

# Partnering

## TILLÄMPNINGSFÖRESKRIFT

*Tillämpningsföreskrifter för Byggherrarnas  
kontraktsmall totalentreprenad med  
partnering*

# Innehållsförteckning

TILLÄMPNINGSFÖRESKRIFTER.....	2
Inledning om partnering .....	2
Projekt där partnering är mer eller mindre lämpligt .....	2
Partnering bygger på tillit mellan parterna .....	3
Tidig upphandling .....	3
Byggherrens val av affärsform .....	3
Byggherrarnas mallkontrakt.....	5
Bakgrund – ökad enhetlighet i branschen .....	5
Allmänt om mallkontraktet.....	5
Tillämpningsföreskrifter och förklaringar .....	7
§ 1 Omfattning.....	7
§ 1.1 <i>Partnering - Förhållningsregler</i> .....	7
§ 1.2 <i>Parternas åtagande allmänt - precisering av enskilt byggprojekt</i> .....	8
§ 1.3.1 <i>Fasindelning</i> .....	8
§ 1.3.2 <i>Ansvar för vidareprojektering - avsteg från ABT 06</i> .....	10
§ 1.3.5 <i>Ersättningsregler fas 1</i> .....	11
§ 1.3.8 <i>Övergång till fas 2</i> .....	11
§ 2 Utförande.....	12
§ 2.2 <i>Samråd vid inköp av varor och underentreprenörer</i> .....	12
§ 3 Organisation.....	13
§ 3.2 <i>Entreprenörens platsorganisation - nyckelpersoner</i> .....	13
§ 3.3.2 <i>Styrgruppsmöte – högsta exekutiva organ</i> .....	13
§ 3.3.3 <i>Partneringsmöte och andra operativa mötesformer</i> .....	14
§ 3.4 <i>Entreprenörens kontroll av personal - ID 06</i> .....	15
§5 Ansvar .....	15
§ 5.1 <i>Förseningsvite</i> .....	15
§ 5.2 <i>Tilläggförsäkringar utöver grundkrav</i> .....	16
§ 6 Ekonomi .....	16
<i>Ersättningsregler – bonus, incitament</i> .....	16
§ 6.4 <i>Justering av rikt kostnad - väsentligt belopp</i> .....	19
§ 6.6 <i>Fast arvode - entreprenörarvode i procent blir fast arvode i fas 2</i> .....	20
§ 6.7 <i>Justering av fast arvode - Index</i> .....	20
§ 8 Tvistelösning .....	20
Kontraktsbilaga 2 .....	20
Upphandlingsfrågor – offentliga upphandlingar .....	23
Risker med partnering – vanliga felsteg.....	25

# Tillämpningsföreskrifter

## BYGGHERRARNAS MALLKONTRAKT FÖR PROJEKTPARTNERING PÅ ABT 06

### INLEDNING OM PARTNERING

Partnering, även kallat samverkansentreprenad och entreprenad med utökad samverkan, är vare sig någon entreprenadrättslig upphandlingsform eller entreprenadform. Det är istället ett strukturerat sätt för i första hand byggherre och entreprenör, men också andra inblandade i ett byggprojekt, att samverka för projektets genomförande. Partnering kan därför användas oberoende av entreprenadform (utförandeentreprenad – AB 04 likaväl som totalentreprenad – ABT 06) och upphandlingsform (delad entreprenad eller generalentreprenad).

Partnering förutsätter dock i princip ersättningsformen löpande räkning eller en kombination av fast pris och löpande räkning och bör inte användas för projekt där byggherren av olika skäl måste handla upp en entreprenad till fast pris. Det förekommer förvisso att partneringprojekt eller partneringliknande projekt genomförs med ersättningsformen löpande räkning med takpris. Det bör dock uppmärksammas att den ersättningsformen överför betydande risk på entreprenören som i praktiken tenderar att motverka samverkan.

### Projekt där partnering är mer eller mindre lämpligt

Partnering passar inte för alla typer av projekt och för all del heller inte alla typer av organisationer, vare sig hos entreprenör eller byggherre. Det kan också uttryckas så att vissa typer av byggprojekt är mindre lämpliga att handla upp till fast pris p.g.a. högre grad av osäkerhet än i vanliga byggprojekt.

Det kan röra tekniskt komplicerade och särskilt installationsintensiva projekt, utvecklingsprojekt och projekt med hög grad av kund (hyresgäst) anpassning som ska ske löpande under produktion. Det kan ibland också gälla mer traditionellt osäkra kalkylförutsättningar som vid ombyggnad eller anläggningsarbete i mark eller vatten. En osäkerhet som medför att en upphandling till fast pris inte bedöms ändamålsenlig och där partnering är ett vedertaget sätt att balansera den risk för att kostnaderna skenar som byggherren exponeras för vid ersättningsformen löpande räkning. En balansering av risk som sker dels genom speciella ersättningsregler som skiljer sig något från sedvanlig löpande räkning, dels genom att beställaren tillförsäkrar sig en betydligt högre grad av närvaro och kontroll än i ett traditionellt byggprojekt.

## **Partnering bygger på tillit mellan parterna**

Vid sidan av detta förutsätter partnering en hög grad av tillit mellan inblandade parter och de människor som representerar dessa. Detta för att få inblandade personer att se till vad som är projektets (och därmed egentligen byggherrens) bästa och i verklig mening hjälpas åt för att åstadkomma en bra slutprodukt inom de mål som satts för kostnader och tider, utan att begränsa sig till vad som är bäst för det egna företaget.

För det ändamålet är det vanligt förekommande och enligt de flesta bedömare också helt nödvändigt att arbeta mycket med "mjuka" värden om ärlighet, öppenhet, respekt och engagemang m.m. både inför och under projektets genomförande. Detta gäller inte minst när organisationer ska samarbeta som inte känner varandra sedan tidigare.

## **Tidig upphandling**

Partnering handlas ofta upp i mer eller mindre tidiga skeden. En fördel med det är att byggherren dels kan komma igång med sitt byggprojekt snabbare än vanligt men också att den aktive byggherren i betydande utsträckning genom sitt samråd i fråga om kalkylarbete och projektering är med och utformar slutprodukten samtidigt som beställaren får del av entreprenörens kunskap och erfarenhet från liknande projekt, bl.a. kopplat till produktionstekniska frågor.

## **Byggherrens val av affärsform**

Rent generellt behöver byggherrar som återkommande driver byggprojekt ta fram interna styrdokument som tydliggör för den egna organisationen i vilka typer av projekt man bör välja partnering och vilken bemanning som då behövs.

Det bör uppmärksammas att Byggherrarna i augusti 2016 publicerade en utförlig "checklista" med obligatoriska krav och rekommenderade krav som vägledning inför och under partnering-/samverkansprojekt. Därvid läggs inte obetydlig tonvikt vid byggherrens egen organisation, förberedelse och projektplanering före upphandling liksom åtgärder för utvärdering och som förberedelse inför garantitid och förvaltning rekommenderas. Den typen av planering inför och vid avslutningen av ett projekt måste uppmärksammas och har inte bedömts ha någon naturlig placering i ett mallkontrakt som det förevarande som reglerar själva genomförandet.

Vidare finns sedan mars 2017 en standard antagen – SS-ISO 44001 Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan – som översattes till svenska i juni 2017. En standard som fått fäste i byggbranschen och är avsedd som ett viktigt verktyg för att hjälpa både byggherrar och entreprenörer att identifiera, förbereda och genomdriva partnering-/samverkansprojekt. Ett ledningssystem ägnat åt att säkerställa att de

företag som implementerat detta på ett strukturerat, konsekvent och effektivt sätt kan arbeta med samverkan med andra företag i sina affärsrelationer som ett byggprojekt utgör.

ISO standarden berör primärt förberedelsen inför sådana projekt och hur man organiserar sig och har inte heller den bedömts ha någon naturlig placering i ett mallkontrakt mellan två parter som rör genomförandet.

## BYGGHERRARNAS MALLKONTRAKT

### Bakgrund – ökad enhetlighet i branschen

En övervägande del av de byggprojekt som genomförs i Sverige sker efter offentlig upphandling. Motsvarande gäller för partneringprojekt.

Föreningen Byggherrarna har tidigare tagit fram mallkontrakt för partnering tänkta att användas av medlemsföretagen. Ett problem med dessa som framträtt på senare tid har varit att de inte varit anpassade fullt ut till den offentliga upphandlingen. Dessa mallar har reglerat formerna för samverkan i entreprenaden inklusive ersättningsregler men därutöver endast reglerat inledande projekterings- och kalkylfas i tanke att ett separat entreprenadkontrakt tas fram senare. En sådan lösning reser dock numera frågor om förbudet mot väsentlig ändring i offentligt upphandlade entreprenadkontrakt.

Vid sidan av det har det visat sig att byggherren tenderat att hamna i ett förhandlingsmässigt underläge om man långt efter genomförd upphandling försöker införa regler om vite, ställande av säkerhet m.m. som entreprenören på goda grunder valt att inte lägga med i sin kalkyl. De mallar som nu tagits fram avser att råda bot på detta samtidigt som den struktur med fasindelning m.m. som tidigare använts och i flera avseenden blivit kutym för partneringprojekt inom husbyggnad på senare år bibehållits.

En ytterligare strävan med att ta fram ett mer komplett mallavtal har varit att detta ska kunna få stor spridning i praktiken och på så vis skapa en ökad grad av enhetlighet i branschen om hur partnering genomförs i byggprojekt. Byggherrarna ger också löpande ut skriftliga vägledningar som ytterligare är avsedda att bidra till förståelsen för vad partnering är och hur och när det bör användas.

### Allmänt om mallkontraktet

Mallkontraktet bygger på att byggherren genomför en upphandling, av en entreprenör och att denne entreprenör i en eller flera inledande faser får ett konsultuppdrag att projektera vidare åt byggherren fram till mer eller mindre färdiga systemhandlingar. Och att det uppdraget, som sker i öppet samråd med byggherren, utförs parallellt med att entreprenören även det i samråd med byggherren tar fram en detaljkalkyl och produktionstidplan för att utföra entreprenaden. Först om och när byggherren godkänner entreprenörens kalkyl och den projektering och därtill knuten kvalitetsnivå för byggobjektet som kalkylen svarar mot, sker en formell beställning av hela entreprenaden.

I "projekteringsfasen" regleras parternas rättigheter och skyldigheter av det för konsultavtal gängse standardavtalet ABK 09 och först när beställning sker av entreprenadens utförande regleras dessa istället av ABT 06.

Fram till dess att entreprenaden formellt beställs har byggherren rätt att avbeställa entreprenaden utan annan kostnadsreglering än att byggherren betalar för dittills utfört arbete. En sådan åtgärd medför naturligtvis både tidsförluster och kanhända prestigeförluster internt och är som regel inte något som någon byggherre önskar. Men det har ansetts som en nödvändig säkerhetsventil för det stora förtroende som entreprenören fått i det att entreprenören handlas upp i så tidiga skeden och i någon mening kan sägas ha fått betalt för att utreda och föreslå vad byggherren ska bygga för att sedan också bygga det med liten risk i huvudsak på löpande räkning.

Mallkontraktet är således i första hand utformat i tanke att kunna användas vid upphandlingar i tidiga skeden. Men kan också med endast små justeringar användas vid mer eller mindre sena upphandlingar där kanske merparten handlingar redan finns framme i förfrågningsunderlaget, så länge som behov trots allt föreligger av att genomföra en inledande kalkyl och projekteringsfas.

Den modell som denna mall bygger på har blivit vanligt förekommande i byggbranschen på senare tid, särskilt bland byggherrar som i sina byggprojekt måste följa lagarna om offentlig upphandling.

Mallen utgår från att ett och samma kontrakt gäller både för projekteringsfasen under ABK 09 och för produktionsfasen under ABT 06. När entreprenaden formellt beställs förtecknas endast de tekniska handlingar som tagits fram under projekteringsfasen och som preciserar entreprenadens omfattning i teknisk mening, samt att den kalkyl som parterna enats om ska gälla för utförandet också fastställs som rikt kostnad och att färdigställandetid m.m. också fastställs. Tanken är med andra ord att någon förhandling eller omförhandling av centrala juridiska och ekonomiska villkor i kontraktet då inte ska ske utan allt ska vara fastställt redan i förfrågningsunderlaget, lika för alla anbudsgivare att förhålla sig till.

Vid offentlig upphandling är det nämligen i princip inte tillåtet att inför övergången till produktionsfasen, dvs långt efter upphandling, inleda förhandling om centrala ekonomiska eller juridiska villkor eller att lägga till sådana villkor genom ett separat entreprenadkontrakt för fas 2 som inte funnits med i förfrågningsunderlaget.

Det förtjänar framhållas att partnering ibland beskrivs som att parterna genomför entreprenaden "gemensamt" och att en anda av "projektet AB" ska genomsyra allt som görs. Det ändrar inte att i det mallkontrakt som här tagits fram – och som kom-

mit att bli den helt dominerande modellen för partnering på den svenska marknaden – svarar en part ytterst för projekteringsansvaret vilket styrs av valet av entreprenadform. Medan den andra parten medverkar genom dialog och samråd och har att ge förslag för den projekteringsansvarige i slutändan att ta ställning till och ansvar för. I så måtto genomförs entreprenaden gemensamt men med bibehållande av ett klart entreprenadrättsligt ansvar för projekteringen för en part.

## TILLÄMPNINGSFÖRESKRIFTER OCH FÖRKLARINGAR

### § 1 Omfattning

#### *§ 1.1 Partnering - Förhållningsregler*

Entreprenadkontraktet har rang överst bland alla kontraktshandlingar enligt rangordningsregeln i 1 kap 3 § ABT 06. Vi har valt att inkludera vissa grundläggande ledord för partnering redan som förutsättningar i ingressen till kontraktet men också i den katalog av förhållningsregler som listats i § 1.1. Detta är för att understryka vikten av att dessa ”moralregler” följs och att alla i projektet verkar för detta.

#### **§ 1.1.1 Workshop**

Det är vidare tanken att dessa förhållningsregler allt efter behov individualiseras för varje byggprojekt och konkretiseras ytterligare under den inledande workshop (ibland benämnt uppstartmöte) som regelmässigt behöver hållas tidigt i ett partneringprojekt. Vid en sådan workshop bör också projektspecifika mål konkretiseras och gärna rangordnas.

Mål som att byggherren utan inbördes rangordning vill ha högsta möjliga kvalitet till lägsta möjliga kostnad på kortast möjliga tid står emot varandra och blir gärna i praktiken till intet förpliktande plattityder om de inte konkretiseras bättre och rangordnas, varigenom målen på djupare plan kan förstås av entreprenören och därmed blir ömsesidiga.

#### **Partneringledare**

I mallen anges att workshop leds av en gemensamt anlita partneringledare (även kallad processledare). Det förekommer att workshops på detta vis genomförs utan någon extern partneringledare till exempel genom att entreprenören tillhandahåller en sådan ur sin egen organisation eller att man vid lite mindre projekt väljer bort detta. Vår rekommendation är att partneringledare utses och att en sådan också får återkommande uppdrag i projektet att med jämna intervaller göra kontroller över hur projektet går med avseende just på de mjuka värdena och graden av samverkan.

För den som väljer bort partneringledare kan texten stå kvar oförändrad, dock att bisatsen ”under ledning av en gemensamt anlita partneringledare” får utgå.



Det är också vanligt förekommande att parterna först "pratar ihop sig" något om arbetssätt och hur de projektspecifika målen skall förstås under inledningen av fas 1 och att man först efter någon eller ett par månader genomför inledande workshop med närvaro av viktiga underentreprenörer, konsulter och kanske brukare.

### **§ 1.2 Parternas åtagande allmänt - precisering av enskilt byggprojekt**

Av paragrafen framgår att byggherren inför upphandling själv har att fylla på med uppgift om projektets namn samt att i förekommande fall stryka text och precisera om projektet avser både om-, ny- och tillbyggnad eller inte.

Av ordval som stomme och ytskikt framgår att mallen är tänkt att i första hand användas för bygg- och installationsentreprenad inom husbyggnad. Ingenting hindrar dock att den också används för anläggningsentreprenad.

### **§ 1.3.1 Fasindelning**

I denna bestämmelse och efterföljande uttrycks den viktiga regleringen om fasindelning. Dessa regler behöver läggas i entreprenadkontrakt både för att ge dem erforderlig rangordning men också för att lämpliga koder att placera dessa under i en AF-del av naturliga skäl saknas i AMA AF 12 som ju inte är framtagen specifikt för partnering. I tidigare mallkontrakt utgick vi från tre faser, då rubricerade skeden, i överensstämmelse med program-, system och bygghandlingsskede.

Ingenting hindrar den byggherre som så önskar att laborera med tre faser istället för två med formaliserat beslutsfattande för att gå vidare både med fas 2 och 3. Erfarenheten från senare år är dock att de flesta partneringprojekt genomförts med endast en inledande projekteringsfas innan man går in i produktion.

Eftersom projekteringsfasen beroende på hur pass tidigt upphandlingen sker, kan omfatta både program- och systemhandlingsskede, har vi valt att rubricera detta som faser och inte som skeden. I praktiken har fas också blivit den vanligare termen framför skede i partneringkontrakt.

Det bör poängteras att entreprenören under fullt överinseende från och samråd med byggherren bör bygga upp sin kalkyl och däremot svarande projektering i successiva steg. Om byggherren på detta vis är närvarande i den processen minimeras risken för att entreprenörens kalkyl och/eller projektering inte möter byggherrens förväntningar. Byggherrens godkännande av kalkylen som markerar övergången till fas 2 kan därmed många gånger bli mer av en formalitet.

I bestämmelsen uttrycks att byggherren kan komma att i samråd med entreprenören ta fram administrativa föreskrifter under fas 1 eller att revidera en redan i förfrågningsunderlaget framtagen AF-del i bemärkelsen utveckla sådant som tidigare inte varit känt.

### **Administrativa föreskrifter**

Det understryks att en byggherre inför upphandling behöver ta fram både en allmänt orienterande beskrivning av föremålet för upphandlingen och upphandlingsföreskrifter, vilket återfinns i AFA och AFB-delen i administrativa föreskrifter som upprättats i enlighet med AMA AF 12 och som med fördel kan användas.

Mallkontraktet är avsett att kunna användas utan ändring oavsett om byggherren väljer att ta fram en mer komplett AF-del redan vid upphandling med entreprenadföreskrifter och hjälpmedelskapitel, eller om man har mer kortfattade entreprenadföreskrifter i avsikt att senare fylla på med koder, alternativt inte har med några entreprenadföreskrifter eller regler om hjälpmedel alls.

Alla tre varianterna förekommer och är en fråga om tycke och smak men också i hög grad avhängigt av i hur tidigt skede upphandlingen sker. I tidiga skeden är många av de villkor som sedvanligt återfinns i AF-delens entreprenadföreskrifter, som hänsyn till omgivningen m.m. helt enkelt inte kända.

Ett flertal bestämmelser som återfinns i mallkontraktet – såsom regler om ställande av säkerhet, tvistelösning, vite och avsteg och förtydliganden från ABT 06 är sådana som normalt återfinns i en AF-dels entreprenadföreskrifter. När det däremot gäller beskrivningstext av vad partnering är, förhållningsregler om öppenhet m.m. och regler om fasindelning, saknas som ovan berörts lämpliga koder för att placera dessa i AMA AF 12.

Det har också visat sig att de relativt komplexa ersättningsreglerna som inkluderats i kontraktet tenderat att kunna missförstås av vissa entreprenörer när de mer undanskynt placerats i AF-delens koder för ersättningsregler (AFD.61) istället för att på detta sätt "lyftas" till kontraktet. Samma sak gäller för de mötesformer (styrgruppsmöte och partneringsmöte) som införts i mallkontraktet vid sidan av de gängse förekommande.

Mallkontraktet är som sagt framtaget i avsikt att kunna användas även i upphandlingar där några entreprenadföreskrifter överhuvudtaget inte finns framtagna, men rekommenderas att användas som det är även när sådana i förekommande fall tas fram inför upphandlingen.

Som beskrivits inledningsvis är det vid offentlig upphandling i princip inte tillåtet att ändra i eller lägga till centrala ekonomiska och juridiska villkor vid övergången till fas 2. I mallkontraktet har därför dessa villkor inkluderats i avsikt att en AF-del som må behöva läggas fram för att precisera ett antal vid upphandlingen icke kända frågor, inte ska behöva inkludera något sådant. Av samma skäl bör byggherren normalt heller inte drabbas av det förhandlingsunderläge som annars riskerar uppstå om byggherren inför fas 2 försöker föra in för entreprenören oväntade krav på vite, säkerhet m.m. bara som exempel.

### ***§ 1.3.2 Ansvar för vidareprojektering - avsteg från ABT 06***

De villkor om ändringar i fasta bestämmelser i ABT 06 som här förtecknats är inte några ändringar i egentlig mening utan förtydliganden som motiveras av att upphandlingen normalt sker i ett väldigt tidigt skede av projekteringen.

Entreprenören har enkelt uttryckt samma krav på sig att fackmässigt utreda förutsättningarna för sin projektering som en konsult som vidareutvecklar en grov programhandling till systemhandling. Detta är också motivet till att ABK 09 ska gälla under projekteringsfasen, för att säkerställa att det relativt bredare ansvar för följdskador vid icke fackmässig projektering som gäller enligt ABK också i ett partneringsprojekt som handlas upp i tidigt skede kommer byggherren till godo.

Enligt ABT 06 kap 5 § 11 andra stycket har nämligen den uttryckliga ansvarsbegränsningen lagts in att entreprenören inte svarar för skada som består av avbrott eller störning i industriell produktion eller kommersiell verksamhet. Det medför till exempel att uteblivna hyresintäkter som uppstår som följd av ett fel i entreprenaden inte ersätts. Någon sådan begränsning av ansvaret finns inte för felaktigt utförd projektering enligt ABK 09.

Ett ytterligare skäl till att hänvisa till ABK 09 är att tydliggöra att byggherren under fas 1 egentligen beställer och betalar för en projektering och att entreprenören utför ett sådant uppdrag med klar gräns mot produktionen i fas 2. Entreprenören kommer därmed att ha ett bredare ansvar för felprojektering som görs enligt ABK:s regler i fas 1 än vad som gäller för vidareprojekteringen enligt ABT:s regler i fas 2.

Det förekommer att byggherrar inför övergången till fas 2 uttryckligen reglerar att allt ansvar för felprojektering därmed skall följa ABT:s regler för att undvika risk för diskussioner om när en felprojektering utförts. Mallkontraktet har inte den utgångspunkten utan tvärtom att ABK ansvaret följer med för den projektering som gjorts i fas 1. För den byggherre som vill ha en annan ordning går det att reglera vid beställning av fas 2. Det bör framhållas att när ändringar i ABT eller AB (eller ABK) på

detta vis placeras i entreprenadkontrakt, med rang över alla andra kontraktshandlingar, behövs inte någon förteckning av avstegen under särskild kod (AFD.111) i AF-delens entreprenadföreskrifter som annars är brukligt.

I mallkontraktet används gängse termer som bygg- och systemhandling när projektering berörs. Det bör uppmärksammas att för byggherrar som driver vissa typer av anläggningsprojekt är den typen av termer inte fullt ut användbara alla gånger. Projekteringen kommer istället till uttryck i handlingar som järnvägsplaner och liknande. Detta kan med fördel preciseras i en särskild uppdragsbeskrivning för fas 1 som i så fall biläggs kontraktet. En sådan precisering av enskilt projekteringsuppdrag kan ibland också behövas i andra projekt.

### ***§ 1.3.5 Ersättningsregler fas 1***

I mallkontraktet har vi utgått från en vanlig ersättningsmodell för fas 1 i praktiken, nämligen rörligt arvode med timarvoden som antingen offereras i anbud eller till och med fastställs till rimlig nivå i förväg i förfrågningsunderlag, alternativt avtalas om i förhandling.

En väl så vanlig modell är att tillämpa självkostnadsprincipen med påslag för entreprenörsarvode för fas 1 och då använda samma påslag som också offererats för fas 2. Vi har för mallkontraktets vidkommande stannat vid det första alternativet då det är mer konsekvent med tanke på att ABK 09 avses gälla för fas 1. Det arbete som utförs i fas 1 är också huvudsakligen "mantimmar" och omfattar normalt inte inköp av material, varor etc. som täcks in av självkostnadsprincipen.

För mer omfattande arbete i fas 1 bör i förekommande fall budget upprättas av entreprenören i samråd med byggherren i enlighet med vad som gäller om uppdrag preciserat i samråd i 1 kap 1 § ABK 09.

### ***§ 1.3.8 Övergång till fas 2***

Strukturen som valts i mallkontraktet innebär i korthet följande. Entreprenören projekterar vidare i fas 1 och kopplar den projekteringen till en detaljerad kalkyl. Centrala vägval i tekniska frågor och dess kostnadspåverkan görs i samråd med beställaren varvid kalkylen stegvis byggs upp. Sedan beställaren godkänt kalkylen och den projektering den svarar mot, bekräftas detta av beställaren i en beställningsskrivelse.

Beställningsskrivelsen ges inte annan rang än gängse i ABT 06 – dvs. under kontrakt m.fl. handlingar. Till beställningsskrivelsen bifogas en handlingsförteckning som anger den projektering som entreprenören i samråd med beställaren lagt fram under fas 1 för att på så vis rama in omfattningen av entreprenaden.

I beställningsskrivelsen konverteras kalkylen till **riktkostnad**, som är ett annat ord för budgeterade självkostnader. Därtill konverteras entreprenörens entreprenörsarvode som offererats i anbudet till ett **fast arvode**, procentsatsen multiplicerat med riktkostnaden som därmed låses.

Summan av riktkostnaden och det fasta arvodet utgör entreprenadens **kontraktssumma** som också anges. I många partneringprojekt används termen riktpolis istället för kontraktssumma. Mallkontraktet använder istället kontraktssumma precis som i ABT 06 för att minska risken för sammanblandning mellan riktpolis och rikt-kostnad. Att kontraktssumman till övervägande del består av en budget som ersätts på löpande räkning bedöms inte behöva ge upphov till några oklarheter.

I beställningsskrivelsen fastställs också färdigställandetiden, som ingår i entreprenörens kalkylarbete att närmare fastställa. Vid behov förtecknas också administrativa föreskrifter, kvalitets- och miljöplaner m.fl. dokument som må ha tagits fram under fas 1 och blir därmed kontraktshandlingar, som bilagor till beställningsskrivelsen.

Genom den valda strukturen behöver beställningsskrivelsen inte inkludera några ekonomiska eller juridiska villkor som istället fastställts i kontraktet. Ej heller behöver den föregås av någon egentlig förhandling, i någon annan fråga än rikt-kostnads storlek. På så vis görs heller inte någon väsentlig ändring av ett offentligt upphandlat kontrakt. Man kan istället se kontraktet som en från början given ram som fylls ut med tekniskt innehåll under fas 1.

Det bör framhållas att själva ramen – t ex att en ombyggnad i viss volym ska utföras på en viss huskropp – behöver fastställas redan i förfrågningsunderlag och kontrakt. Vad som närmare preciseras i fas 1 är hur den ombyggnaden ska göras.

## § 2 Utförande

### *§ 2.2 Samråd vid inköp av varor och underentreprenörer*

Mallkontraktet utgår från att entreprenören söker samråd med beställaren inför val av underentreprenör och andra strategiskt viktiga inköp. Det innebär att entreprenören i slutändan har beslutanderätten.

För den beställare som inte behöver följa lagarna om offentlig upphandling finns i och för sig inte något som hindrar att man istället om så önskas lägger in en vetorätt. En sådan anses av många kunna resa frågor om inte kontraktet med underentreprenören blir upphandlingspliktig för offentliga beställare. Det kan för all del tilläggas att i det läge en beställare ser sig tvingad att utnyttja en sådan vetorätt har man redan dessförinnan tappat den anda av samverkan som ska präglade projektet.

## § 3 Organisation

### *§ 3.2 Entreprenörens platsorganisation - nyckelpersoner*

Partneringkontrakt handlas som regel upp med stor tonvikt på mjuka parametrar som offererad platsorganisation och liknande. För att sådana utvärderingsmodeller ska vara tillåtna enligt LOU krävs att den eller de personer ur platsorganisationen som utvärderats också är bundna i kontrakt till att utföra entreprenaden.

Den regel som här införts beskriver de funktioner som typiskt sett är nyckelpersoner i ett partneringprojekt och har vad gäller utbyte av sådana sin direkta förebild i 3 kap 3 § ABK 09 som genom att göras till kontraktsvillkor därmed också kommer att gälla för själva entreprenaden i fas 2.

Det bör påpekas att det från tid till annan råder stor efterfrågan på erfarna platschefer, projektledare, projekteringsledare m.fl. inom entreprenörsorganisationer. Det är i slutändan anställd arbetskraft som i förekommande fall slutar och tar nya anställningar. En byggherre rekommenderas därför generellt att ha viss tolerans för att utbyte trots allt då och då behöver ske.

Regeln är som sagt hämtad från ABK 09 och utgår liksom denna från att byggherren till skillnad från entreprenören inte behöver få medgivande för utbyte av sina nyckelpersoner utan att samråd räcker. Det bör noteras att termer som projektchef och produktionschef m.m. inte används helt enhetligt i branschen och att vissa av de funktioner ur en entreprenörs organisation som preciseras i mallkontraktet ibland delas på flera eller att någon dubblar vissa roller.

Generellt bör byggherrar undvika att för hårt snäva in hur entreprenören bemannar sin organisation i upphandlingar och i förekommande fall också överväga att definiera de funktioner som efterfrågas i sina upphandlingsföreskrifter.

Det bör i detta sammanhang också understrykas att byggherrens val av egen platsorganisation och att den organisationen finns kvar i projektet som kunskapsbärare från start till mål, många gånger är A och O för ett lyckat slutresultat.

### *§ 3.3.2 Styrgruppsmöte – högsta exekutiva organ*

I ett traditionellt byggprojekt sker regelbundna projekterings- och byggmöten som på ett sedan länge etablerat och välstrukturerat sätt fångar upp utestående frågor och utgör ett viktigt verktyg för att driva entreprenaden framåt och att i möjligaste mån eliminera missförstånd. Dessa mötesformer gäller dock som regel endast mellan parterna och exkluderar strategiskt viktiga underentreprenörer och utgör heller inte något naturligt forum för samråd i skilda frågor och kunskapsöverföring gene-

rellt mellan i projektet inblandade organisationer. Det är därför mer eller mindre regel att i partneringsprojekt införa andra mötesformer än de i AB och ABT reglerade projekterings- och byggmötena. Möten ägnade bland annat åt att löpande följa upp och utvärdera hur entreprenaden går i förhållande till de projektspecifika mål som ställts upp.

Den vanligaste modellen är att två separata mötesformer finns med, ett mer renodlat exekutivt som kan sägas utgöra projektets högsta exekutiva organ och ett som operativt ansvarar för framdriften. Den förra mötesformen har i detta mallavtal rubricerats styrgruppsmöte som är den kanhända mest vanligt förekommande termen för denna.

Det bör samtidigt observeras att inom många kommunala och landstingskommunala förvaltningar tillsätts en styrgrupp inför varje byggprojekt som bemannas av företrädare både för kommande brukare, den förvaltning som är satt att genomföra projektet och den som svarar för finansieringen. Styrgruppsmöten kan för sådana förvaltningar vara ett olämpligt ordval för att beskriva ett slags utvidgat ombudsmöte på en entreprenad och andra termer kan då med fördel väljas, till exempel partneringsråd eller samverkansråd.

### ***§ 3.3.3 Partneringsmöte och andra operativa mötesformer***

Den mötesform som beskrivits och reglerats i denna bestämmelse är där de operativa besluten fattas efter erforderligt samråd. I mindre projekt kan denna mötesform helt ersätta projekterings- och byggmöten.

I lite större projekt tenderar däremot denna mötesform att svälla till att omfatta alltför många frågor och involvera alltför många inblandade människor. En tumregel brukar sägas vara att ett möte inte bör bestå av fler än ca 7 personer för att vara riktigt konstruktivt. Många gånger delas därför dessa möten upp i olika mindre möten för speciella frågor, som inköpsmöten, samordningsmöten, brukarmöten, riskhanteringsmöten m.m., liksom att projekterings- och byggmöten genomförs parallellt med dessa.

Det är dock viktigt att understryka det som också uttryckts i mallkontraktet att beställarens och entreprenörens nyckelpersoner behöver inkludera strategiskt viktiga underentreprenörers motsvarande nyckelpersoner liksom externa konsulter i strukturerade mötesformer för kunskaps- och erfarenhetsöverföring och för att upprätthålla lagandan. I den mån traditionella byggmöten hålls parallellt med partneringsmöten och som enbart involverar byggherrens och entreprenörens organisation är det viktigt att noga hålla isär vilka frågor som behandlas på respektive möte och att fokus inte tappas bort från partneringsmöten.

Det finns som ovan framgått inte något enkelt koncept för mötesformer som passar för alla byggherreorganisationer eller alla typer av byggprojekt. En byggherre bör därför inför upphandling noga tänka igenom om den mötesstruktur som beskrivs i mallkontraktet passar för det specifika projektet och även vara beredd på att både lägga till och dra ifrån möten efter att ha gått igenom dessa frågor med entreprenören vid inledande workshop och därefter i början av fas 1.

### ***§ 3.4 Entreprenörens kontroll av personal - ID 06***

I mallkontraktet har intagits en vanligt förekommande ordning med hänvisning till ID06 och krav på entreprenörens övertagande av beställarens skyldighet avseende elektronisk personalliggare. Bestämmelsen gäller om annat inte avtalats. Det bör observeras att delegering förutsätter att beställaren och byggherren är samma organisation/företag.

## **§5 Ansvar**

### ***§ 5.1 Förseningsvite***

Ett partneringsprojekt kännetecknas bland annat av att det löpande sker smärre förändringar i förhållande till vad man från början utgått från vad gäller tekniska lösningar. Det kan röra kostnadseffektiviseringar och produktionstekniska hänsynstagen entreprenör och underentreprenör under hand identifierar och föreslår, eller snabba beslut om hyresgäst Anpassningar som fattas i sent skede.

Ett vite riskerar att fungera i någon mening kontraproduktivt för sådan förbättringspotential, varför det verkligen inte är någon regel att en byggherre måste ha med en vitesbestämmelse i ett entreprenadkontrakt som rör partnering. Å andra sidan finns inte mycket att sätta emot om projektet tidsmässigt havererar p.g.a. dålig planering och framförhållning hos entreprenören.

I praktiken är byggherrens starka närvaro i projektet och den möjlighet som alltid finns att minska entreprenadens omfattning för att tjäna tid, ofta ett bättre verktyg för att säkerställa att sluttider innehålls. Samt inte minst att den ömsesidiga tilliten och lagandan för projektet verkligen fungerar, vilket inte sker av sig självt. Det understryks därför att enskilda byggherrar noga bör överväga om vitesklausulen ska vara med i enskilda projekt och inte slentrianmässigt inkludera denna.

Det kan också övervägas att införa ett tak för vitets storlek i enskilt kontrakt, i vart fall i riktigt stora projekt vilket är relativt vanligt för stora projekt även vid traditionell entreprenad.



### **§ 5.2 Tilläggsförsäkringar utöver grundkrav**

För varje byggprojekt som inte är ren nybyggnad utan inkluderar om- och tillbyggnad krävs andra försäkringslösningar än grundkravet i 5 kap 23 § ABT 06. Detta måste omhändertas i varje enskilt projekt så länge som inte byggherren själv löser detta genom att teckna en separat projektförsäkring, vilket ofta förekommer i stora projekt.

I förekommande fall hänvisas annars till råd och anvisningar till AMA AF 12 för att fylla på i kontraktsmallen med texter som lägger en särskild försäkringsplikt på entreprenören. Härmed avses s.k. ROT försäkringar till skydd för skador på hyresgästers och byggherrens egendom, men i förekommande fall också åtkomstskador m.m. För sådana frågor bör normalt rådgivning inhämtas från beställarens försäkringsmäklare.

Eftersom ABK 09 formellt gäller för den projektering entreprenören utför i fas 1 har krav också införts på särskild konsultansvarsförsäkring. Vid större projekt bör övervägas att se över ansvarsbegränsningen för konsultansvarsskada som i ABK 09 uppgår till 120 basbelopp om annat inte avtalas.

## **§ 6 Ekonomi**

### ***Ersättningsregler – bonus, incitament***

Ersättningsmodellen som återfinns i mallkontraktet är vanligt förekommande i partneringprojekt och bygger på att entreprenörsarvodet vid beställning av fas 2 låses fast till ett fast arvode. Det medför en viss morot och piska för entreprenören att effektivt driva logistik och inköp och produktion framåt för att på så vis få en kortare tids etablering och en proportionellt sett större vinst i den fasta delen.

Det är dock vanligt förekommande att man vid sidan av det avsätter en bonussumma – kanhända motsvarande någon procent av riktpriiset – och relaterar den till olika projektspecifika mål som anges i förfrågningsunderlaget som därefter förfinas och konkretiseras i fas 1. Det kan röra deltider men också olika grader av kundnöjdhet som mäts på olika sätt, bara för att ge några exempel.

En annan ibland förekommande modell är att det fasta arvodet villkoras av att vissa mål uppnås och att entreprenören annars får vidkännas en nedsättning med motsvarande en eller två procent av det entreprenörsarvode som lagts till grund för beräkning av det fasta arvodet. Det kan röra hårda mål som att rikt kostnad och tider innehållits, eller att entreprenören lyckats hålla sina nyckelpersoner kvar i projektet under hela entreprenaden eller rent mjuka mål.

Det bör framhållas att det alltför ofta förekommer att underentreprenörer inom vissa fackområden inte har den ordning och reda på sin redovisning som både generalentreprenör och beställare utgått från, med följd att ersättningskrav dyker upp i slutet för kostnader som uppstått långt tidigare.

I projekt där något direkt incitament inte inkluderats för över- eller underskriden riktkostnad, kan därför ibland behöva övervägas att införa en sanktion mot detta, vilket förekommer inte helt sällan i praktiken. En sanktion som skulle kunna formuleras enligt följande.

*”Från det att tre fjärdedelar av riktkostnaden upparbetats har Beställaren rätt att begära att definitiva slutkostnadsprognoser redovisas av Entreprenören. För kostnad som uppstått och arbete som utförts i tiden innan sådan definitiv slutkostnadsprognos upprättats och som inte inkluderats i sådan prognos, utgår inte någon ersättning”.*

En modell som var dominerande för tioalet år sedan men har minskat i omfattning på senare år är att koppla ett direkt ekonomiskt incitament till om entreprenörens fakturerade självkostnader för att färdigställa entreprenaden över eller underskrider den riktkostnad (egentligen budget) som avtalats. En sådan direktverkande incitamentslösning är inte problemfri, särskilt inte om mer betydande möjligheter och risker till vinst eller förlust införs genom så höga procentsatser som 50/50 delning och liknande. Problem som kan bestå i att båda parter tenderar att positionera sig bort från verklig samverkan för att maximera sin egen vinst och att diskussioner om riktkostnadsjusteringar kan komma att likna hantering av ÄTA-krav som man har på sedvanlig entreprenad till fast pris.

Bestämmelsen i mallkontraktet är liksom flertalet andra formulerade ungefär som en täckbestämmelse i AB/ABT med ordval som ”om inte annat avtalats”. Härmed markeras att enskilda byggherrar i enskilda byggprojekt mycket väl kan välja att lägga in olika bonusmodeller och incitamentslösningar kopplade till riktkostnaden som tillägg till denna bestämmelse. Detta bör i första hand övervägas för projekt som är relativt sett mindre komplicerade och där osäkerhetsfaktorerna i entreprenörens kalkyl därmed normalt färre. En text som täcker in det senare kan förslagsvis ha följande lydelse.

*”Efter godkänd slutbesiktning fastställs projektets entreprenadsumma genom en summering av slutligen verifierade självkostnader som jämförs mot avtalad riktkostnad med de justeringar av denna som löpande avtalats. Om Entreprenörens verifierade självkostnader för arbete med att utföra entreprenaden under fas 2 exklusive fast arvode, understiger avtalad och justerad*

*riktkostnad erhåller Entreprenören som bonus utöver fast del en ersättning till belopp som motsvarar .....procent av underskridet belopp.*

*Om Entreprenörens verifierade självkostnader för arbete med att utföra entreprenaden istället överskrider avtalad och justerad rikt kostnad drabbas Entreprenören av ett avdrag på entreprenadsumman. Avdraget består i att Entreprenören endast har rätt till ersättning till .....procent för sina slutligt verifierade självkostnader till den del dessa överskrider avtalad och justerad rikt kostnad.”*

För lite mindre projekt kan en uppdelning av entreprenörens ersättning i fast arvode och löpande räkning bli administrativt tungrodd och upplevas onödig. Med tillämpning av ersättningsmodellen löpande räkning/självkostnadsprincipen utan någon sådan modifiering kan som alternativ till ren löpande räkning övervägas att arbeta med någon form av direktverkande incitament för om budgeterat pris (avtalad rikt kostnad inför övergång till fas 2 jämte entreprenörsarvode i procentpåslag på rikt kostnaden) över- eller underskrids med slutligt verifierad självkostnad jämte entreprenörsarvode i procentpåslag på denna.

Frågor om vilken ersättningsmodell som ska väljas, om särskild bonus ska inkluderas och vilka kostnadsslag som ska låsas i en fast del som utgår som fast pris med den i mallkontraktet föreslagna ersättningsmodellen är kommersiella frågor som måste anpassas till respektive beställarorganisations preferenser och erfarenhet men även graden av osäkerhetsfaktorer i det byggprojekt som handlas upp.

Mallkontraktet har försökt omhänderta detta genom § 6.3 där det angivits att parterna kan överenskomma om särskilda incitament och annan bonus. Sådana regler bör i så fall kunna inflyta i en särskild kontraktsbilaga som tas fram inför upphandlingen.

Av skäl som angivits inledningsvis är det inte att rekommendera att försöka lägga till eller förhandla om sådant i samband med beställning av fas 2. Vad som däremot torde kunna fungera och som också förekommer ibland i praktiken är att beställaren i förfrågningsunderlaget anger att ett belopp på låt säga motsvarande en procent av kontraktssumman kommer avsättas för prestationsbunden bonus att mätas mot vissa i förfrågan uppräknade projektspecifika mål. Medan beställaren i samråd med entreprenören förfinar dessa mål under fas 1 och därmed också närmare utmejslar förutsättningarna för att erhålla bonus.

Mallkontraktet innehåller inte några särskilda regler om fakturering. En vanlig modell är att parterna enas om en prestationsbunden lyftplan av det fasta arvodet, me-

dan självkostnaderna faktureras och betalas i takt med att de uppstår. En annan variant är att entreprenören förskotts fakturerar prognostiserade självkostnader för att på så vis slippa agera "bank". Byggherren bör klargöra vad som gäller inför upphandling.

#### ***§ 6.4 Justering av rikt kostnad - väsentligt belopp***

Vare sig man arbetar med en direkt incitamentsregel kopplad till rikt kostnad som ovan beskrivits eller inte, måste det finnas en ventil för att justera rikt kostnaden vid projektförändringar som löpande kan komma att uppstå i högre eller mindre grad. Detta för att den fasta delen som är tänkt att inkludera all vinst till entreprenören är knuten till rikt kostnaden.

Det vore en orimlig lösning om beställaren hade möjlighet att göra betydande utökningar av entreprenadens omfattning efter det att rikt kostnaden och därmed det fasta arvudet fastställts, utan att entreprenörens möjlighet till vinst också justeras. På motsvarande sätt kan någon gång detta få betydelse vid större avgående arbeten.

Det förekommer på marknaden många olika exempel på texter i den här typen av kontrakt ägnade åt att snäva in utrymmet för rikt kostnadsjusteringar på olika sätt. Till exempel talas om projektförändringar rent allmänt, ökad volym i viss procent av BTA, ändrade funktionskrav, fel i beställarens handlingar av märkbar betydelse m.m. Gemensamt för alla dessa skrivningar är att de i och för sig ryms inom den gängse definitionen i ABT 06 av ÄTA arbeten och likställda ÄTA arbeten och att varje liten ÄTA inte med automatik medför rätt till justering.

Vi har valt i den här mallen att använda oss av ÄTA och likställda ÄTA för att hänga upp rikt kostnadsjusteringar på sådana. Ett partneringsprojekt är dock per definition ett sådant som genomgår ett antal smärre förändringar vad gäller tekniska vägval m.m. även efter det att rikt kostnaden fastställts och produktionen är i full gång. Detta bl.a. som en direkt följd av det fortsatta samrådet i projektering. Detta kan slå åt båda håll, både att arbeten tillkommer och avgår.

För att i någon mening ta bort parternas fokus från ekonomireglering och vinstmaximering i alltför hög grad – på bekostnad av tekniska frågor och framdrift i god anda då entreprenören ändå är tillförsäkrad avtalad vinst – innehåller mallkontraktet en tröskel för när ett visst ÄTA arbete anses så betydande att det ska kunna föranleda en justering av rikt kostnaden.

Sådana trösklar är relativt vanligt förekommande sedan lång tid i partneringskontrakt och kan ligga på allt från några tiotusen kronor upp till flera hundra tusen kronor beroende på projektets storlek. Detta är upp till varje enskild byggherre att i

varje enskilt projekt ta ställning till och själv fylla i innan kontraktet biläggs förfrågningsunderlaget som en från början angiven klar kalkylförutsättning.

Det bör observeras att mallkontraktet också innehåller vissa formkrav för att begära riktkostnadsjusteringar och att sådana normalt ska göras innan det arbete som förleder justeringen påbörjats.

#### ***§ 6.6 Fast arvode - entreprenöraryvode i procent blir fast arvode i fas 2***

Procentsatsen för kommande beräkning av fast arvode anges och hämtas från anbudet.

#### ***§ 6.7 Justering av fast arvode - Index***

Det bör övervägas att indexera det fasta arvodet precis som vid entreprenad till fast pris för projekt som planeras pågå under flera år. Normalt bör vanligt entreprenadindex kunna användas, med angivande av tillämplig littera.

### **§ 8 Tvistelösning**

Tvistlösningsreglerna är i mallkontraktet tämligen sedvanligt utformade, dock med viss trappstegsmodell där konflikter ska gå från ombud/styrgrupp till VD eller motsvarande innan rättsliga åtgärder behöver övervägas.

I partneringprojekt behöver man normalt därutöver fastställa tider inom vilka beslut i skilda frågor behöver fattas och hur snabbt beslut ska föras vidare uppåt när enighet inte kunnat nås, till exempel från partneringmöte till styrgruppsmöte. Hur detta bör regleras beror på vilka mötesformer som används, vilken typ av projekt och organisation.

Mallavtalet reglerar därför inte detta vilket inte hindrar att det i dessa tillämpningsföreskrifter understryks att parterna under inledningen av fas 1 bör enas om en struktur för detta som dokumenteras skriftligen och därefter följs.

### **Kontraktsbilaga 2**

Mallkontraktet utgår från att enskilda medlemmar inför varje projekt tar fram en kontraktsbilaga där det specificeras vilka kostnadsslag som ska täckas av det fasta arvodet och vilka som ersätts som löpande räkning. Detta får givetvis en direkt koppling till vilket entreprenörsarvode entreprenören begär som ersättning för fast arvode och är en avgörande kalkylförutsättning att ta fram redan i förfrågningsunderlaget.

Då frågan om vad som läggs i fast arvode är en kommersiell fråga har Föreningen Byggherrarna inte ansett det ligga i sitt uppdrag att ta fram en sådan handling som mall utan det är upp till var och en i enskilda upphandlingar att fylla en sådan med

för dem och det projektet relevant innehåll. Nedan ges lite vägledning dock vad gäller utformning av sådana kontraktsbilagor.

En enkel utgångspunkt är att begränsa det fasta arvodet till vad som annars täcks av entreprenörsarvodet enligt 6 kap 9 § punkt 8 a) och b) och att entreprenören därigenom får ersättning för alla sina produktionskostnader som inte är att hänföra till kostnader för centraladministration. Erfarenhetsmässigt skadar dock inte att göra en något mer fyllig beskrivning av vad som inkluderas i entreprenörens centraladministration och att det fasta arvodet också ska täcka entreprenörens risk på entreprenaden, såsom för skador på entreprenaden och på hjälpmedel, felavhjälpande, viten m.m.

Det är också vanligt förekommande att inkludera i det fasta arvodet vissa mindre arbetsplatskostnader för att slippa hantera alltför mycket småposter.

Det är också relativt vanligt att ange att kostnader såsom för utbildning, representation, övertidsersättning (såvida ej forcering), faktura- och lönehantering m.m. täcks av det fasta arvodet.

För att låsningen av entreprenörsarvodet i ett fast arvode ska få avsedd verkan är det viktigt att de självkostnader som ersätts på löpande räkning verkligen är självkostnader och rensade från vinstpåslag. Det gäller till exempel när man enas om schabloniserade timarvoden för yrkesarbetare och arbetsledning uppbyggda efter självkostnad, vilket oftast är att föredra framför att verifiera kostnaden timme för timme för varje enskild person.

Av samma skäl bör poster som "oförutsett", "buffert" och liknande normalt inte godtas som kalkylerad självkostnad och därmed ingå i rikt-kostnaden i sig utan ska istället hanteras i den risk och möjlighetslista som beskrivits i kontraktets § 1.3.4.

Ingenting hindrar i och för sig att mer betydande kostnadsslag överförs till fast arvode som annars ersätts till självkostnad enligt 6 kap 9 § pp 1-7 i ABT 06.

Det bör också omnämnas att en särskilt inom anläggning ibland förekommande modell är att ersätta entreprenören till självkostnad på löpande räkning för kostnader för material och varor, arbetare och underentreprenader (6 kap 9 § pp 1, 3 och 5) medan övriga kostnadsslag såsom för arbetsledning, hjälpmedel, försäkringar, utredning och projektering m.m. (6 kap 9 § pp 2, 4, 6 och 7) helt eller delvis överförs till den fasta delen med följd naturligtvis att påslaget för fast del blir högre. En fördel för byggherren med en sådan modell är att byggherren uppnår en högre grad av konkurrensutsättning av "priset" för entreprenaden. En många gånger större nack-

del är dock att i den mån kostnader för arbetsledning, projektledning eller projektering ska ingå i fast del, tenderar det medföra att beställaren inte får ut så mycket av entreprenörens resurser beträffande dessa discipliner jämfört med om dessa ersätts timme för timme förvisso begränsat till självkostnad.

En vanligare modell är att entreprenören får fullt betalt för samtliga sina produktionskostnader och därmed i betydande utsträckning är befriad från risk, då detta anses ge bästa möjliga förutsättningar för verklig samverkan och med tanke på hur kontraktet är strukturerat i övrigt också kan anses välbalanserat.

Det kan därför vara av värde att i kontraktstilagan särskilt förtydliga att i fast arvode inte ingår arbete av nyckelpersoner stationerade på byggarbetsplatsen, arbete med upphandling, kostnadsavstämningar, kalkylarbete, kostnadsstyrning, samt medverkan i möten som stipuleras i kontraktet.

## UPPHANDLINGSFRÅGOR – OFFENTLIGA UPPHANDLINGAR

De flesta partneringsprojekt handlas upp i vanligt öppet eller selektivt förfarande, även om förhandlat förfarande också används av sådana offentliga byggherrar som har laglig möjlighet till det (försörjningssektorerna). Mer komplicerat än så är det med andra ord inte.

Som beskrivits inledningsvis förutsätts entreprenadkontraktet och kontraktbilagan vara bifogat förfrågningsunderlaget som något samtliga anbudsgivare ska kalkylera med och som normalt heller inte ska förhandlas om under eller efter genomförd upphandling.

En vanlig modell är att byggherren anger en fiktiv riktkostnad redan i förfrågningsunderlaget som löst baserar sig på den projektbudget som finns framtagen. Samt att anbudsgivarna får offerera ett entreprenörarvode i procent på den fiktiva riktkostnaden och att en fiktiv anbudssumma därefter räknas fram och som utvärderas.

Det är en kommersiell fråga hur stor viktning man bör lägga vid de skillnader i procentpåslag som olika anbudsgivare offererar och som sedermera kommer avgöra storleken av fast del. Det är vanligt förekommande med viktningar på mellan 20 och 30 procent även om det förekommer högre. Det viktiga är att byggherren på olika sätt försöker säkerställa att det inte finns möjlighet för opportunistiska anbudsgivare att ”prisa in sig” genom att offerera entreprenörarvoden man senare inte vill stå för eller i värsta fall aldrig ens menat 100 procent allvar med.

Det är således avgörande att bedöma andra kriterier, i huvudsak s.k. mjuka parametrar hänförliga till organisationen som kompetens, erfarenhet, samarbetsförmåga, strukturerade metoder för samverkan, modell för öppna böcker m.m., med referenstagning och gärna också intervjuer som kontroll, som kan göra skillnad så att den anbudsgivare som verkligen har mest eller bäst erfarenhet och referenser från liknande projekt och partnering kan tillgodoräkna sig betydande mervärden av det.

Det är med andra ord viktigt att säkerställa så att inte lägsta entreprenörarvode per automatik vinner, vilket tyvärr förekommer alltför ofta. Det är givetvis också av stor vikt att ställa rimligt höga kvalificeringskrav för att säkerställa att byggherren inte ska behöva lära upp entreprenörens platsorganisation i partnering i ett verkligt projekt, utan att man går på i huvudsak redan beprövade företag och/eller platsorganisationer.

Det förekommer också utvärderingsmodeller där timarvoden för yrkesarbetare och arbetsledning utvärderas både för fas 1 och 2. Det brukar dock ofta ifrågasättas om sådana utvärderingsmodeller verkligen är ändamålsenliga. För det första svarar den



samlade ersättningen i fas 1 för en mycket liten del av byggherrens totala investering som det dessutom ofta är klokt att inte snåla in på. För det andra utgår ersättningen både för yrkesarbetare och arbetsledning efter självkostnad i vart fall i fas 2 enligt detta mallkontrakt. En självkostnad som byggherren har all möjlighet att syna under fas 1 och kontrollera riktigheten av, hellre än att infordra priser per timma för olika nyckelpersoner i upphandlingen, vilket riskerar att medföra priskonkurrens som i sin tur riskerar att inverka negativt på kvaliteten i entreprenörens insatser.

Ingenting hindrar dock att Byggherren antingen fastställer kommersiellt rimliga timarvoden ensidigt i förfrågningsunderlaget eller att man infordrar uppgifter om det i anbuden som sedermera i någon form läggs till grund för anbudsutvärdering. Båda modellerna är vanligt förekommande. Något som också besparar byggherren arbetet med att kontrollera rimligheten av uppgivna självkostnader för olika nyckelpersoner under fas 1.

## RISKER MED PARTNERING – VANLIGA FELSTEG

Det bör avslutningsvis påpekas att ett välstrukturerat och tydligt entreprenadkontrakt, som Byggherrarnas mallavtal har ambitionen att vara, är ett bra verktyg för att få ett lyckat partneringprojekt men att betydligt mer än så krävs. Det kan inte nog understrykas vikten av att aktivt arbeta med attityder och öppenhet.

Branschen är i hög grad präglad av att upphandlingar sker i konkurrens till lägsta pris och där det s.k. "ÄTA-kriget" på sina håll tyvärr utgör en naturlig del av ett byggprojekt. I partnering gäller att skapa en vi-känsla för projektet där alla hjälps åt över traditionella företagsgränser för projektets bästa. Detta måste prägla de nyckelpersoner både från beställare och entreprenör som ingår i partneringteamet men också andra centrala medverkande som konsulter och underentreprenörer och ska i möjligaste mån även spridas ned till yrkesarbetarna.

För att moralregler i ett kontrakt eller i en partneringdeklaration om engagemang, respekt, öppenhet, lojalitet mm ska få någon verklig effekt och inte bli "läpparnas beakännelse" krävs normalt ett betydande arbete av byggherren. Det gäller både när byggherren själv ska bemanna projektet och hur byggherren handlar upp, dvs vilken platsorganisation som byggherrens organisation ska samverka med.

Därutöver får inte underskattas vikten av ett aktivt arbete med dessa frågor och berörda personers förhållningssätt till varandra, både på inledande workshop och efterföljande temperaturmätningar i projektet som partneringledaren från tid till annan anlitas för att genomföra.

Med dessa påpekanden listas nedan utan rangordning några typiska risker med partneringprojekt eller snarare exempel på orsaker till att det inte fungerat på avsett sätt och som varje byggherre bör vara observant på.

- i) Byggherren har fel bemanning och/eller har inte förankrat i hela sin organisation att det är partnering och får inte resurser för att bemanna projektet eller av överordnad inom sin organisation tvingas införa spelregler (takpris och liknande) som går på tvärs mot partnering.
- ii) Entreprenören har fel bemanning och fokus för mycket på sin egen ekonomi, vilket är en risk som är särskilt påtaglig när byggherren lagt för stor vikt på ekonomi i sina tilldelningskriterier med underprissättning som följd.
- iii) Byggherren sätter inte in tillräckligt med resurser för att arbeta med "mjuka värden" under workshop och därefter. Moraliska spelregler blir läpparnas beakännelser.

- iv) Byggherren underlåter att tillsammans med entreprenören sätta tydliga, konkreta och helst mätbara projektspecifika mål (vid sidan av de självklara tidhållning och klara budget) som måttstock för entreprenören att arbeta mot och underlåter att löpande följa upp och mäta dessa.
- v) Byggherren sätter inte in tillräckligt med egna resurser på uppföljning och samråd och blir inte det bollplank till entreprenören som avsetts och omvänt om det är utförandeentreprenad såvitt avser samråd i projektering. Byggherren tappar därmed också den indirekta kontroll över projektets framdrift, kvalitet och kostnader som en hög grad av närvaro ger.
- vi) Entreprenören (vid totalentreprenad) missbedömer vidden av sitt utrednings- och projekteringsansvar under fas 1 och förlitar sig – för att spara pengar åt byggherren – på undermålig av byggherren framtagen geoteknik etc. istället för att göra egna undersökningar.
- vii) Entreprenören bygger in luft i sina kalkyler under fas 1 för att säkra så god vinst som möjligt och byggherren saknar kompetens och kraft att stå emot detta. Detta är en risk som är särskilt påtaglig vid mer eller mindre branta incitamentslösningar knutna till över- eller underskriden riktkostnad och hänger också ihop med pp 1), ii), iii) och v) ovan.
- viii) Byggherren väljer partnering för ett projekt där det egentligen hade varit mer effektivt att handla upp i konkurrens till fast pris. Den ökade administrationskostnad som byggherren investerat i blir förgäves och den risk som löpande räkning alltid medför för byggherren blir ett onödigt risktagande med hänsyn till projektets kalkylerbarhet.
- ix) Entreprenören underlåter att inkludera strategiskt viktiga underentreprenörer i avtalad samverkan mellan generalentreprenör och beställare. Dvs. underentreprenörer som svarar för betydande del av hela projektets projektering och kalkyl. Byggherren får inte avsett mervärde med samverkan från dessa samt löper vid löpande räkning även ökad risk för dålig följsamhet till kalkyl och prognos från dessa.
- x) Det uppstår oklarheter om vem som har projekteringsansvaret när byggherren under samråd "pekar med hela handen". Är det en föreskriven teknisk lösning eller något byggherren vill att entreprenören utreder vidare?

Vid sidan av dessa finns också risken för att det råder oklarhet om vad byggherren avser med sin samverkan och hur den ska utövas, samt oklara ansvarsförhållanden

om projekteringen men även i övrigt i förekommande fall som kan föreligga vid upphandling av partneringkontrakt som genomförs utan att sådana kontrakt granskats juridiskt i förväg. Den risken avser detta mallavtal att i möjligaste mån eliminera.

/John Hane

Foyen Advokatfirma



*Denna tillämpningsföreskrift med tillhörande  
mall för totalentreprenadkontrakt med partnering  
har upprättats av advokat John Hane, Foyen advokatfirma  
på uppdrag av Byggherrarna.*

*Byggherrarna är en intresseförening för professionella byggherrar  
som arbetar för att stärka och utveckla byggherrerollen och det  
svenska samhällsbyggandet. Föreningens medlemmar är kontinuer-  
liga byggherrar och beställer årligen byggprojekt för mer än 100  
miljarder kronor.*

*Stockholm 2018*