**

Stockholm stad använder huvudsakligen traditionella utförandeentreprenader i mindre projekt rörande byggnation av gator, ledningar och parker. Anledningen till att Stockholm stad inte väljer totalentreprenad är att Stockholm stad har många styrdokument och riskerar att inte får godkända besiktningar om styrdokumenterna inte följs. Vid större eller besvärligare projekt så kan Stockholm stad upphandla samverkan i någon form.

I projekt Slussen har Stockholm stad valt att använda samverkan i två delentreprenader om totalt cirka 2 miljarder kronor. Anledningen härtill är tidsaspekten, att byggnationen ska ske mitt i Stockholm där det bara finns en utfart, det är lutande berg, mycket ledningar och enormt svår grundläggning. Hittills har samverkan fungerat bra, men det är först i januari 2017 som byggnationen påbörjas.

Upphandlingarna av entreprenaderna skedde genom förhandlat förfarande. Ersättningsformen är löpande räkning eftersom vid fast pris hade inga entreprenörer vågat lämna anbud då projektet hade inneburit en alltför stor risk. Stockholm stad har tillgång till vinnande entreprenörs upphandlingssystem och har valt ut 20-25 upphandlingar som är viktiga för Stockholm stad som beställare att delta i. Entreprenören redovisar sin upphandlingsstrategi för Stockholm stad om anledningen till upphandling, vilka underlag som finns, till vilken kostnad, när det som upphandlas ska användas osv.

### **Projekt Hagastaden**

Hagastaden består av flera delområden och berör både Stockholm stad och Solna stad. Projektet ska resultera i 6 000 nya bostäder varav 3 000 i Stockholm stad och 50 000 nya arbetsplatser varav 14 000 i Stockholm stad. Projektbudgeten uppgår till 10,4 miljarder kronor och utbyggnadstiden är 2010–2025.

I projektet har samverkan ännu inte ingått som arbets sätt. Den främsta anledningen härtill är att projektets organisation är för svag eftersom majoriteten av de som ingår i projektet är konsulter.

I projektet arbetas det mycket med att förebygga stillastående i entreprenaderna med anledning av det finns ett flertal entreprenörer och arbetsområdena är trånga, exempelvis genom månatliga koordineringsmöten mellan egna entreprenader och andra byggherrar samt slottider för leveranser. Stort fokus läggs även på information om kommande



upphandlingar genom dels stora entreprenörsträffar, dels möten med enskilda entreprenörer. På projektets hemsida finns också en entreprenadtidplan som uppdateras var tredje månad.