



TRAFIKVERKET
SWEDISH TRANSPORT ADMINISTRATION

An aerial photograph of a train traveling through a dense forest. The train is dark-colored and consists of several long, cylindrical passenger cars. The locomotive is at the front, and the train is moving along a set of tracks that cut through the green trees. The perspective is from directly above, showing the train's path and the surrounding forest canopy.

henrik.erdalen@trafikverket.se






THE SWEDISH TRANSPORT ADMINISTRATION
Bringing Sweden Closer Together

OUR MISSION

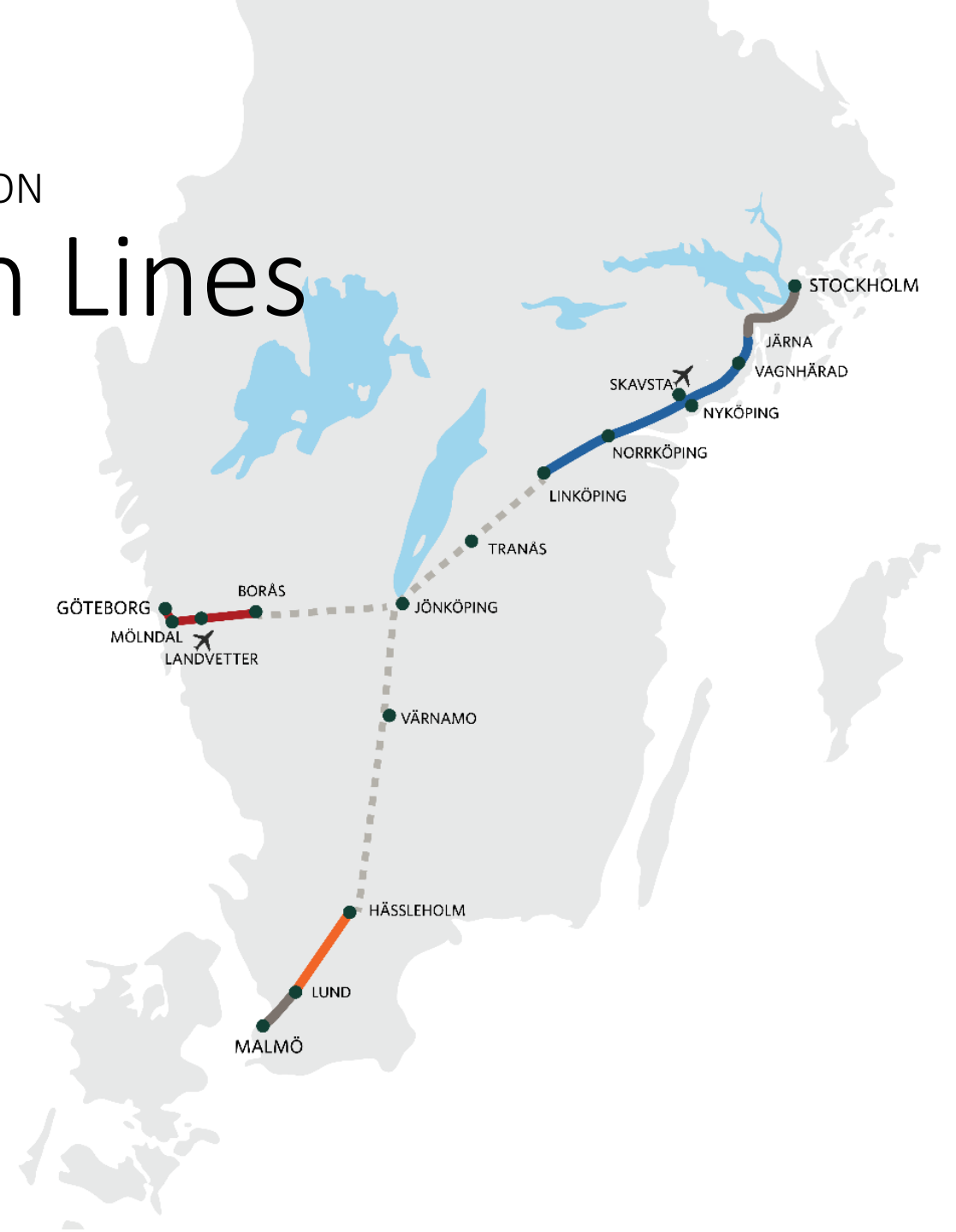
New Main Lines

Investigating and implementing the expansion of new main lines between the three metropolitan regions in Sweden; Stockholm, Göteborg and Malmö.

The three lines that are decided are:

-  Ostlänken
-  Hässleholm-Lund
-  Göteborg-Borås

 Proposed investigation areas



Collaborative contracting

- when, how and pitfalls to avoid

Agenda

- A brief retrospect at how organisations in Sweden have practiced collaborative contracting.
- When is collaborative contracting suitable?
- What conditions need to be in place?
- How should collaborative contracting be performed?
- What are the biggest challenges and pitfalls?
- Which forms of remuneration support cooperation and which should we avoid?

TRAFIKVERKET STRATEGIDOKUMENT 1 (35)

TDOK-nummer	Dokumentdatum	Version
TDOK 2016-01999	2022-03-01	4.0
Faschift av	Gäller från	Erstär
Chef CF Inköp och logistik	2022-04-01	[Erstär]
Skapat av	Konfidentialitetsnivå	
Aldin Nöklas, ILU	1 Ej känslig	

Trafikverkets affärsstrategi för entreprenader och tekniska konsulter

Innehållsförteckning

- 1 Bakgrund och syfte 2
 - 1.1. Bakgrund 2
 - 1.2. Syfte 2
 - 1.3. Förväntade effekter 3
- 2 Strategins omfattning 3
- 3 Strategier 5
 - 3.1. Planering av affär 5
 - 3.2. Val av affärsform och upphandling 6
 - 3.3. I kontraktgenomförandet 8
- 4 Uppföljning av strategierna 8

Versionslogg

Bilaga 1 - Affärsformer för typiska entreprenader med betyg

Bilaga 2 - Affärsformer för tekniska konsulter

Bilaga 3 - Affärsformer för tekniska konsulter

Bilaga 4 - Definitioner

TMALL 0105 Bilagor/strategi/4.0

Business
strategy

TRAFIKVERKET RUTINBESKRIVNING 1 (9)

TDOK-nummer	Dokumentdatum	Version
TDOK 2016-00007	2020-08-20	4.0
Faschift av	Gäller från	Erstär
Chef VO Investering	2020-10-15	3.0
Skapat av	Konfidentialitetsnivå	
Jan-Olof Andersson, ILvs	1 Begränsad	

Val av affärsform för entreprenad och tekniska konsulter

1 Syfte

Syftet är att ge stöd och säkerställa ett mestret val av affärsform i enlighet med Trafikverkets bestående mål och riktlinjer, vid upphandling av:

- tekniska konsultuppdrag avseende fjärdirektivområden, lokaliseringsutredningar, planuppdrag och projektetsgenomförande med byggtillämpningar
- entreprenader avseende investering och underhåll

Val av affärsform ska utgå från entreprenadens/uppdragets specifika förutsättningar, med syfte att uppnå konkurrens, hög produktivitet samt ökad innovationsgrad i den enskilda upphandlingen samt i anläggningsbranschen på både kort och lång sikt. Det väntas att detta ska skapa mer värde för pengarna.

Strövande och vägledande dokument som ska användas vid utvärdering av andra delar av Trafikverkets ledningsystem och jämföras med denna rutin är: "Genomföra byggupphandling".

Arbetet med val av affärsform ska ske i samråd med den ansvariga för den andra typentreprenad/typiska konsultuppdraget och den ansvariga för den andra typentreprenad/typiska konsultuppdraget. Detta ska ske i samband med mottagande verksamhet och i samband med utvärdering av förslag till konsultuppdrag i tillämpliga fall.

2 Omfattning

Denna rutin omfattar val av affärsform för typiska konsultuppdrag och typiska entreprenader.

Val av affärsform ska ske i samband med mottagande verksamhet och i samband med utvärdering av förslag till konsultuppdrag i tillämpliga fall.

TMALL 0107 Rutinbeskrivning 3.0

Routine
Choice of
business
form

TRAFIKVERKET RIKTLINJE 1 (11)

TDOK-nummer	Dokumentdatum	Version
TDOK 2016-02233	2019-09-13	3.0
Faschift av	Gäller från	Erstär
Chef CF Inköp och logistik	[Gäller från]	[Erstär]
Skapat av	Konfidentialitetsnivå	
Sohlberg, Torbjörn, ILU	1 Begränsad	

Kontraktmodell Samverkan Hög nivå

Syfte

För Trafikverket är Samverkan viktigt i utvecklandet av anläggningsbranschen mot ökad produktivitet och innovationsförmåga. Denna riktlinje beskriver hur Trafikverket jobbar med Kontraktmodell Samverkan Hög nivå i de mest komplexa kontrakt som Trafikverket ingår med sina leverantörer. I Trafikverkets samtliga standardentreprenader och standarduppdrag gäller Samverkan BAS, Riktlinje TDOK 2015-0021.

Omfattning

Denna riktlinje gäller för projekt som omfattar stora projekt och stora projekt och investering. Kontraktmodell Samverkan Hög nivå kommer att tillämpas i en begränsad omfattning för de mest komplexa entreprenaderna och konsultuppdragen för typiska konsultuppdrag E5 och E6, samt uppdragstyp TRV E4 Konsultuppdrag och tekniska konsultuppdrag. Kontraktmodell Samverkan Hög nivå gäller inte för planuppdrag/systemuppdrag och andra typer av uppdrag som omfattas av Riktlinjen.

Definitioner

För definitioner se <http://samverkan.se/om-samverkan/riktning/Alltstart>.

Ansvar och roller

Projektledaren ansvarar för att riktlinjen om tillämpning av arbetet med att utvärdera och välja ut formella beslut.

Tillämpning

I Handledning Kontraktmodell Samverkan Hög nivå finns tillämpningsdelen med tillämpningsföreläsningar och exempel på kontrakt. Kontraktmodell Samverkan Hög nivå är en del av Entreprenaderna E4 och E6. Detta innebär att man får i entreprenaderna E4 och E6 en tillämpningsföreläsning från fastställt vägplan/färdplan.

TMALL 0109 Riktlinje 4.0

Guideline
Collaborative
contracting

TRAFIKVERKET HANDLEDNING 1 (13)

TDOK-nummer	Dokumentdatum	Version
TDOK 2016-02234	2016-09-04	3.0
Faschift av	Gäller från	Erstär
Katarina Norén, eLL	[Gäller från]	[Erstär]
Skapat av	Konfidentialitetsnivå	
Strömberg, Ove, IL6s	1 Begränsad	

Kontraktmodell Samverkan Hög nivå.

Syfte

Denna handledning är tänkt att ge stöd vid arbete med Trafikverkets modell för Kontraktmodell Samverkan Hög nivå. Denna handledning utgår från Riktlinje Kontraktmodell Samverkan Hög nivå, TDOK 2016-02233.

Ömfattning

I denna bilaga beskrivs Trafikverkets Kontraktmodell Samverkan Hög nivå.

Kontraktmodell Samverkan Hög nivå - moment/aktiviteter

Tidiga skeden

Tidiga skeden i projektet omfattar TG 2 i Trafikverkets projektplaneringssystem.

Komplexitet

Överlämning till leverantör sker vid TG 0.

I samband med projektstart ska XLPm av PR och E4/E6. Om komplexitet i projektet finns följande aktiviteter:

- TRV E4 Konsultuppdrag
- TRV E5 Konsultuppdrag
- TRV E6 Konsultuppdrag

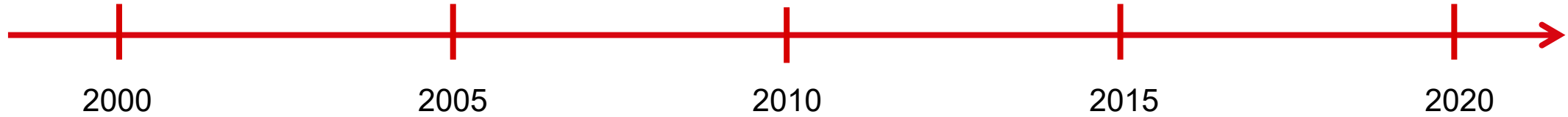
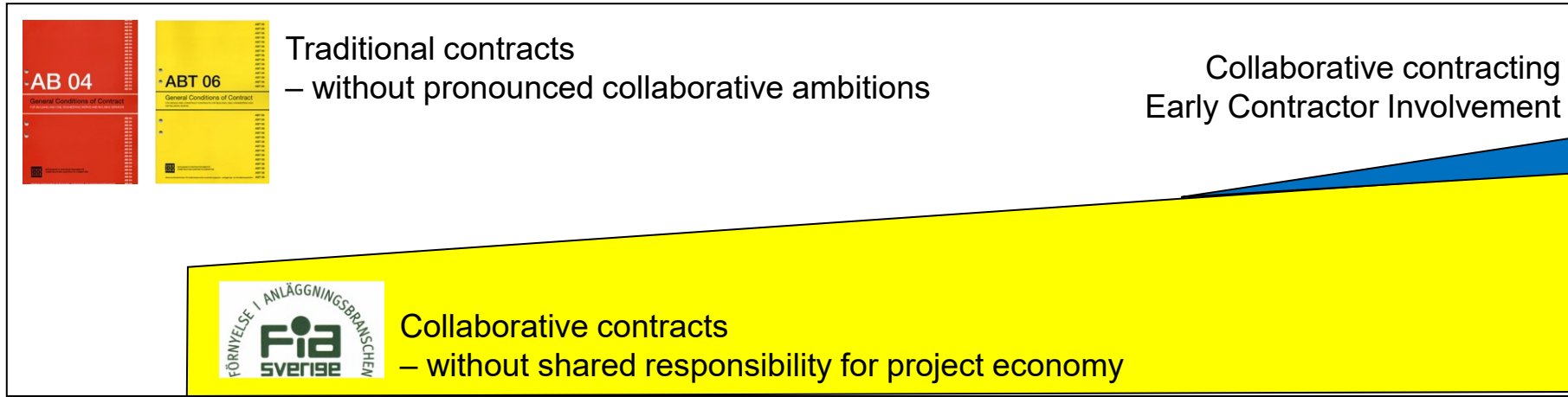
Så ger det Samverkan Hög nivå enligt respektive moment i Entreprenader och Tillämpningsföreläsningar.

TMALL 0109 Handledning 4.0

Tutorial
Collaborative
contracting

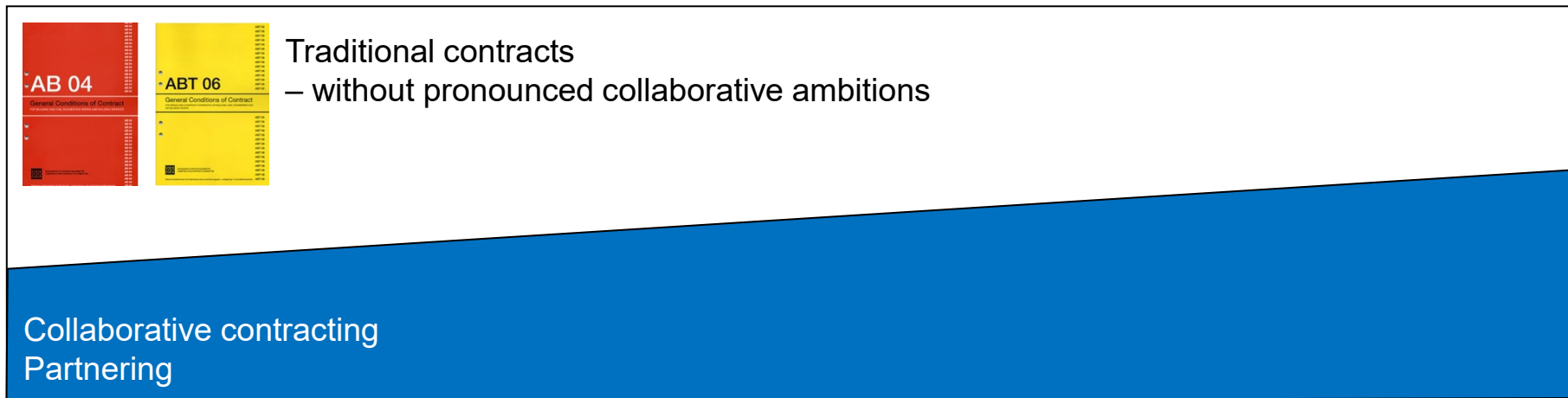


Infrastructure sector



House building sector

Offices, hospitals etc.



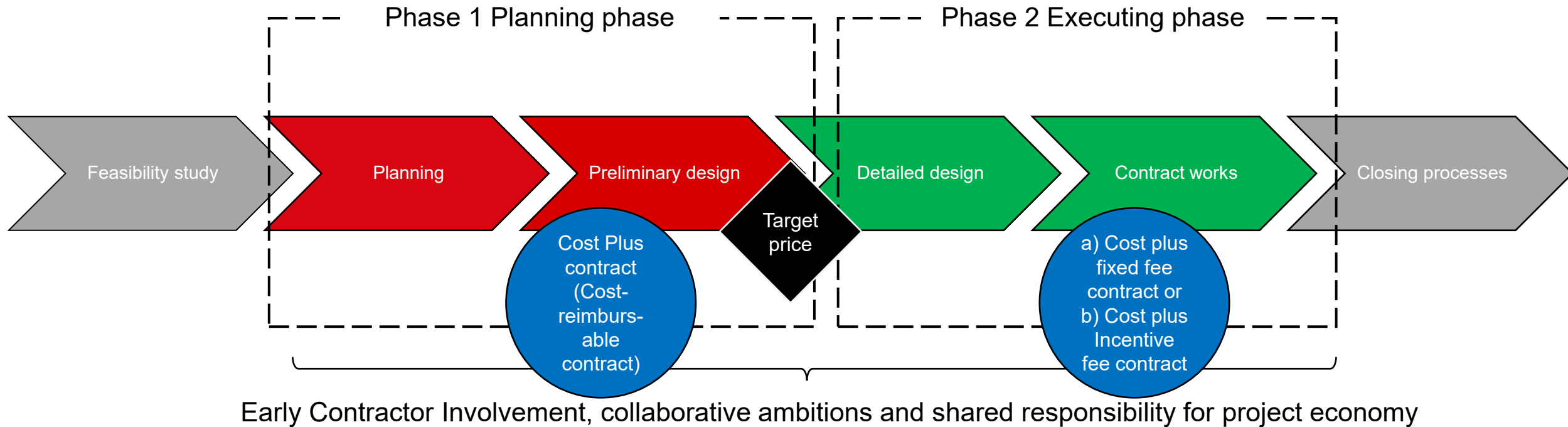
When is collaborative contracting suitable?

- The project's outcome is difficult to define in detail at the time of procurement.
- Extensive changes from the sponsor / customer are expected.
- Unclear and changing interfaces between the project and the environment / stakeholders.
- The project has a high degree of complexity that requires knowledge the project's individual parties do not possess.
- Short time frames, close collaboration prevents delays.
- A way to get the right resources - if the market situation requires so .

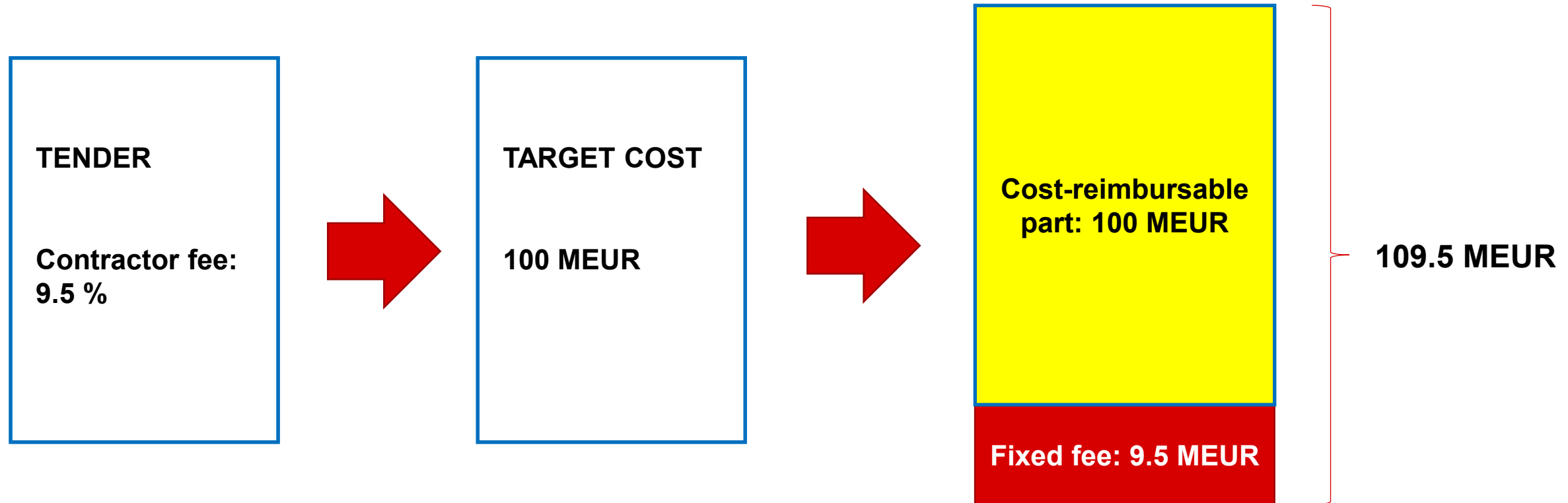
What conditions need to be in place?

- Partnering competence exists, or can be developed, in the client organization.
- Partnering competence exists, or can be developed, in the contractor organization.
- The contract in question is large, e.g. a contract sum > 50 million euros.
- The choice of contract form is made on objective grounds. The client should have procedures that govern the choice of:
 - contracts and
 - the extent of cooperationfor portfolios, programs and individual projects.

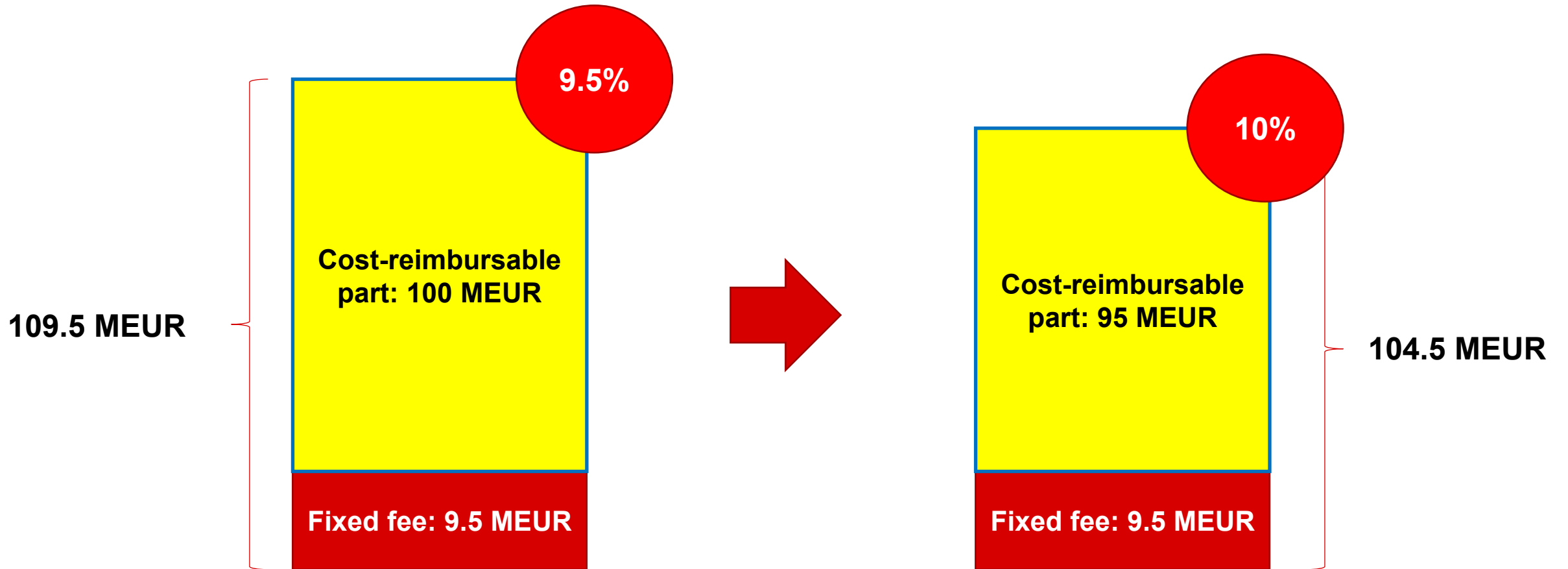
How should collaborative contracting be performed?



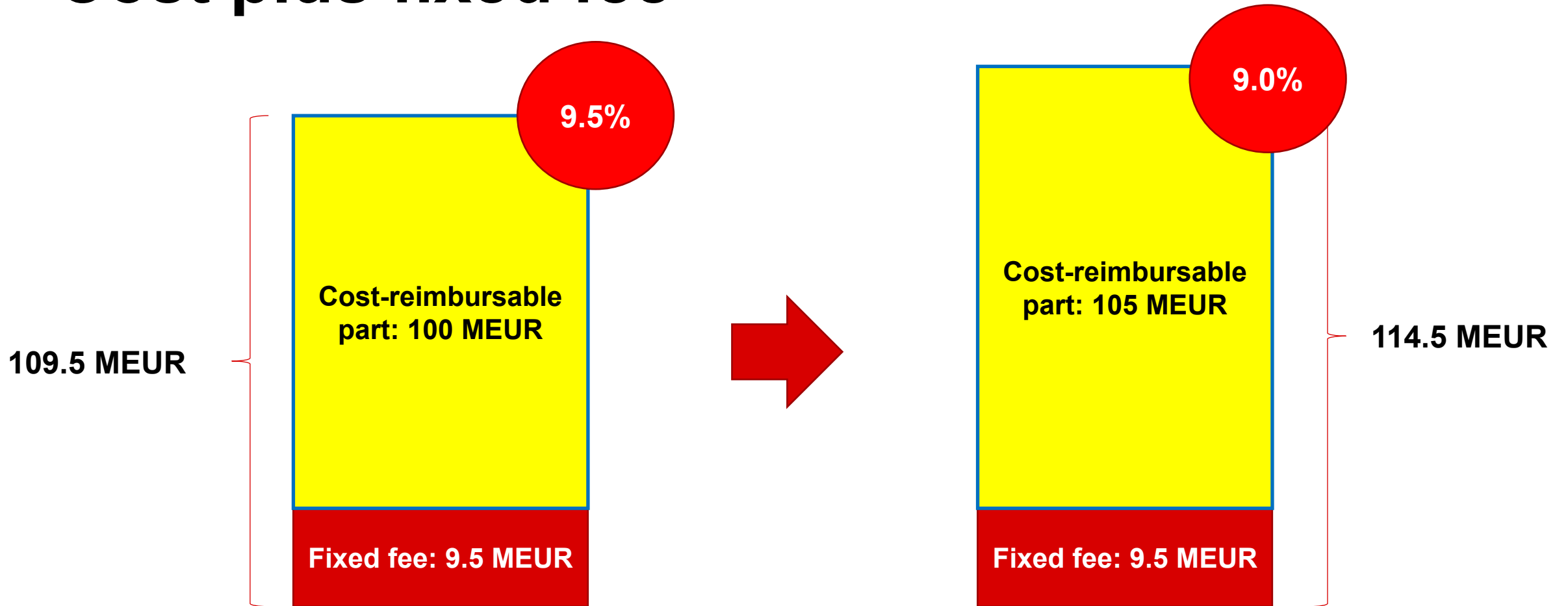
Cost plus fixed fee



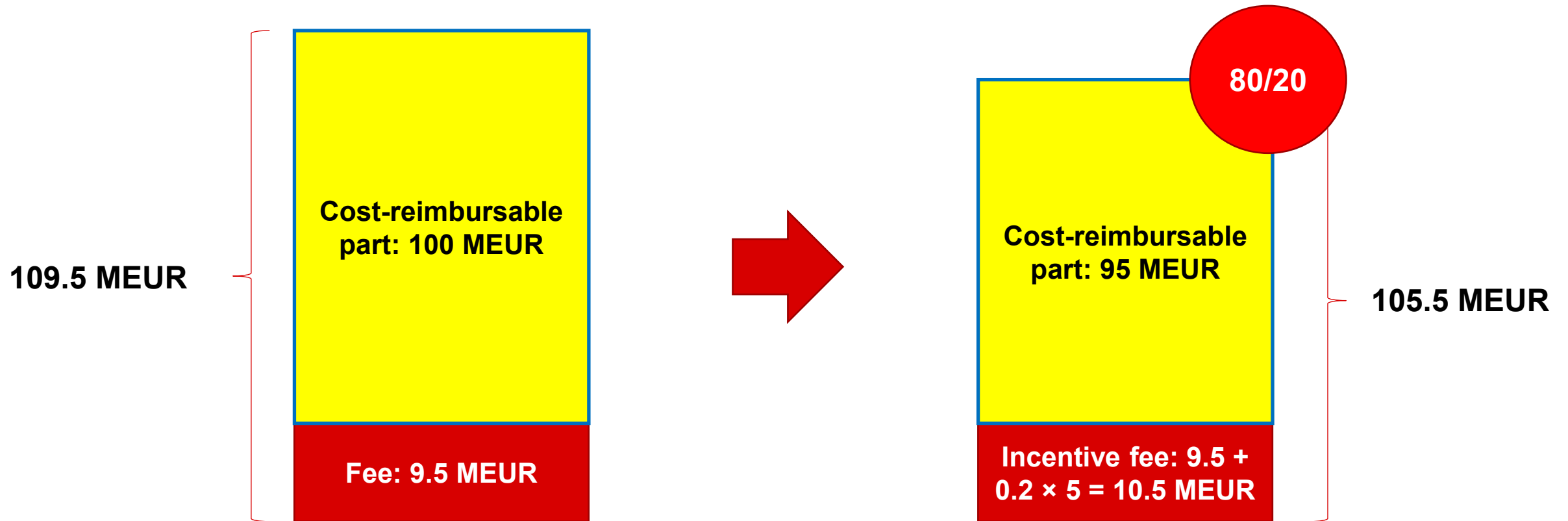
Cost plus fixed fee



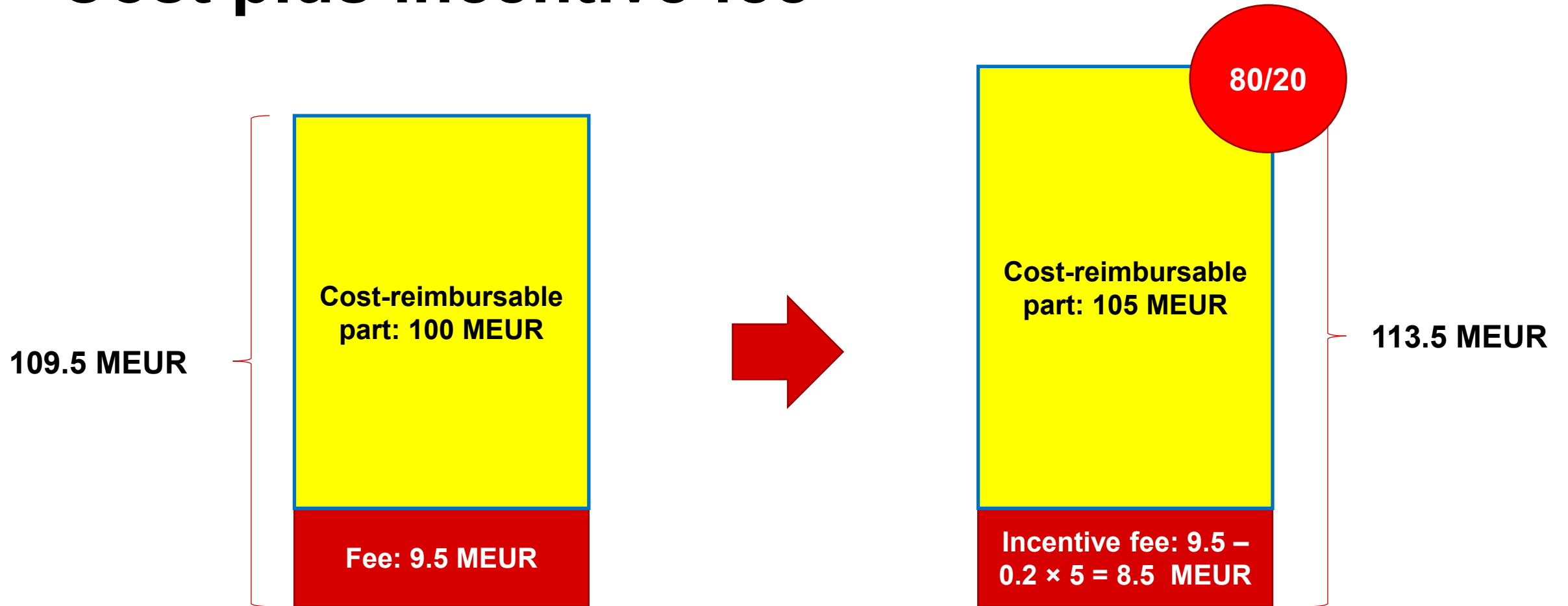
Cost plus fixed fee



Cost plus incentive fee



Cost plus incentive fee



What are the biggest challenges and pitfalls?

- Lack of openness, trust and transparency.
- The client takes a back seat position and uncritically swallows an contractors partnering concept – instead of creating own working methods.
- The parties think the collaboration works well - and do not complete the agreed collaboration activities.
- The contractor and subcontractors inflate the target price in order to increase the incentive fee / fixed contractor's fee .
- The client is not equipped to have *his own opinion* about the target price
 - cost assessment competence is lacking in the client organization.

What are the biggest challenges and pitfalls?

- Lack of cost control by the contractor – and the client ...
- The client does not have the organization required to manage the Cost Plus contract (Cost-reimbursable contract). Project management needs support by project economist as invoice control is time consuming.
- The contractor violates the agreed rules, e.g. by converting administrative costs to project-specific costs or invoices à-prices instead of the contractors' actual cost.
- Cost plus Incentive fees with profit/loss sharing
... as they tend not to promote collaboration

	Planskildhet Olskroken	Västlänken Centralen	E20 Vårgårda Ribbingsberg	Lund – Flackarp	Varbergstunneln	Trafikplats Vinsta	Sundbyberg - Solna
Form of remuneration in phase 2	Cost plus incentive fee contract	Cost plus incentive fee contract	Cost plus fixed fee contract + incentive fee	Cost plus incentive fee contract	Cost plus incentive fee contract	Cost plus award/penalty fee contract	Cost plus incentive fee Contract
Span for contractor's fee at reprocurement	7 – 12%	7 – 12 %	-	9 %	8 – 12 %	8 – 12 %	8 – 12 %
Fee in winning bid	7 %	7 %	11,8 %	Fixed contract term	8 %	8 %	8 %
Distribution client/contractor	50/50 renegotiated to 90/10	50/50 renegotiated to 80/20	(Fixed fee) 50/50 (if over) 40/60 (if under)	80/20	80/20	- (award/penalty fee)	-
Original budget at procurement	2 900 MSEK		290 MSEK (price lvl 2016)		3 500 MSEK	500 M	
Agreed target price	4 000 MSEK		436 MSEK (price lvl 2016)		3 500 MSEK	900 M	

19

The lower limit in the possible contractor fee in the winning bid was too low (7 or 8 %) ...

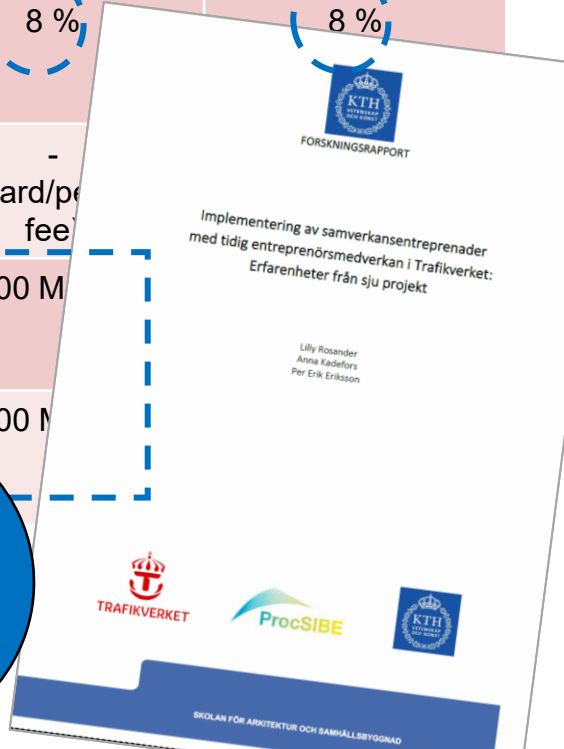
... all winning contractors offered the lowest possible contractor fee ...

... to get the contract ...

... but the offered fee do not cover the contractor's actual cost ...

... so the contractor inflate the target price in order to increase the incentive fee ...

... leading to friction in the target price agreements and schuedle delays...



Conclusion - Which forms of remuneration support cooperation and which should we avoid?

- The experience is that *Cost plus Incentive fee contracts* with profit sharing and loss sharing tend not to promote collaboration the way it was intended.
- In *Cost plus fixed fee contracts* the tender has to offer a fee that covers the costs and profit needed.
- *Cost plus fixed fee contracts* may therefore be a wiser choice than *Cost plus Incentive fee contracts*.

Thanks!