

Handläggare  
 Mikael Carlsson  
 VA- och renhållningsenheten

 Diarienummer  
 2018TEN/

Tekniska nämnden

## Strategisk partnering inom VA- och renhållningsenheten

### Förslag till beslut

Förfrågningsunderlag för upphandling av strategisk partner tas fram och presenteras för nämnden innan det går ut på anbudsräkning.

### Beslutsnivå

Tekniska nämnden.

### Sammanfattning

Införande av Strategisk partnering inom VA- och renhållningsenheten kan i vissa fall öka utbyggnadstakten för kommunal VA och GC-väg. En konsekvensanalys utförs för att lista vilka projekt som är lämpliga att utföras som strategisk partnering och vilka som fortsatt är lämpliga att utföras enligt konventionella genomförandeformer.

### Bakgrund

Tekniska nämnden har gett förvaltningen i uppdrag att utreda möjligheterna att använda sig av Strategisk partnering inom VA-utbyggnad och GC-väg i kommunen TEN§91 november 2017.

### Ärendebeskrivning

En förmodad vinst med strategisk partnering är möjligheterna som uppstår när kvalificerade konsulter och entreprenörer arbetar tillsammans med beställaren i ett tidigt skede för att lösa tekniskt komplicerade och svårkalkylerade projekt. Genom att samla all nödvändig kompetens i ett tidigt skede ökas möjligheten att utreda olika alternativa lösningar, metoder och teknikval samt finna ett riktpreis som stämmer med Värmdö kommuns krav. Det traditionella stafettloppet, med tillhörande kunskapstapp, där olika aktörer är inne i processen under en begränsad tid för att utföra en uppgift kan då i bästa fall undvikas. En projektgrupp som under längre tid och över flera projekt arbetat tillsammans med samma team har möjlighet att optimera gruppens arbetssätt och värdet av partneringsamarbetet kan då i bästa fall öka, kvalitén kan utvecklas och produktionstiden minskas.

De fyra nyckelfaktorerna i partnering är:

- Gemensam organisation
- Gemensamma mål
- Gemensamma aktiviteter
- Öppet redovisad ekonomi

Från förordet till ABT 06: *"Med hänsyn till den komplexitet som ofta sammanhänger med genomförandet av entreprenader är en god kommunikation och samverkan nödvändig för ett gott*

Diarienummer  
2018TEN/0174

*resultat. Parterna bör därför finna former för en fortlöpande dialog samt inom ramen för den allmänna lojalitetsplikten visa varandra förtroende och öppenhet.”*

Samverkansformen partnering är stämmer väl med intentionerna i ABT 06 om god kommunikation och samverkan, där förtroende och öppenhet är centrala begrepp.

## Bedömning

### Ekonomiska konsekvenser

- Flera projekt kan läggas i en portfölj och handlas upp vid ett tillfälle.
- Med ett bra samarbete och en gemensam ekonomi kan projektkostnaden minskas genom återupprepnings effekter. Om samarbetet inte fungerar finns risker att projektkostnaden blir högre och kvaliteten sämre än om en konventionell form valts.
- Ekonomihanteringen i strategisk partnering ger en ökad insyn och därmed ökad kostnadskontroll i ekonomin.

### Konsekvenser för miljön

- Genom en strategisk partnering kan projektet komma igång omgående efter investeringsbeslut/startbesked.
- Fler enskilda avlopp kan på kortare tid ersättas med en kommunal va-lösning genom fler pågående arbeten med en parallell organisation i strategisk partnering.

### Konsekvenser för medborgarna

Med en gemensam och informerad projektgrupp kan allmänhet bli rätt informerad.

### Konsekvenser för barn

Inga specifika konsekvenser för barn.

## Ärendets beredning

Tekniska nämnden

## Handlingar i ärendet

Nr	Handling	Bilaggs/Bilaggs ej
1.	Utredning strategisk partnering Urkraft 20180503	Bilaggs
2.	Protokollsutdrag 2015-11-25 §207, KF-beslut om strategisk partnering.	Bilaggs

## Sändlista för beslutsexpediering


Majken Elfström

Lars Öberg

Diarienummer  
2018TEN/0174

Tillförordnad avdelningschef

Sektorschef

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>1 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

# UTREDNING STRATEGISK PARTNERING INFÖR UTBYGGNAD OCH FÖRNYELSE I VA- ANLÄGGNINGAR I VÄRMDÖ KOMMUN

## 1. SAMMANFATTNING

VA-enhetens bedömning är att arbete med projektportföljer och upphandlingsstrategier skapar den överblick och effektivitet kommunen behöver för att på bästa sätt genomföra framtida investeringar för va-anläggningarna och gång- och cykelvägar. Ett sådant strategiskt arbete kommer att visa att vissa projekt lämpligast genomförs i strategisk partnering medan andra projekt med fördel kan genomföras med traditionella entreprenadformer.

Exempel på fördelar med strategisk partnering:

### Ekonomi:

- Färre upphandlingar.

### Tid:


- Med ett bra samarbete från dag ett kan genomförandetiden på sikt kortas ner genom upprepningseffekter och att produktionskompetens är med från start, även i tidiga skeden.

### Kvalitet:

- Genom att samla all nödvändig kompetens i ett tidigt skede ökar man möjligheten att utreda olika alternativa lösningar, metoder och teknikval.

### Lokalt näringsliv:

- Genom en strategisk partnering kan vi stärka den lokala marknaden om de har förmåga och kompetens att delta. De erbjuds möjlighet att delta fullt ut som underentreprenörer men måste naturligtvis konkurrera på lika villkor.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>2 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

## 2. SYFTE OCH BAKGRUND

### 2.1 SYFTE

På initiativ av VA-enheten och upphandlingsenheten i Värmdö kommun har Urkraft ombetts att redogöra för- och nackdelar med de på marknaden idag förekommande entreprenadformerna i syfte att välja den lämpligaste upphandlingsstrategin vid varje tillfälle. Dessa kallas Traditionella (utförande- och totalentreprenad enligt AB04 och ABT06) och Alternativa (partnering/samverkan) i rapporten nedan. Valet av upphandlingsstrategi är därför en avgörande faktor för att uppnå målet med ett framgångsrikt upplägg för att klara de behov, utmaningar och utfästelser som lovats.

Syftet med föreliggande utredning är att beskriva upphandlingsstrategin för strategisk partnering/samverkan och jämföra den med traditionell upphandling med de förutsättningar som råder för utbyggnaden av allmänna anläggningar i Värmdö kommun.


### 2.2 BAKGRUND

Tekniska nämnden har uppdragit åt VA-enheten att utreda möjligheter att använda strategisk partnering för kommande års investeringar i kommunens VA-anläggningar.

Värmdö kommun är en expansiv kommun som fram till 2030 har som ambition att öka nuvarande befolkningens mängd från cirka 42 000 till 65 000 invånare. Redan idag förbereder sig kommunen inför denna expansion genom att satsa på VA-förnyelse och VA-utbyggnad på flera platser i kommunen.

Under de närmaste 12 åren väntas den årliga re- och nyinvesteringen ligga runt 200 mnkr per år. I och med det står Värmdö kommun nu inför stora utmaningar för att kunna genomföra förnyelsen och utbyggnaden av kommunens VA-anläggningar i form av:

- Att säkerställa projektens ekonomi, tid och kvalitet
- Att prioritera mellan de olika projekten
- Att hantera myndighetsprocessen i form av överprövningar av detaljplaner, bygglov och tillståndsärenden utan stillestånd och merkostnader
- Att hinna genomföra kvalitativa upphandlingar i takt med investeringsbehovet
- Att skapa en effektiv samordning med de olika byggherrarna och deras krav och behov
- Att samordna arbetet med interna enheter i kommunen för att skapa synergier
- Att kunna resurssätta projekten med intern kompetens
- Att attrahera en överhettad marknad
- Att hantera kommunikationen med samtliga intressenter som påverkas av och påverkar projekten
- Att under projekten skapa en effektiv logistik ihop med övriga projekt i kommunen

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>3 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

Med de entreprenadformer som nyttjas idag i form av traditionella utförande- och totalentreprenader finns ett antal farhågor och risker i form av:

- Att få eller inga anbud erhålls
- Begränsad insyn i projektet som leder till tappad kontroll över ekonomi och tid
- Att hinna med att genomföra styckesupphandlingar i den omfattningen som krävs
- Kompetensbrist i tidigt skede främst när det gäller produktionskompetens
- Begränsad möjlighet för Värmdö kommun att påverka produkten efter att upphandlingen är avslutad
- Vanligt med konflikter och tvister

*Svenskt Vattens VA Anna Linusson. Vattenstämman 2017*

*"Branschen står inför ökade investeringsbehov. Ledningar behöver bytas ut i snabbare takt och kraven på avloppsrening och säkrad produktion av dricksvatten ökar".*

### 3. VAL AV UPPHANDLINGSSTRATEGI


Valet av upphandlingsstrategi för respektive projekt är en avgörande faktor för att uppnå målet med ett framgångsrikt slutresultat. Projekten kommer att genomföras då en överhettad marknad kommer att råda i Stockholmsregionen. Det råder redan nu en stor kompetens- och resursbrist inom konsultledet vilket har lett till kvalitetsbrister i framtagna underlag och handlingar som det är idag. Konsekvensen är förseningar, mer arbete och ökade kostnader. Flera av de stora entreprenörerna har rekryterat och bundit upp duktiga konsulter till sig för att säkerställa att man inte tappar tid eller har brister i kvalitet gällande det tidiga skedet. Kompetensen förskjuts mer och mer till entreprenörerna som kommer bli en allt viktigare aktör att samverka med.

#### 3.1 TRADITIONELL UPPHANDLINGSSTRATEGI

Det finns en uppenbar risk vid traditionell upphandlingsstrategi att det i vissa upphandlingar kommer finnas få eller inga anbudsgivare alls som kommer lämna offerter till Värmdö kommun. I en överhettad marknad kommer tillgängliga resurser vara eftertraktade och också vara mer flyktiga än tidigare.

Värmdös traditionella upphandlingsstrategi innebär att projekten bedrivs enligt nedan:

- Värmdö utarbetar med stöd av sina konsulter fram förstudier, systemhandlingar samt detaljprojektering
- Med dessa handlingar och erforderliga myndighetstillstånd som grund upphandlas entreprenör för varje projekt
- Upphandling sker på lägsta pris (fast pris) i form av en prissatt mängdförteckning på de i förfrågningsunderlaget framtagna handlingarna
- Entreprenören lämnar över objektet efter godkänd slutbesiktning till Värmdö

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>4 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

Fördelarna för Värmdö är att full priskonkurrens kan tillämpas i anbudsskedet, att Värmdö kan nöja sig med en relativt liten egen organisation i projektets inledningsskede. En annan fördel är vidare anläggningsbranschens stora vana att arbeta traditionellt. Därför är det viktigt att välja lämpliga projekt som är avgränsade och relativt enkla att beskriva i ett förfrågningsunderlag. Projekt med låg komplexitet och få tekniska utmaningar som många kan lämna anbud på lämpar sig väl för traditionella entreprenadformer.

En nackdel är att det "fasta" priset i realiteten är ett absolut lägsta pris. Med den komplexitet som kommer att råda riskerar budgeten att öka avsevärt i form av ändrings- och tilläggsarbeten då det är svårt för Värmdö att beskriva i handlingar de förutsättningar som kommer råda produktionsmässigt. Det normala vid ett traditionellt upplägg är att ett motpartsförhållande lätt uppstår. Värmdö och entreprenören strävar mot olika mål.

En andra nackdel med lägsta prisentreprenader är att entreprenören normalt har kalkylerat vid sin anbudsgivning med den billigaste lösningen vilket ofta får konsekvensen att funktionsaspekterna efter garantitiden (fem år) blir styvmoderligt behandlade.

En tredje nackdel är att möjligheterna att anpassa tekniska lösningar och produktionsmetoder till rådande förhållanden och Värmdös samt fastighetsägarnas förväntningar blir svår eftersom varje förändring medför förhandlingar om extra ersättning mellan Värmdö och entreprenören. En uppenbar risk är att någon av leverantörerna utnyttjar läget när kalkylförutsättningarna för det fasta priset kan påverkas.

En fjärde nackdel är att traditionell upphandling och ett genomförande av de olika entreprenaderna är relativt tidsödande då varje projekt ska upphandlas och genomföras var för sig.


Den traditionella uppdelningen medför inte sällan en tendens att skylla på varandra när problem uppmärksammas av fastighetsägare och övriga som berörs av projektet.

I Sverige är det relativt ovanligt att konflikter går så långt som till skiljedom eller domstol, förlikning sker ofta kring ekonomin där båda parter blir förlorare. Det finns dock ett betydande missnöje med de traditionella arbetsformerna.

Några problem är enligt Kadefors [2002];

- Höga byggkostnader
- Bristande flexibilitet – förändringar blir dyra och leder till konflikter
- Låg lönsamhet för entreprenörer
- Att de medverkandes kompetens inte utnyttjas fullt ut för projektets bästa
- Dåliga relationer mellan beställare och entreprenörer
- Bristande arbetstillfredsställelse

Den danske forskaren Flyvbjerg [2009] har visat att osäkerheten i prognoser och kostnads kalkyler vid infrastrukturbyggande är stor i hela västvärlden. I Flyvbjergs granskning av cirka 260 stora infrastrukturprojekt runt om i världen hade kostnaderna underskattats i nio fall av tio.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>5 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

### 3.2 ALTERNATIV UPPHANDLINGSSTRATEGI STRATEGISK PARTNERING

I det läge vi befinner oss är en alternativ upphandlingsform och genomförande av projekten med så kallad partnering att förorda där så är lämpligt, då den är mer intressant för alla aktörer. Inte minst för entreprenörerna beroende av att det potentiella risktagandet blir mindre för alla parter om entreprenörens kompetens tas tillvara i ett tidigt skede.

Kadefors [2011] menar att en stor del av branschens framtida utveckling är beroende av att man hittar de rätta samverkansformerna i varje projekt. Behovet av att kunna locka unga människor till branschen hos beställare, konsulter och entreprenörer uppges ofta som ett viktigt motiv för att förändra de traditionella arbetsformerna till en mer positiv kultur med goda utvecklingsmöjligheter.

Partnering/samverkan är en strukturerad arbetsätt som bygger på att i tidigt skede samla all den kompetens som behövs för att realisera ett projekt.


En viktig förutsättning för framgångsrik samverkan mellan beställare, entreprenörer och konsulter vid genomförande av entreprenader är att förtroende kan byggas upp. Upplevelsen av rättvisa är en fundamental förutsättning för att förtroende ska kunna växa till. I alla entreprenader finns osäkerheter som inte till fullo kan täckas in i ett entreprenadkontrakt.

Om beställaren uppfattar kraven som rimliga finns förutsättningar för förtroendetillväxt. Om någon däremot försöker utnyttja situationen genom att ställa orimliga ersättningskrav eller visar en ovilja att betala befogade tillägg uppstår en misstro som ofta eskalerar.

För VA-enheten är så kallad tidig partnering/samverkan ett alternativ till traditionell upphandlingsstrategi för att möta de utmaningar som förnyelse och utbyggnad av va-anläggningarna för med sig. Nedan möjligheter kan bli utfallet med en strategisk partnering/samverkan:

- Tidsvinster och minskade kostnader upphandlingsmässigt
- Tidsvinster, minskade kostnader och ökad kvalitet på förstudier och projektering
- Tidsvinster, minskade kostnader, rätt kvalitet, LCC beräkningar, påverkan på projekttidplanen, säkrare arbetsmiljö i projektet och för 3:e man vid genomförandet
- Minskade tvister
- Budgetsäkerhet genom standardiseringar och arbetet med nyckeltal
- Samordning med alla projekt i hela Värmdö kommun och med externa byggherrar
- Erfarenhetsåterföring för att lära från projekt till projekt
- Proaktivitet genom en kreativ samverkan, vilket leder till personlig utveckling



	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>6 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

#### 4. VAD INNEBÄR PARTNERING/STRATEGISK PARTNERING?

Partnering är en strukturerad samarbetsform, där byggherren, konsulterna, entreprenörerna och andra nyckelaktörer gemensamt ska lösa uppgiften att genomföra ett projekt.

Grundläggande för att partnering ska bli framgångsrikt är att bilda laget tidigt för att få med all nödvändig kompetens i startskedet. Detta för att i alla skeden kunna fatta rätt beslut. Tillsammans formas de gemensamma målen. Man har en öppen ekonomisk redovisning och en aktiv samverkan för att kontinuerligt förbättra processen och projekten.

Det får till följd att vi kan utveckla och dra lärdomar av respektive projekt för att överföra till nästa med avseende på tidplaner, funktion, ekonomi, utformning och teknik.

Med detta upplägg undviker vi det traditionella stafettloppet, med tillhörande kunskapsstapp, där olika aktörer är inne i processen under en begränsad tid för att utföra en uppgift.

De fyra nyckelfaktorerna i partnering är:

- Gemensam organisation
- Gemensamma mål
- Gemensamma aktiviteter
- Gemensam ekonomi


Från förordet till ABT 06: "Med hänsyn till den komplexitet som ofta sammanhänger med genomförandet av entreprenader är en god kommunikation och samverkan nödvändig för ett gott resultat. Parterna bör därför finna former för en fortlöpande dialog samt inom ramen för den allmänna lojalitetsplikten visa varandra förtroende och öppenhet."

Samverkansformen partnering är liktydig med intentionerna i ABT 06 om god kommunikation och samverkan, där förtroende och öppenhet är centrala begrepp.

Den stora skillnaden i strategisk partnering är möjligheterna som uppstår när två eller flera parter arbetar strukturerat tillsammans under längre tid, över flera projekt, med samma team. Organisationens inlärningskurva används optimalt och parterna lär känna varandras behov, processer och strategiskt viktiga satsningar. På så sätt kan värdet av partnering-samarbetet öka och kostnader sänkas, kvalitén kan utvecklas och produktionstiden minskas.

I en strategisk partnering namnges de projekt som finns uppräknade i projektportföljen. Projekten behöver ingen tidsordning utan kan avropas utifrån möjligheterna att erhålla beslut eller tillstånd. Hela tanken med det strategiska upplägget är att använda entreprenörens kunskaper gällande produktionsplanering så att varje projekt genomförs så optimalt som möjligt och i rätt tidsordning.

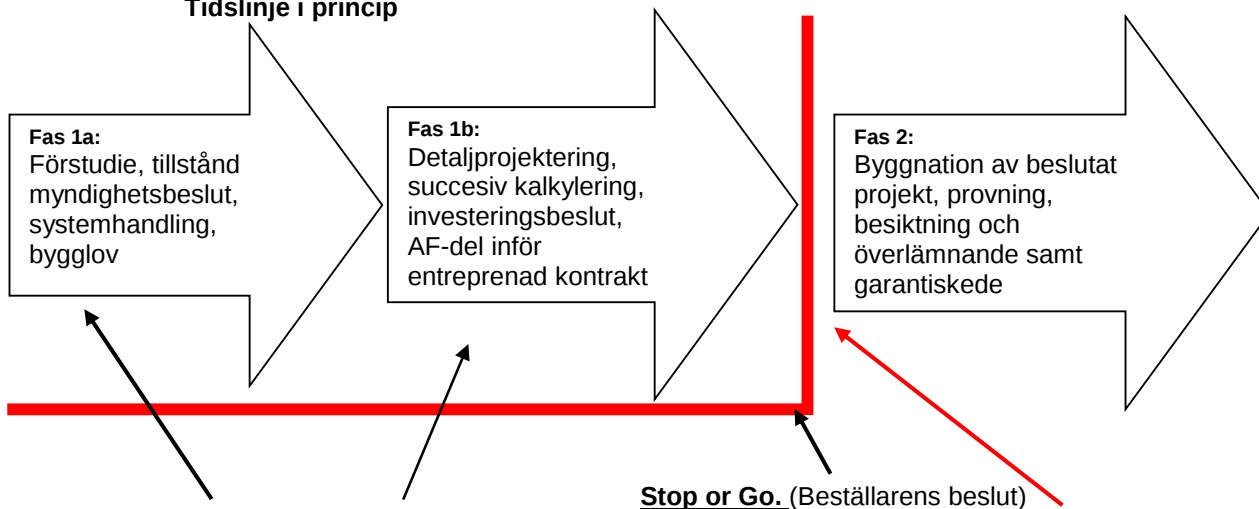
Vid så tidig upphandling av entreprenör påverkas upphandlingen så till vida att anbudsutvärderingen i huvudsak består av så kallade mjuka parametrar.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>7 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

Den principiella skillnaden jämfört med en traditionell upphandling är bland annat att entreprenören tas in tidigt i processen enligt nedan skiss. (exempel vid en ABT).

#### Tidslinje i princip



**Stop or Go.** (Beställarens beslut)


**Entreprenörens kompetens används från början i Fas 1. Traditionellt kommer E in här.**

I Fas 1 fungerar entreprenören och andra gemensamt föreslagna och upphandlade nyckelaktörer som "konsulter" med det gemensamma målet att man i nära samarbete med Värmdös beställarorganisation ska utreda och skapa förutsättningar att infria de förutsättningar som råder för att åstadkomma en byggnation. Om man lyckas kan Värmdö kommun fatta beslut för ett igångsättande av att genomföra produktionen i Fas 2 för projektet. Inbyggt i Fas 1 har man avtalat om en Stop or Go paragraf vilket innebär att Värmdö har möjlighet att avbryta eller pausa projektet. Det kan bero på att förutsättningarna inte har infriats eller att det råder oklarheter på grund av lagkrav eller andra ekonomiska förutsättningar. Värmdö behöver inte redovisa några särskilda skäl för att avbryta eller pausa.

Entreprenören upphandlas med vikt på den erfarenhet och kompetens som företaget och den erbjudna organisationen har av liknande projekt och partnering som samverkansform. Istället för priskonkurrens blir värdegrund, arbetssätt, erfarenhet och kompetens avgörande.

#### 4.1 FÖRDELARNA FÖR VÄRMDÖ KOMMUN ATT VÄLJA PARTNERING KAN VARA ATT:

- Samlad information/kommunikation och bemötande av fastighetsägare, andra byggherrar, Värmdös kommuninnevånare och media
- Den gemensamt framtagna kalkylen/budgeten kommer att vara mer realistisk och säker (i motsats till en budget som bygger på lägsta pris).
- Om den prognostiserade budgeten i slutet av Fas 1 överstiger Värmdös investeringsmedel kan projektet avbrytas och handlas upp på traditionellt sätt. Värmdö har i det läget äganderätt till de tekniska lösningar och dokument som arbetats fram som Värmdö betalat för.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>8 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

Ett viktigt motiv för partnering är möjligheten för beställare, entreprenörer och projektörer och andra parter att med gemensamma krafter begränsa risktagandet i projekten. Detta bekräftas i en landsomfattande studie [Lagnecranz, 2011] av 48 kommunala samverkansentreprenader. Entreprenaderna avsåg ny- och ombyggnad samt underhåll av fastigheter och anläggningar. Beställarens nyckelpersoner uppgav följande mervärden:

- Bättre samarbete
- Kvalitén på slutprodukten blir högre
- Tidsschemat hålls bättre
- Kostnadsbudgeten hålls bättre

De som använt partnering var helt och hållet positiva till arbetssättet.

I en annan studie [Offrell mfl, 2010] av kommunal väghållning i tre kommuner framhålls dessutom att engagemanget och arbetsglädjen hos medarbetarna ökat.


Enligt brittiska uppföljningar [Broome, 2002] kan partnering för enskilda projekt leda till besparingar på mellan 2 till 10 %. Betydligt större besparingar kan uppnås på upp till 30 % då flera objekt upphandlas samlat (strategisk partnering).

#### **4.2 NACKDELAR OCH RISKER FÖR VÄRMDÖ KOMMUN ATT VÄLJA PARTNERING KAN VARA ATT:**

- Partnering är nytt för organisationen dvs. man har inte tillräcklig kompetens för att förstå vad det nya arbetssättet innebär, kompetensutveckling kommer att krävas
- Det råder en otydlighet med vad man vill uppnå med detta arbetssätt, jämfört med vad man inte kan med det traditionella arbetssättet
- Man låser sig vid utformningen av FU och avtal så att man inte lyckas attrahera de bästa byggorganisationerna att lämna anbud
- Graden av samverkan inte lever upp till det man vill åstadkomma
- Man inte är överens om vilka projekt som ska tas med i projektportföljerna
- Organisationen inte är tillräckligt stark för att möta entreprenörens krav och kompetens
- Det krävs en något utbyggd beställarorganisation med fler kompletterande resurser som medverkar tidigt

#### **Risker med Partnering**

Den mest uppenbara risken med Partnering är att man inte lyckas skapa det förtroendebaserade samarbetet som är själva kärnan i genomförandeformen. Det krävs tid och engagemang från båda parter och det är avgörande att beställarorganisationen förstår detta och jobbar med egen organisation inför en uppstart av ett samverkansprojekt. Det finns också risker i att för tidigt lita på varandra i ekonomiska och kontraktliga frågor. Innan några avtal tecknas ska man tillse att det råder 100% enighet om intentionerna i avtal och hur ekonomin ska hanteras. Misslyckas man med detta är risken för misstro senare i projektet stor. Men samtidigt är dessa risker också framgångsfaktorer. Och det blir dom om man tar dem på allvar och ser till att "jobba klart" i dessa frågor innan avtal tecknas.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>9 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

### 4.3 VILKA PROJEKTTYPEN LÄMPAR SIG BÄST FÖR PARTNERING?

Motiven för att använda partnering är starkast vid utmanande, komplexa och kostnadsstunga projekt där projektrisken är stora och man har mest att vinna på att minimera dessa. Argument som stämmer väl överens med de projekt Värmdö beskrivit. För Värmdös del ser vi även utmaningar som också innefattar frågor och utförande för andra byggherrar samt enskilda fastighetsägare vid VA-utbyggnad gällande störningar och arbetsmiljöfrågor för 3:e man. Tidsaspekten och infrastrukturmässiga frågor är andra argument. Enligt FIA-rapporten (Förnyelse i Anläggningssektorn 2006) för Utökad samverkan bör partnering användas i utmanande och komplicerade projekt, exempelvis:


- Anläggningsbyggande i områden där särskilda miljöhänsyn behöver tas
- Omvandlingsområden och saneringsarbeten som till sin karaktär är svåra att på förhand tydligt och komplett definiera i omfattning
- Projekt med fler teknikslag tex att bygga gång- och cykelväg ovanpå en överföringsledning.
- Entreprenader med geotekniska och topografiska förutsättningar som medför svårigheter att i handling beskriva vad som i detalj ska göras för att styra produktionskostnaderna

I dessa projekt är möjligheterna på grund av projektens antal i mängd och i karaktär ovanligt goda att kontinuerligt förbättra arbetssättet med avseende på val av tekniska lösningar, produktionsstakt och ekonomistyrning.

Projekterings- och byggaktiviteterna har upprepningskaraktär under en relativt lång tidsperiod. Möjligheterna att gemensamt kontinuerligt lära sig av de verkliga förhållandena och dess effekter på valet av tekniska lösningar och produktionsupplägg är därför goda. Produktionsekonomi kan med andra ord förbättras avsevärt under avtalets längd.

Vid valet av strategisk partnering görs en upphandling av en entreprenör per strategisk partnering istället för många upphandlingar som blir fallet vid en traditionell upphandlingsprocess. Detta innebär en möjlighet att spara tid med upphandlingarna och för genomförandet av projekten som helhet. Beställaren får en entreprenör att samverka med, istället för flera (i värsta fall flera olika).

Istället för flera etableringskostnader av projektkontor för entreprenörer räcker det med en sådan. Detta har i sin tur positiva effekter på beställarens behov av egen organisation för projektet som effektiviseras genom att man kan arbeta i samma mallstruktur och affärssystem etc.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>10 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

#### 4.4 ERFARENHETER FRÅN ANDRA KOMMUNER

##### Sundsvall

I en avstämning av den avslutade strategiska partneringen om utbyggnad av VA på Alnön i Sundsvall under 5 år med beställarens projektledare och entreprenörens projektledare konstaterades goda resultat med en stor projektnöjdhet. VA projektet i Alnön var upphandlat och genomfördes i strategisk partnering, bland annat har man:

- Uppnått en tidsbesparing om 1,5 år på en projekttid av 5 år
- På grund av projektets komplexitet och utmaningar konstaterat att det inte kunnat bedrivas framgångsrikt med en traditionell upphandling. Komplexitet och kostnadstunga utmaningar har präglat projektet från dag 1
- Gjort gemensamma arbetsplatskostnadsinköp som besparat projektet flera miljoner, bl.a. trafikavstängningsutrustning som man traditionellt hyr, likaså grindar och elstängsel
- Öppnat upp för bredband, fiberkabel och elkabel i samma ledningsgravar där behov har funnits. Det har uppfattats positivt och ökat många fastigheters värde och bidragit till en ökad samhällsnytta
- Använts sig av lokala underentreprenörer vilket medfört att man kunnat öka takten på leveransen samt fått ett stort lokalt engagemang

##### Luleå

Det pågående projektet "Östra länken" i Luleå initierades 2014. Den primära anledningen var utbyte och utbyggnad av VA-anläggningen men man insåg snabbt att man kunde skapa en större samhällsnytta genom förädling av marken vid ett återställande.

*"Genom att anlägga parkmiljöer och gång- och cykelvägar i samband med va-arbetena har vi skapat en samhällsinvestering som har varit avgörande för projektet" säger Petra Viklund, va-chef i Luleå.*

Projektet "Östra länken" genomförs som strategisk partnering.

*"Vi hade inte klarat av komplexiteten i projektet, som bland annat kommer av att arbetena utförs mitt i centrala Luleå, på annat sätt än genom samverkan", fortsätter Petra*

Vidare berättar Petra om förutsättningarna för den egna organisationen:

*"Vi har 3 heltidsanställda engagerade i projektet, en projektledare, en va-ingenjör och en bygglidare. Att vi har kunnat tillsätta dessa tjänster ser vi som avgörande för att lyckas med samverkansprojektet. Så det ställer rätt stora krav på oss beställare att vi är med och engagerar oss, säger Petra".*

Projektet finansieras i första hand av VA, gata och park.


*"Både taxe- och skattefinansiering behövs för att kunna åstadkomma dessa mervärden för samhället", avslutar Petra*

##### Arvika

Omvandlingsområde "Västra Sund" i Arvika är ett va-projekt i partnering som pågått sedan 2014. Projektet omfattar 4 etapper samt en sjöförlagd överföring in till staden.

*"En bit in i projektet, under projekteringsfasen, kom kommunen på att det vore smart att passa på att bygga en cykelväg uppe på va-ledningarna. Visst ställde det till det lite för oss just då i projekteringen, men resultatet blev jättebra och de boende är nöjda", säger Kurt Nilsson, projektledare på Arvika Teknik AB.*

Nu är cykelvägen klar och den blev 3,3 km lång och är till stor del placerad uppe på va-ledningarna.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>11 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text


#### 4.5 STÖRRE ÖPPENHET VID PARTNERING

Öppenheten är en av de stora skillnaderna mellan ett traditionellt projekt och ett projekt som genomförs med partnering. I partnering ska entreprenören öppet och korrekt redovisa de uppgifter parterna kommit överens om. Det innebär att beställaren ska ha full insyn i det som beställaren anser vara viktigt exempelvis projektets kostnader och att medverka aktivt i kostnadsstyrningen och prognosarbetet i projektet.

Samverkansformen förutsätter att man tidigt i projektet (så snart man blir medveten om dessa) redovisar samtliga risker och möjligheter man ser i projektet genom kontinuerliga riskanalyser.

I praktiken innebär partnering att beställaren, entreprenören samt viktiga underentreprenörer och konsulter bildar en speciell arbetsgrupp för samverkan. Ett gemensamt måldokument, kallad partneringöverenskommelse utarbetas. Måldokumentet innehåller alltid mål som rör projektekonomin. Dessutom ingår mjuka mål, som exempelvis ambitionen att utveckla ett högpresterande gemensamt team. En konfliktlösningstrappa utarbetas för att undvika att olösta frågor blir liggande. Trappan utformas så att den operativa samverkansgruppen ges en viss tid på sig att komma överens. Om detta misslyckas lyfts frågan till nästa beslutsnivå som också ges en begränsad tid för beslut innan frågan lyfts till högsta beslutande nivå. Genom att man tidigt med nyckelaktörerna arbetar fram de gemensamma målen förekommer det väldigt sällan stora konflikter i en partnering. Ett väl utvecklat team löser oftast konflikterna/meningsskiljaktigheterna på lägst nivå, vilket besparar projektet stillestånd och arbetsmiljöproblem.

Den operativa samverkansgruppen driver detaljprojektering och utförande i nära samverkan. Idén är att olika kompetenser ska komma till tals vid val av tekniska lösningar, kostnader och produktionsupplägg. Samverkansgruppen följer också upp måluppfyllelsen och sitt eget arbete som team samt gör nödvändiga korrigeringar för att effektivt kunna sträva mot måluppfyllelse.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>12 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

Samverkansprocessen inleds med ett obligatoriskt startworkshop där nyckelpersoner hos parterna inleder en strukturerad samverkan genom att:

- Lära känna varandra (social samvaro)
- Diskutera gemensamma värdegrunder
- Tydliggöra och definiera roller och ansvarsområden
- Utforma en integrerad organisation för samverkansfrågor
- Formulera gemensamma mål för avtalsperioden
- Inleda en gemensam risk- och möjlighetsanalys

#### 4.6 MER LOKALT FÖRETAGANDE VID PARTNERING

I en traditionell ABT eller AB är detta svårt, för att inte säga omöjligt för Beställaren att påverka valet av underentreprenörer och leverantörer. Beställaren får i en partnering ett avgörande inflytande på valet av underentreprenörer och leverantörer. I arbetssättet partnering ingår att parterna gemensamt diskuterar sig fram till vilka underentreprenörer, konsulter och leverantörer som ska handlas upp i projekten. Möjligheterna att låta lokal företag få chansen att delta i dessa förfrågningar är betydligt större vid partnering. Hur detta ska hanteras beskrivs i en upphandlingsstrategi som tas fram av kommunen tillsammans med upphandlad entreprenör. I upphandlingsstrategin tas både Beställarens och entreprenörens krav upp som ställs kommande samarbetspartners. Beställaren ska godkänna det slutliga valet av underentreprenörer, konsulter och leverantörer.

### 5. ÅTERKOPPLING FRÅN FASTIGHETSENHETENS EFTER 2 ÅR MED STRATEGISK PARTNERING:


När Värmdö kommun ingick avtal med Arcona om samarbete i strategisk partnering gjordes det med avsikt att spara både tid och pengar utan att ge avkall på kvalitet. Efter två år kan man konstatera att det varit en bra strategi.

Om den traditionella upphandlingsstrategin fått råda hade de 17 projekt som startats under de två första åren av avtalstiden upphandlats var för sig istället för vid ett tillfälle.

– Med det strategiska partneringupplägget har vi minskat upphandlingstiderna rejält. Det har inneburit en besparing på över 2000 dagar, konstaterar Maria Andersson som är projektchef i Värmdö kommun. Beräkningen av den stora besparingen är gjord utifrån vad 17 projekt hade tagit att upphandla vid en traditionell upphandling.

– Upphandlingen i strategisk partnering har inneburit minskade kostnader för arbetet med att ta fram handlingar, förfrågningsunderlag samt genomföra utvärdering. Risken att försena projekten har minimerats eftersom det nu varit en överprövningstid istället för 17 om projekten upphandlats var för sig, säger Maria Andersson och fortsätter.

– Sedan sparar vi tid på att vi projekterar vissa projekt helt parallellt och att vi återanvänder samma projekterande organisation om och om igen. Den tidsbesparingen har vi ännu inte uppskattat. Djuröprojekten, lekplatserna och konstgräsplanerna tillhör kategorin som projekterats parallellt.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>13 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

När diskussionen om strategisk partnering tog fart var kunskapen om samverkansformen begränsad inom Värmdö kommun. Det medförde att det uppstod en viss oro både bland politiker och tjänstemän.

– Det blev en debatt om arbetssättet var bra eller inte. Vissa fick för sig att vi upphandlade alla projekt på ett bräde, men så var det ju inte, utan varje enskilt projekt i projektportföljen kräver fortfarande politiska beslut, säger Per Hallsten.

Med tiden har förståelsen vuxit och den tvekan att arbeta i strategisk partnering som tidigare fanns inte längre kvar. Nu uttrycks istället många positiva omdömen.

– Det var tufft i början, dels för att vi drog igång många projekt samtidigt som vi hade en begränsad bemanning och dels för att vi samtidigt höll på att skapa rutiner och mallar för arbetet. I dag har vi struktur, mallar och bra uppföljningsmöten och arbetet sliter inte alls lika hårt på några få utan flyter riktigt bra, säger Per Hallsten.

Per Hallsten är glad att man valde strategisk partnering:

– På sikt är det så här man ska arbeta. Man känner en hög tillit i projekten, men det är viktigt att kanalisera att det är vi som äger alla frågor i ett projekt – tid, pengar och kvalitet, säger han.

## 6. MARKNADSDIALOG

Marknadsdialogen får inte innebära att någon leverantör gynnas eller missgynnas eller att någon under dialogen får en konkurrensfördel. Den får inte innebära att den upphandlande myndigheten inleder förhandlingar eller ger löften om framtida leveranser till någon


leverantör. Den får inte heller leda till att någon enskild leverantör får en otillbörlig konkurrensfördel vid utformningen av förfrågningsunderlaget. Om en leverantör påverkar förfrågningsunderlagets utformning för mycket kan det innebära att leverantören har särbehandlats. Det kan i sin tur leda till att upphandlingen behöver göras om.

Fördelarna med att föra dialog inför en upphandling är många och den tid det tar att genomföra olika dialogaktiviteter kan den upphandlande myndigheten spara in genom smartare och mer ändamålsenliga krav och villkor. Tid och resurser som spenderas inför upphandlingen förebygger många problem under upphandlingen och avtalsperioden, vilket ofta sammantaget leder till effektivare och bättre leveranser. Dessutom kräver en dialog att organisationen tar ställning till sitt behov på ett tidigt stadium och skapar en plattform för att föra ett bättre samtal internt.

Leverantörerna är de som har den bästa och mest aktuella kunskapen om utvecklingen på marknaden och vad som kan levereras eftersom det är deras bransch.

Det bör den upphandlande myndigheten identifiera och dra nytta av. I bästa fall har dialogen inför en upphandling redan börjat under föregående avtalsperiod där den upphandlande myndigheten har haft kontinuerlig bevakning av marknaden, dialog med befintlig leverantör och eventuellt även diskussioner med andra leverantörer. Om man arbetat aktivt med sitt avtal på ett sådant sätt minskar behovet av att genomföra en större dialog inför den nya upphandlingen. Tänk dock på att det alltid finns ett värde i att ifrågasätta det valda arbetssättet och det kan vara bra att föra en dialog med leverantörer som inte varit inblandade tidigare kring detta.



	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>14 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

Dialogen med leverantörerna innan en upphandling bidrar till goda förutsättningar för att (efter att kontraktet har tecknats) kunna bygga ett långsiktigt och stabilt samarbete mellan upphandlande myndighet och leverantören; ett partnerskap.

I dialogen lägger man grunden för hur relationen och samarbetet kommer att fungera under uppdragets utförande eftersom det är i det skedet man har möjlighet att utforska olika möjligheter och sedan formulera det önskade avtalet med balanserade villkor och med verklighetsförankring. Det handlar om att vara tydlig med sina förväntningar och målsättningar som beställare samtidigt som man tar till sig av leverantörernas erfarenheter och önskemål. Ytterst är detta en fråga om vilket förhållningssätt man har som inköpare/upphandlare; genomför du upphandlingar eller vill du göra långsiktigt framgångsrika affärer?

Efter genomförd marknadsanalys och marknadsdialog ska den upphandlande myndigheten ha skaffat sig en uppfattning om det finns lösningar som tillgodoser behovet, om det delvis finns utvecklade lösningar eller om det krävs att leverantörer utvecklar innovativa lösningar. Dialogen är nödvändig för att kunna utforma ändamålsenliga krav i förfrågningsunderlaget och för att skapa en sund och god konkurrens.


## 7. ENTREPRENAD- OCH ERSÄTTNINGSFÖRM VID PARTNERING

Entreprenadformen vid partnering väljs som antingen total- eller utförandeentreprenad. Totalentreprenad medför att totalentreprenören är generalentreprenör och står för alla avtal med ett garanti- och funktionsansvar på fem år efter godkänd slutbesiktning. Utförandeentreprenad medför att funktionsansvaret för tekniska lösningar faller på beställaren.

Samverkansformen partnering medför oavsett valet av entreprenadform att systemval, detaljprojektering och valet av produktionsmetoder sker i nära samarbete. Upphandling av underentreprenörer och inköp sker även detta i nära samarbete.

Dessa projekt skiljer sig från en traditionell entreprenad på så sätt att

- Projekteringen (systemhandlingar och bygghandlingar) samt byggandet utförs i Partnering mellan totalentreprenör, underentreprenörer, konsulter och beställaren.
- Ersättningsformen utformas så att flexibilitet och kreativitet underlättas
- Upphandling av material, vara eller underentreprenad i en partnering sker med full öppenhet och i samverkan mellan beställare och entreprenör. Det är en självklarhet att den lösning som gynnar projektet som helhet skall väljas. En följd av detta är att interna leverantörer hos entreprenören inte kommer ifråga såvida inte de är bäst och beställaren är helt övertygad om detta.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>15 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

Öppna böcker innebär betydligt mer än kontrollmöjligheten dvs. rätten att granska originalverifikationer. Framförallt gäller det ett gemensamt engagemang i uppföljning och styrning av projektkostnaderna.

Följande moment ingår i användningen av verklig kostnad:


- Full öppenhet tillämpas för samtliga kostnadsbärande poster, det gäller både priser och arbetstakt
- Entreprenörarvodet bestäms i kronor dvs. påverkas inte av kostnadsmassan i övrigt (i anbudet redovisas det som % för att omvandlas innan tecknandet av entreprenadkontrakt)
- Regelbunden gemensam analys av projektets löpande kostnader används för att finna möjliga kostnadseffektiviseringar
- Analysen används som underlag för gemensam riskanalys av projektekonomi
- Analysen används som stöd för att avgöra vilka moment som är kostnadstunga och kräver speciell beredning/ uppföljning

Det skall råda full öppenhet om projektets ekonomi. Avsikten är att skapa ett kostnadsmedvetande hos alla i projektet samt bygga förtroende för varandra i ekonomiska frågor.

Samverkansgruppen tillser att prognoser tas fram tidigt och fortlöpande för att ge underlag för samverkansgruppen att kunna fastställa en budget för respektive projekt och om möjligt räkna fram en slutkostnadsbudget för totalen.

Samverkansgruppen registrerar fortlöpande budgetavvikelser och ser till att nödvändiga justeringar genomförs.

Den slutliga bemanningen av grupperna tas fram gemensamt i samband med startseminariet.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>16 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status


Text

## 8. BEDÖMNING

För att Värmdö kommuns VA-enhet på bästa möjliga sätt ska kunna förvalta investeringsvolymen 200 mnkr per år i 12 år krävs ett strategiskt synsätt och arbete. Det strategiska arbetet innebär att VA-enheten bör arbeta med projektportföljer och upphandlingsstrategi i syfte att:

- Skapa god överblick över investeringsbehoven
- Minska antalet upphandlingar
- Genomföra upphandlingar med lämplig genomförandeform för varje projektportfölj
- Planera resursbehov i egen organisation över tid
- Säkerställa att nödvändiga investeringar genomförs i tid, med god kvalitet och hållbarhet samt inom samhällsekonomiskt försvarbara ramar.

Ett sådant strategiskt arbete kommer att visa att vissa projekt lämpligast genomförs i partnering/samverkan medan andra projekt med fördel kan genomföras med traditionella entreprenadformer. VA-enhetens bedömning är att arbete med projektportföljer och upphandlingsstrategier skapar den överblick och effektivitet kommunen behöver för att på bästa sätt genomföra framtida investeringar för va-anläggningarna och gång- och cykelvägar.

	Dokument <b>Utredning</b>	Sidnr <b>17 (17)</b>
		Datum <b>2018-05-03</b>
	Projektnamn <b>Utredning strategisk partnering inför utbyggnad och förnyelse i VA-anläggningar i Värmdö kommun</b>	Version <b>1.0</b>
	Dokument upprättad av Per Kullgren, URKRAFT Partnering & Ledarskap	Status

Text

**Litteraturhänvisningar:**

Broome J. [200]). Procurement Routes for Partnering. A Practical Guide. Thomas Telford Books. ISBN 07277-2955-1

FIA Förnyelse i anläggningssektorn [2006]. Utökad samverkan. En svensk modell för anläggnings- branschen. Rapporten kan hämtas elektroniskt via FIA Sveriges hemsida

Lagnecranz [2011]. Kommunal Partnering och samverkan, en studie av bruk och inställning. Kandidatuppsats Malmö Högskola

Oftrell P. m.fl. [2010]. Partnering i kommunal väghållning. SKL Kommentus AB. ISBN 978-91-7345-231-

Flyvbjerg B. [2009]. Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built- and what we can do about it. Oxford Review of Economic Policy, Volume 25, Number 3, 2009, pp. 344-376

Kadefors A.[2002]. Förtroende och samverkan i byggprocessen. Inst. För Service management. Chalmers tekniska högskola.

Kadefors A. [2011]. Artikel i SVR´ s medlemsblad nummer 7. Svenska Väg- och vattenbyggares Riksförbund. SVR.se Publikationer.

Olsson U.(2012). Affärsmodeller för Partnering och Utökad Samverkan.ISBN 978-91-637-0424-6 Byggtjänst.

Karlstad och Nacka 2018-05-03

Per Kullgren

Pierre Fällström

URKRAFT

URKRAFT

Dnr 2015KS/~~0535~~ Kommunfullmäktige 2015-11-25 § 207  
0622

## Upphandling för arbetsmetod strategisk partnering

### Kommunfullmäktiges beslut

1. Upphandlingsform strategisk partnering godkänns.
2. Vid avrop av projekt inom upphandlingsform strategisk partnering ska nämnden inhämta kommunstyrelsens godkännande.
3. Arbetsmetoden utvärderas inför bokslut 2016.
4. Beslutet förklaras omedelbart justerat.

### Ärendebeskrivning

Tekniska nämnden har fattat beslut om upphandlingsformen strategisk partnering samt publicerat förfrågningsunderlag avseende renovering av Farstavikens skola/Ekedal och Kattholmen. Kommunfullmäktige föreslås godkänna strategisk partnering som upphandlingsform inom Värmdö kommun. Berörd nämnd ska inför avtalstecknande inom denna upphandlingsform först inhämta kommunstyrelsens godkännande.

### Handlingar i ärendet

Upphandling för arbetsmetod strategisk partnering, 2015-10-26  
Kommunstyrelsens beslut 2015-11-09, § 192

### Yrkanden

Malin Bellander (M), Monica Pettersson (M), Jan Dolk (KD), Thorulf Empfevik (SD), yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag.

Annika Andersson Ribbing (S) yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag med tillägget att arbetsmetoden utvärderas inför bokslut 2016.

Malin Bellander (M) yrkar bifall till Andersson Ribbings tilläggsyrkande.

### Beslutsgång

Ordföranden frågar om kommunstyrelsens förslag bifalles och finner att det bifalles.

Ordföranden frågar om Andersson Ribbings tilläggsförslag bifalles och finner att det bifalles.

Ordföranden frågar om beslutet kan förklaras omedelbart justerat och finner att beslutet är omedelbart justerat.

### Reservationer och protokollsanteckningar

S-gruppen lämnar följande protokollsanteckning:

---

”Den socialdemokratiska gruppen har under mötet framfört oro över att flera av våra upphandlingar inte fungerat. Av det skälet yrkade vi att en särskild utvärdering ska göras för att säkerställa att våra projekt inte fördyras eller på annat sätt försämras.”

**Sändlista**

Sektor samhällsplanering

Sektor ekonomi

Tekniska nämnden