

Kommunstyrelsens
stadsutvecklingsutskott

Upphandling för arbetsmetod strategisk partnering

Startbesked

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott beviljar att enheten för fastighetsutveckling genomför upphandling för arbetsmetoden strategisk partnering.

Detta beslut fattas med stöd av punkten 43 i kommunstyrelsens delegationsordning.

Sammanfattning

Enheten för fastighetsutveckling vill handla upp en strategisk partner för att möta utmaningen med ett ökat behov i kommunen av nya välfärdsfastigheter i utbyggnad och renovering av befintliga fastigheter. Strategisk partnering är en samverkansform för byggentreprenader där beställaren och entreprenören arbetar tillsammans som ett lag för projektets bästa. Detta medför en bättre ekonomi, tidsvinster, högre kvalitet genom större delaktighet samt ökat mångfald.

Ärendet

Bakgrund

Nacka kommun är en expansiv kommun som fram till 2030 har som ambition att öka nuvarande befolkningens mängd från dagens 96 000 invånare till cirka 145 000. Detta genererar en ökad efterfrågan på nyproducerade välfärdsfastigheter såsom skolor, förskolor och sporthallar. Utöver detta har delar av kommuns befintliga fastighetsbestånd ett behov av både renovering och utbyggnad för att utöka kapaciteten. Erfarenheter av tidigare traditionellt upphandlade och genomförda byggprojekt är att kommunens krav gällande kvalitet, kostnad och tid inte till fullo har uppfyllts.

Förslag till lösning

För att klara denna utmaning föreslås en strategisk partnering som är en arbetsmetod som ligger väl i linje med kommunens vision och värdering:

Öppenhet och mångfald

*"Vi har förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga –
samt för deras vilja att ta ansvar."*

Enheten för fastighetsutveckling bedömer att arbetsmetoden strategisk partnering kan bidra till att på ett bättre sätt uppnå våra mål avseende projektstyrning, omfattandes bland annat ekonomi, kvalitet och tid.

Arbetsmetod – strategisk partnering

Partnering är en strukturerad samverkansform i byggbranschen, där projektets nyckelaktörer löser ett uppdrag tillsammans i öppen dialog med projektets bästa i förgrunden. Det baseras på ett öppet och förtroendefullt samarbete där allas yrkeskunskaper kompletterar varandra genom alla skeden av byggprocessen.

Partnering som metod kommer ursprungligen från USA och England. Det är en internationellt etablerad arbetsform utvecklad för att lösa de brister som kan uppstå ur en traditionell "stafettloppsprocess" för byggprojekt. I Sverige är metoden etablerad sedan 2004 och vidareutvecklad utifrån svenska förhållanden och lagstiftning. Framförallt är det kommuner, landsting och andra offentliga beställare som med stor framgång anammat metoden. Skenande tider och byggkostnader, tvister, bristande kommunikation och felaktigt kompetensutnyttjande är några av de brister som partnering effektivt kan motverka.

Partnering

Modellens tre nyckelfaktorer, gemensamma mål, gemensam organisation och gemensamma ekonomiska intressen ger förutsättningar för deltagarna att använda sin kompetens rätt. Samtliga deltagare arbetar med ett gemensamt förhållningssätt, där var och en, oavsett företagstillhörighet, arbetar för projektets bästa.

Strategisk partnering

Strategisk partnering är ett partnersamarbete över tid med samma team. Strategisk partnering säkerställer ett fördjupat strategiskt samarbete med fokus på ständiga förbättringar utifrån parternas behov och strategiska satsningar. Framgången i strategisk partnering bygger i grunden på samma nyckelfaktorer som partnering i enskilda projekt. 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 partnersamarbetet öka och kostnader sänkas, kvaliteten kan utvecklas och produktionstiden minskas.

Fördelar:

- Bättre ekonomi:
 - Mindre utgifter för upphandling då en upphandling görs istället för flera.
 - Med ett bra samarbete och en gemensam ekonomi kan projektkostnaden minskas genom återupprepningseffekter.
 - Ekonomihanteringen i strategisk partnering ger en ökad kostnadskontroll.
 - Denna arbetsmetod ger möjlighet till positiv påverkan på livscykelkostnaden för en byggnad.
 - Oförutsedda händelser/hinder/konflikter kan på ett enklare sätt hanteras med lägre merkostnader jämfört med en traditionell entreprenad.
- Tidsvinster:
 - Genom en strategisk partnering kan projektet komma igång omgående efter investeringsbeslut/startbesked.
 - Någon upphandling per projekt behöver ej genomföras och vi riskerar inte överprövning.
 - 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.
 - Större möjlighet att hålla fastställda tider genom samverkan redan initialt i projekten.
- Högre kvalitet:
 - Brukarna ges en större delaktighet genom hela processen och har möjlighet till påverkan. Detta ger mer ändamålsenliga lokaler vilket också påverkar kvalitén på den verksamhet som ska bedrivas i lokalerna.
 - Genom denna arbetsmetod återtar beställaren den ledande rollen i byggprocessen och har alltid sista ordet inför beslut.
 - Med upprepningseffekter ökar inläringen från projekt till projekt och på så sätt optimeras arbetssätt över tiden.
- Klimat och miljömässig hållbarhet
 - Vid denna strategiska partnering kommer kommunen att ställa klimat- och miljökrav i enlighet med kommunens hållbarhetspolicy.
 - Tillämpliga delar av kommunens ”riktlinjer för hållbart byggande” kommer användas i samtliga byggprojekt.
- Ökad mångfald:
 - Genom en strategisk partnering kan marknaden konkurrensutsättas och få de mest lämpade aktörerna som skapar långsiktiga värden för Nacka kommun. De lokala aktörerna får möjlighet att delta fullt ut och konkurrerar på lika villkor.
 - Nacka kommun har genom strategisk partnering och långsiktighet större möjlighet att ta social hänsyn som CSR.

Risker:

- Svag beställarorganisation.
 - Med detta upplägg ställs stora krav på den upphandlade entreprenören. För att möta detta krävs att Nacka kommun uppfyller motsvarande krav som beställare vilket är resurskrävande för att inte tappa taktpinnen och kontrollen i processen. Enheten för fastighetsutveckling är utifrån bemanning, utbildning och erfarenhet rustade för denna arbetsmetod.
- Korruption.
 - Risken för korruption finns i upphandlingssituationer i olika led och ökar med värdet på upphandlingen. I det tänkta avtalet för strategisk partnering finns ett stort potentiellt värde över tid. Risken i detta fall är dock betydligt mindre än i en motsvarande vanlig upphandling, eftersom inga värden är garanterade för den upphandlade entreprenören. Det är trots det viktigt att hantera risken och arbeta förebyggande mot korruption, varför enheten avser att i samråd med kommunens jurister och revisorer utarbeta hur exempelvis utbildning, projektrevisioner och andra återkommande uppföljningar kan användas för att begränsa risken.
- En huvudentreprenör.
 - Arbetsmetoden medför att kommunen arbetar med en huvudentreprenör i flera av de stora projekten. Förfrågningsunderlaget är utformat på ett sätt som gör att denna partner inte är säker på att få genomföra några projekt, trots skrivet avtal. Inför varje projektavrop kommer hittills nedlagt arbete noga utvärderas och Nacka kommun kan alltid välja att handla upp ett eller flera projekt på annat sätt. På samma sätt kan Nacka kommun avbryta pågående projekt när vi önskar, förutsatt att projektet inte gått in i produktionsfasen. Skulle det visa sig att samarbetet fungerar dåligt står det även Nacka kommun fritt att häva hela avtalet.
- Entreprenören håller inte ned projektkostnaderna.
 - Anbudsgivarna kommer inte att lämna fasta priser för de olika projekten utan istället en procentsats som de vill ha som arvode som ska täcka vinst, risk, garantikostnader och CAK (centrala administrativa kostnader). En farhåga med detta är att entreprenören i teorin då skulle få ett högre arvode ju dyrare ett projekt blir. Då detta är en strategisk partnering bedöms denna risk som liten då entreprenören skulle riskera hela samarbetet genom att inte arbeta för projektets bästa. Det bästa för en entreprenör är att skapa ett långsiktigt avtal med hög omsättning och ett förutbestämt arvode. Även genom att ha en väl rustad beställarorganisation kommer Nacka kommun alltid vara den part som styr processen och ha full kontroll över projektekonomin. Olika projektkostnader kan jämföras med erfarenhetstal och andra nyckeltal för att skapa trygghet om projektekonomin.

Utvärdering av anbudsgivare

För att finna det för Nacka kommun mest fördelaktiga anbudet kommer en väl beprövad metod att användas. Kvalitet avses att viktas till 80 % och pris till 20 %.

Kvalitet:

Här utvärderas anbudsgivarna utifrån tre stycken huvudområden. Detta görs dels genom skriftliga redogörelser i anbudet men anbudsgivarna kommer också få komma till Nacka kommun och redogöra för sitt anbud muntligt med efterföljande intervju från Nackas sida.

De tre huvudområdena är:

- Organisationens sammansättning och erfarenhet.
- Partneringupplägg och genomförandebeskrivning.
- Referensobjekt.

Pris:

Anbudsgivarna lämnar ett arvode som ska täcka vinst, risk, garantikostnader och CAK (centrala administrativa kostnader).

Genom att utvärdera anbuderna med tyngdpunkt på kvalitet säkerställs att avtal tecknas med rätt entreprenör samt att ovannämnda risker minimeras. Modellen motverkar prisdumpning och genom det utesluts oseriösa aktörer.

Ekonomiska konsekvenser

Förutom beskrivna ekonomiska fördelar finns ytterligare möjligheter i och med att beställare och entreprenör arbetar med en gemensam öppen ekonomi som innefattar allt från inköp till drift och underhåll ur ett livscykelkostnadsperspektiv. I och med denna upphandling är avtalad part endast garanterad Myrsjöskolan. En långsiktig strategisk partnering är en förutsättning för att fördelarna enligt ovan ska uppnås fullt ut.

Konsekvenser för barn

Då merparten av de identifierade projekten är skolor och förskolor medför detta arbetssätt stora fördelar för barn. I en strategisk partnering finns dessutom alla möjligheter att låta barn vara med och påverka framtagandet av deras framtida lärandemiljöer. Flera av projekten kommer att bedrivas under pågående skol- och fritidsverksamhet varför stor hänsyn till arbetsmiljön för barnen behöver beaktas. Med ett långsiktigt samarbete med en partner och med verksamheten ökar dessa möjligheter.

Bilaga

b_projektportfolj_strategisk_partnering_bilaga_a

Lars Nylund

Enhetschef fastighetsutveckling