

Delrapport

Underhållsupphandling i Trafikverket – Uppföljning och utvärdering av innovationspiloter Baskontrakt Väg

Emilia Nilsson Vestola

Per Erik Eriksson

Luleå tekniska universitet och ProcSIBE

2020-06-01

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1. Inledning | 2 |
| 1.1 Bakgrund | 2 |
| 1.2 Syfte | 2 |
| 2. Metod | 3 |
| 2.1 Fallstudieobjekt | 3 |
| 2.2 Datainsamling | 3 |
| 2.3 Analys | 4 |
| 3. Casebeskrivningar | 5 |
| 3.1 Vilhelmina | 5 |
| 3.2 Skellefteå Södra | 10 |
| 3.3 Arjeplog | 14 |
| 3.4 Örnsköldsvik | 16 |
| 4. Avslutande diskussion | 19 |
| 4.1 Formell samverkan | 19 |
| 4.2 Informell samverkan | 19 |
| 4.3 Kopplingar mellan formell och informell samverkan | 20 |
| 4.4 Effekter av samverkan | 20 |
| 4.5. Preliminära lärdomar och slutsatser | 21 |

1. Inledning

Detta är en delrapport för forskningsprojektet "Uppföljning och utvärdering av innovationspiloter baskontrakt väg" (Fol-projekt TRV2018/11956). Studien är initierad och finansierad av Trafikverket och genomförs av forskare tillhörande forskargruppen ProcSIBE.

1.1 Bakgrund

Bakgrunden till denna studie är Trafikverkets intensifierade arbete med att främja innovation och utveckling. Trafikverket ska enligt förordningen (2010:185) i sin roll som beställare särskilt verka för att innovation och produktivitet ökar på leverantörsmarknaden. Detta uppdrag konkretiserades i Trafikverkets Beställar- och upphandlarstrategi (TDOK 2011:196) till att få mer nytta för pengarna genom en ökad produktivitet, innovationsgrad, industrialisering och konkurrens i anläggningsbranschen. En viktig åtgärd för att främja detta är att "Trafikverket behöver initiera och genomföra Fol-projekt som ger ökat empiriskt stöd för vilka affärsformer med mera som fungerar bäst och ger stöd för utveckling" (rapport 2014:084, Regeringsuppdrag om innovationsupphandling). ProcSIBE medverkar i ett flertal forskningsprojekt inom Fol-programmet "Uppföljning och utvärdering av Trafikverkets Beställar- och upphandlarstrategi" inom vilket ett flertal studier genomförs för uppföljning och utvärdering av Trafikverkets genomförda åtgärder inom "produktivtetsarbetet" för att kunna dra slutsatser om vilka åtgärder (affärsformer, strategier, projektstyrning m.m.) som ger mer nytta för pengarna genom ökad innovation och produktivitet. Den forskning Trafikverket och ProcSIBE tidigare har initierat inom programmet är främst inriktad på investeringsverksamheten, men det finns ett stort behov av att skapa liknande forskningsbaserad kunskapshöjning för utveckling av affärsstrategier inom underhållsverksamheten. Detta Fol-projekt ingår som en viktig pusselbit i denna kunskapsutveckling.

1.2 Syfte

Till 2018 års upphandlingsomgång av Baskontrakt Väg skapade Trafikverket några olika "innovationspiloter" med den långsiktiga målsättningen att utveckla framgångsrika affärsstrategier och arbetssätt som skapar de bästa möjligheterna och drivkrafterna till utveckling, nytänkande och innovation på leverantörsmarknaden. Syftet med detta Fol-projekt är att följa upp och utvärdera både erfarenheterna och de upplevda effekterna av innovationspiloternas affärsstrategier, organisationer och arbetssätt för förutsättningar till utveckling, nytänkande och innovation på leverantörsmarknaden. Innovationspiloterna jämförs också med traditionella baskontrakt för att öka kunskapen om likheter och skillnader. Se nedanstående metodavsnitt för mer information om de fyra jämförda kontrakten.

2. Metod

2.1 Fallstudieobjekt

De två innovationspiloter som ingår i studien är baskontrakten för Vilhelmina och Skellefteå Södra. De två traditionellt upphandlade baskontrakten är Arjeplog och Örnsköldsvik. Dessa fyra kontrakt valdes ut av Trafikverket (TRV), se tabell 1.

Tabell 1. Fallstudieobjekt – fyra baskontrakt väg

| Baskontrakt | Affärsstrategi/Upplägg | Övrigt |
|------------------|---|-----------------------|
| Skellefteå Södra | Innovationspilot, incitamentsfördelning 50/50, flertalet utvecklingsfrämjande åtgärder | Stad |
| Vilhelmina | Innovationspilot, incitamentsfördelning 30/70, flertalet utvecklingsfrämjande åtgärder | Mindre kommun, inland |
| Örnsköldsvik | Upphandlings-/affärsstrategi enligt nationellt upplägg för upphandlingsomgång 2018 (traditionellt upplägg), men MF framtagen av konsult inom innovationsprojekt "VBF" | Stad |
| Arjeplog | Upphandlings-/affärsstrategi enligt nationellt upplägg för upphandlingsomgång 2018 (traditionellt upplägg) | Mindre kommun, inland |

2.2 Datainsamling

Datainsamlingen har genomförts genom intervjuer, observationer och dokumentstudier. Intervjuerna har genomförts med respondenter från både beställare och entreprenörer (se Tabell 2 nedan), men med en majoritet representerad av de fyra entreprenörerna (19 av 31 intervjuer). 25 av intervjuerna är genomförda i innovationspiloterna (Vilhelmina och Skellefteå Södra) där entreprenörernas respondenter har bestått av ombud, anbudsansvarig, platschefer, projektingenjör, arbetsledare, yrkesarbetare och ekonom. I intervjuerna som är genomförda i de två traditionella baskontrakten har respondentgruppen begränsats till projektledare, platschef och en arbetsledare i varje kontrakt. Anledningen till den ojämna fördelningen av antalet respondenter i innovationspiloterna respektive de traditionella kontrakten är att FoI-projektet fokuserar på att kartlägga nya erfarenheter från innovationspiloterna. De traditionella kontrakten utgör jämförelseobjekt.

Intervjuerna har genomförts i två omgångar. Den första intervjuomgången (januari 2019 – april 2020) användes till att upptäcka intressanta ämnen och infallsvinklar i piloterna, vilka sedan jämfördes med utvalda respondenter i de traditionella kontrakten. Den andra intervjuomgången har pågått april-maj 2020 (med planerad fortsättning våren 2021 pga föräldraledighet) och har som syfte att följa upp kontrakten och då särskilt de ämnen som har identifierats som särskilt intressanta under första omgången. Alla intervjuer har varit semistrukturerade där följdfrågor har ställts för att låta respondenten vidareutveckla intressanta svar. Alla intervjuer har också transkriberats för att underlätta analys och resultatrapportering.

Tabell 2. Summering av intervjuer

| Aktör | Kontrakt | Roll | Längd - första intervjuomgången | Längd – andra intervjuomgången |
|-------------|---|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Beställare | Vilhelmina & Skellefteå Södra | Före detta enhetschef | 30 | - |
| Beställare | Vilhelmina & Skellefteå Södra | Enhetschef | - | 79 |
| Beställare | Vilhelmina, Skellefteå Södra & Arjeplog | Upphandlare | 72 | - |
| Beställare | Vilhelmina | Projektledare | 51 | - |
| Beställare | Vilhelmina | Projektledare (ny) | - | 73 |
| Beställare | Vilhelmina | Projektingenjör | 15 | - |
| Entreprenör | Vilhelmina | Ombud (anbudsansvarig) | 56 | 126 |
| Entreprenör | Vilhelmina | Platschef | 30 | 63 |
| Entreprenör | Vilhelmina | Projektingenjör | 16 | - |
| Entreprenör | Vilhelmina | Arbetsledare | 28 | - |
| Entreprenör | Vilhelmina | Arbetsledare | 20 | - |
| Beställare | Skellefteå Södra | Projektledare | 32 | 82 |
| Beställare | Skellefteå Södra | Projektingenjör | 31 | - |
| Beställare | Skellefteå Södra | Underhållsingenjör | 29 | - |
| Entreprenör | Skellefteå Södra | Anbudsansvarig | 46 | - |
| Entreprenör | Skellefteå Södra | Ombud | - | 61 |
| Entreprenör | Skellefteå Södra | Platschef | 43 | - |
| Entreprenör | Skellefteå Södra | Platschef (ny) | 21 | 54 |
| Entreprenör | Skellefteå Södra | Ekonom | 22 | - |
| Entreprenör | Skellefteå Södra | Arbetsledare | 19 | - |
| Entreprenör | Skellefteå Södra | Yrkesarbetare | 26 | - |
| Beställare | Arjeplog | Projektledare | 49 | - |
| Entreprenör | Arjeplog | Platschef | 57 | - |
| Entreprenör | Arjeplog | Arbetsledare | 53 | - |
| Beställare | Örnsköldsvik | Projektledare | 58 | - |
| Entreprenör | Örnsköldsvik | Platschef | 55 | - |
| Entreprenör | Örnsköldsvik | Arbetsledare | 48 | - |

Observationer har genomförts under samverkansmöten (5st i Vilhelmina och 2st i Skellefteå Södra) och byggmöten (1st i Vilhelmina och 2st i Skellefteå Södra) i de två innovationspiloterna.

Sammanlagt tio möten har observerats. Under observationerna fördes anteckningar som sedan jämfördes med mötesprotokoll. Utöver intervjuer och observationer har även en dokumentstudie genomförts, där framförallt kontraktens förfrågningsunderlag har gåtts igenom och analyserats för att förstå skillnader och förutsättningar för de fyra olika kontrakten.

2.3 Analys

När det gäller data-analys så har transkriberingar från intervjuer och anteckningar från observationer analyserats kontinuerligt under studien, men med lite olika fokus för olika skrivprocesser. För den första vetenskapliga artikeln har analysarbetet fokuserat på permanenta och temporära aspekter av organisering i de två innovationspiloterna, vilket har presenterats muntligt vid projektmöte och styrgruppsmöte. För denna resultatrapport har analysarbetet fokuserat på de tre lite mer övergripande och praktiskt centrala områdena samverkan, innovation och ekonomi i alla fyra kontrakt. För den andra vetenskapliga artikeln och för denna delrapport har analysarbetet även fokuserat lite extra på formella och informella aspekter av samverkan.

3. Casebeskrivningar

3.1 Vilhelmina

Övergripande resultat

Generellt sett är både Trafikverket och entreprenören positivt inställda till kontraktet. Bägge parter tycker att ekonomin har fungerat bra i Vilhelmina och på den första årsavstämningen visade det sig att entreprenörens utgifter hade hamnat under riktkostnad. Båda parter framhåller den goda stämningen och arbetsmiljön som något de uppskattar mest och man upplever att man har fått med sig alla som är inblandade i kontraktet i den utökade samverkansformen. Både Trafikverket och NCC har även en positiv syn på arbetet med innovation och nytänkande som drivs i kontraktet. Från kontraktets första ett och ett halvt år finns det också exempel på utvecklingar som har genomförts eller som man planerar att genomföra, vilka presenteras sist i detta avsnitt om Vilhelmina.

Gemensam problemlösning

Samverkan upplevs av kontraktets inblandade vara nödvändigt i alla underhållskontrakt på grund av att de stora osäkerheterna som finns när det kommer till underhåll av vägar. De här osäkerheterna är kopplade till att man aldrig vet hur förutsättningarna kommer att se ut för olika typer av åtgärder, vilket gör att en god samverkan mellan beställare och entreprenör blir nödvändig.

Entreprenören upplever att det utökade samverkansarbetet i Vilhelmina-kontraktet har fått dem att tänka och agera annorlunda än i andra underhållskontrakt. En respondent från entreprenören tog under en intervju upp ett exempel på detta och beskrev att man hade haft diskussioner med en underentreprenör. Respondenten beskrev att i ett traditionellt underhållskontrakt hade man hållit de här diskussionerna mellan NCC och underentreprenören, men i det här kontraktet valde de att även involvera Trafikverket. Anledningen till detta var att man inte ville ha de här diskussionerna, och ta beslut, utan att Trafikverket fick vara med och säga sitt, även fast det traditionellt sett är så det går till. Den utökade samverkan som finns i Vilhelmina har lett till att man ser sig själv mer som ett enhetligt team, än som två separata parter, vilket gör det lättare att tillsammans lösa problem som uppkommer. En respondent från entreprenören sa: *”Det gör det betydligt lättare att hantera problem, när man upplever att alla sitter i samma båt. Det är väl det som är det mest påtagliga.”*

Samverkansformens utformning och dess effekter

Den formella samverkansformen baserad på en utökad version av Samverkan Bas har varit omfattande och har fungerat bra i Vilhelmina. Att man tillsatte en samverkansledare har av båda parter setts som en av de stora orsakerna till att samverkan har fungerat bra. Samverkansledaren arbetar inom NCC, detta har dock inte setts som något problem av varken NCC eller Trafikverket. Samverkansledaren har varit densamma sedan start och hållit i alla kontraktets samverkansmöten. Detta har enligt en respondent från Trafikverket skapat *”en röd tråd”* genom samverkansarbetet där de inblandade har fått möjlighet att följa upp och vidareutveckla sin samverkan.

Att man började med samverkan redan innan kontraktets start och sen hade relativt tätt med samverkansmöten under kontraktets början är också något som man tror har varit viktigt för att bygga upp en fungerande samverkan. En respondent från NCC beskrev hur relationerna hade möjlighet att utvecklas från möte till möte och att det är det som har gjort att relationerna blev så bra. Att man under samverkansmötena fick möjlighet att lära känna varandra utöver sina yrkesroller gjorde att bägge parter byggde upp ett förtroende för varandra, något som upplevts förstärka viljan att samverka. En annan respondent från entreprenören beskrev hur viktigt det var att under de första samverkansmötena, förutom att lära känna varandra, komma fram till en samsyn på kontraktet.

Yrkesarbetarna har också engagerats i samverkan genom att de deltagit på vissa samverkansmöten och även genom lokala, mindre samverkansmöten som hållits på platskontoret. Både NCC och Trafikverket har fått en positiv bild av detta och beskriver det som värdefullt att yrkesarbetarna deltar i samverkansarbetet. En respondent från Trafikverket beskrev att en viktig anledning till att engagera yrkesarbetarna i samverkan är att de känner sig mer delaktiga och får en bättre helhetsbild av kontraktet. Detta tror bägge parter leder till ett högre engagemang från yrkesarbetarna och i längden därför även till en bättre kvalitet på de åtgärder som utförs. Att alla från yrkesarbetare till ombud har blivit delaktiga i samverkan har även gjort att man inte upplever någon stark hierarkisk ordning i kontraktet. En respondent från Trafikverket lyfte detta under en intervju: *"Det finns ingen prestige i att man har olika roller, utan där tycker jag att vi alla är på samma nivå varenda gång vi träffas."* Samma respondent lyfte även fram att tack vare att alla från yrkesarbetare till ombud har varit med i samverkansarbetet så har man från beställarens håll fått en bättre helhetssyn på kontraktet.

Samverkan upplevs vara individberoende

När intervjurespondenterna i Vilhelmina svarade på frågan om varför man har en så positiv bild av samverkan svarade flertalet att det berodde på de goda relationer som utvecklats mellan parterna och att samtliga ansågs ha en positiv inställning till samverkan och innovationspiloten. En deltagare från Trafikverket uttryckte följande i den andra intervjuomgången: *"Så kontraktet fungerar bra men det skulle kunnat fungera sämre om de hade haft en annan inställning till den här piloten, det är ju mer vad jag tror men det är nog ändå personberoende."* Detta citat illustrerar det faktum att det finns svårigheter i kontraktet (respondenten syftar i det här fallet på den taktiska prissättningen) vilket hade kunnat resultera i stora problem. Att den taktiska prissättningen inte har inneburit några större problem eller konflikter tror respondenten ovan beror på att individerna som är involverade i kontraktet har en bra inställning och vill samverka med Trafikverket. En respondent från entreprenören uppgav att det är nödvändigt att de som ska arbeta i den här typen av kontrakt är öppna och vill samverka: *"Det kanske ska vara ett kriterium i kontraktet, att man faktiskt vill jobba så här. Annars kanske man ska bytas ut."* En annan respondent från entreprenören uttryckte under en intervju att det är viktigt att bägge parter som ska arbeta i ett samverkanskontrakt inte har som mål att det ska bli maximal lönsamhet: *"Att man är lite mer relationsinriktad som person, än bara så där våldsamt resultat inriktad."*

Under ett av samverkansmötena som genomfördes under hösten 2018 låg fokus på konflikthantering och att stresstesta avtalet. Ett av de "case" som gruppen (bestående av bägge parter ombud, TRVs distriktschef för underhåll Nord, TRVs ekonom, TRVs projektingenjör, PL, PC och arbetsledare) gick igenom var ett scenario där projektledaren slutade och en ny projektledare tillsattes, som inte var införstådd i samverkansarbetet. Under detta möte tog man tillsammans fram en plan för hur man skulle agera ifall detta hände och lite mer än ett år senare blev detta scenario verklighet. Under den andra intervjuomgången kommenterade en deltagare från entreprenören bytet av projektledare: *"Vi hade ju egentligen redan beslutat tidigare hur vi skulle agera i en sådan situation. Och det var ju att försöka lägga lite krut på att välkomna just nyckelpersoner då. Ja, och det är väl främst vår platschef, och Trafikverkets projektledare, det är väl de två tydligaste nyckelpersonerna. Och då hade vi en plan och den höll vi."* Man upplevde från bägge parter att bytet av projektledare inte hade inneburit några större problem, och att detta till stor del berodde på att man hade förberett sig på det här scenariot. Planen som tagits fram för hur man skulle agera vid byte av projektledare innehöll bland annat en typ av startworkshop där man skulle introducera den nya nyckelpersonen till samverkansarbetet. Detta genomfördes med kontraktets nya projektledare och upplevdes värdefullt av bägge parter (deltog gjorde partneringledare, bägge parter ombud, bägge parter projektingenjörer, ny PL och PC). Samtliga punkter i planen för att ta emot nya personer i gruppen var:

- Välkomnande team
- Inskolning med systematiskt samverkansarbete, löpande möten där den nya naturligt kommer in
- Särskild handlingsplan för om nyckelpersoner slutar
- Återupprepa typ av startworkshop
- Dokumentera det som sagts
- Konfliktlogg med diskussion + lösning
- Eventuellt föra beslutslogg
- Om möjligt ha parallell övergång

Dessutom ansågs det nödvändigt att den nya deltagaren skulle ha en vilja att arbeta i ett samverkansprojekt, något som går att koppla till de resultat som kommit fram angående att man anser att samverkan är individberoende.

Samverkan och öppenhet kring ekonomin

Att man har lyckats bygga upp goda relationer mellan entreprenör och beställare har lett till att man från båda parter upplever att det är en större öppenhet än i traditionella underhållskontrakt. Respondenter från entreprenören beskriver hur de inte längre har någon taktik i sin kommunikation med Trafikverket, utan beskriver en total öppenhet från deras sida. En respondent från NCC beskrev att det även kändes som att Trafikverket i det här kontraktet förväntade sig att entreprenören skulle vara mer öppen än i andra underhållskontrakt och beskrev situationen i Vilhelmina som *"otroligt befriande"* när de inte längre hade hemligheter för varandra och slapp tänka på vad man kunde säga och inte. Att man har lyckats uppnå en hög grad av öppenhet från bägge parter har gjort att man utvecklat en större förståelse för varandra. En respondent från entreprenören beskrev hur NCC bland annat nu har fått en bättre förståelse för hur Trafikverket formulerar sig i sina skrivelser: *"Man bara sitter nästan och kan inte hålla sig för skratt. Man tänker, det här har alltså varit ett missförstånd i flera år!"*

Något som upplevs ha tvingat fram en öppenhet mellan parterna är det faktum att man har öppna böcker. Den öppenhet kring ekonomin som har uppnåtts i Vilhelmina tror entreprenören är unik. Att man har öppna böcker har påverkat vilka åtgärdsförslag som NCC ger till Trafikverket, vilket illustrerades av en respondent från NCC: *"Att Trafikverket har den insynen man har i vår ekonomi gör att det blir självsanerande. Det går inte att komma med vilka idiotiska förslag som helst, eller för NCC-vänliga förslag egentligen."* De förslag som läggs fram av entreprenören blir istället förslag som de har resonerat fram tillsammans med Trafikverket och som på bästa sätt gynnar båda parter. Öppenheten kring ekonomin har även bidragit till att minska de negativa effekterna av den taktiska prissättningen som finns i Vilhelmina-kontraktet. En respondent från entreprenören beskriver hur Trafikverket nu kan se att även om det finns en taktisk prissättning så är det inget som NCC *"tjänar grova pengar på"* vilket har gjort att konflikterna kring detta har minskat.

NCC uppger att det ekonomiska resultatet för det första kontraktsåret blev väldigt likt deras på förhand beräknade resultat, något som de själva uppger är ovanligt. Orsaken till att det faktiska utfallet sällan stämmer med beräkningarna brukar vara att kalkylerna är *"alldeles för optimistiska"*. En respondent från entreprenören beskrev hur svårt det är att på förhand veta hur det ekonomiska resultatet kommer att bli: *"Det är som att springa in i ett rum med förbundna ögon och träffa en piltavla som du inte ens vet vilken vägg den sitter på"*. Anledningen till att man i Vilhelmina har lyckats hålla sig till budgeten är enligt entreprenören den utökade samverkan kring ekonomin. En respondent från Trafikverket beskrev att det från beställarens håll finns möjlighet att ställa till det ekonomiskt för NCC, på grund av att det är ett kontrakt med en hög grad av taktisk prissättning. Men i och med att man samverkar kring ekonomiska aspekter så undviker man att kräva åtgärder som skulle leda till stora förluster för entreprenören, om de inte är nödvändiga att utföra. Genom

Samverkan hittar parterna alltså gemensamma lösningar som resulterar i att det blir så bra som möjligt ur både entreprenörens och Trafikverkets synvinkel.

Angående diskussioner och tvister i kontrakten uttryckte en respondent från entreprenören: *"Vi har ganska stora möjligheter rent juridiskt att stöka i de här kontrakten. Men det skulle bli kortsiktiga vinster, ekonomiskt. Till priset av att man förstör en relation"*. Detta citat tyder på att den goda relationen som byggts upp mellan entreprenör och beställare, får entreprenören att göra en avvägning mellan att ta upp ekonomiska diskussioner/tvister och att behålla en bra stämning mellan parterna. Detta styrks av ytterligare ett citat från en respondent från entreprenören som visar på att i sådana avvägningar väljer man att prioritera relationen till beställaren: *"Man blir mån om att inte bränna sina relationer så fort det är det minsta lilla ekonomiska tjafs."* Detta har lett till att man inte anser att det är värt att driva vidare alla diskussioner kring ekonomiska frågor som man skulle kunna göra i kontraktet, och som man hade drivit i traditionella underhållskontrakt. En respondent från Trafikverket påpekade att samverkan inte handlar om att undvika diskussioner, utan snarare om hur parterna hanterar de meningsskiljaktigheter som dyker upp: *"Man ska aldrig börja tjura ner sig, då har man fel inställning."* Enligt respondenter från Trafikverket har det inte förekommit några tvister i kontraktet som gått upp till ombudsnivån.

Ersättningsform med incitamentsreglering och ersättning mot verifierad självkostnad

Under den första intervjuomgången visade det sig att åsikterna om incitamentsregleringen 30/70 skilde sig åt mellan deltagarna, även bland entreprenörens egen personal. Å ena sidan fanns det respondenter från entreprenören som tyckte att det i ett samverkanskontrakt borde vara en incitamentsreglering på 50/50, vilket illustreras i följande citat: *"Jag tycker att det är fel, för är man inne i det tillsammans så ska man dela allting lika."* Dessa respondenter ansåg att underhållskontrakten redan är nog riskfyllda och att man hellre prioriterar ekonomisk trygghet framför att ha möjlighet till de större ekonomiska vinster som 30/70 innebär. Även respondenter från Trafikverket har uttryckt att 50/50 är en mer rättvis fördelning som kanske hade passat bättre i den här typen av samverkanskontrakt. Å andra sidan fanns det respondenter hos entreprenören som såg fördelar med att ha en reglering på 30/70 eftersom man ansåg att smarta lösningar borde premieras: *"Man ska ha en uppsida. Det blir lite för tråkigt med 50/50."*

Vid den andra intervjuomgången hade deltagarna hunnit ha incitamentsfördelningen i strax över ett och ett halvt år och de hade dessutom hunnit ha en årsavstämning där de hade gått igenom det ekonomiska resultatet från det första kontraktsåret. På frågan om vad man nu tyckte om ersättningsmodellen svarade en respondent från entreprenören: *"Ju mer jag jobbade med kontraktet, desto bättre tycker jag faktiskt att det fungerade. För att det blir både piska och morot, faktiskt. Och det har ingenting att göra med den här 30/70-vinstdelningen. ... Sen tycker jag väl att det är trevligt att vi har 30/70 i Vilhelmina, så länge det går bra. Men det kan ju gå åt andra hållet. Jag tyckte nog egentligen att Skellefteå var mer intressant så, för där var det ju fifty-fifty."* Det här citatet, tillsammans med citaten från intervjuomgång 1, ger en indikation om att den procentuella fördelningen hittills inte har haft så stor betydelse för entreprenören. Detta styrks även av en respondent från Trafikverket: *"Det hade inte spelat någon roll om Vilhelmina hade haft 30/70 eller 50/50, utan det är mer personerna bakom tror jag."*

En deltagare från entreprenören uttryckte i den andra intervjuomgången att en incitamentsreglering var bra, men då främst för Trafikverkets inställning till ekonomin i kontraktet: *"Jag kan tycka att det är bra att man har en incitamentsbit för den får ju Trafikverket även ta del av och kanske tycka att det är värt att göra vissa förändringar som även gagnar dem."* Den här respondenten menade på att incitamentsregleringen skulle kunna leda till innovativa lösningar eftersom bägge parter nu har nytta av att ta fram smartare lösningar som drar ner kostnaderna i kontraktet.

På frågan om hur betalning mot verifierade självkostnader har påverkat deras arbetssätt svarade en deltagare från entreprenörens: *"Ja, vi har ju de kostnader vi har. Så att det är ju egentligen inga konstigheter. Gör jag en bra affär här, eller i ett traditionellt kontrakt, så är det ju egentligen samma sak."* Citatet ovan kan tolkas som att entreprenören inte har upplevt att den här delen av ersättningsmodellen spelar så stor roll ur deras perspektiv. Dock uppgav andra respondenter från entreprenören att den löpande redovisningen till Trafikverket hade gett dem själva en bättre koll på ekonomin. De upplever själva att tack vare att de får betalt mot verifierade självkostnader, så har de uppnått en noggrannhet och kontroll över ekonomin som de inte har i andra underhållskontrakt.

Arbetet med innovation och nytänkande

En fördel med den utökade samverkansformen som båda parter ser är att den leder till en högre flexibilitet för ändringar. Med detta menas att även fast samma krav gäller i det här kontraktet som i ett traditionellt underhållskontrakt, kan man i samverkan komma överens om att göra vissa avvikelser. Ett exempel som togs upp i en intervju var att man kunde komma överens om att snödikningen skulle vara klar till 20:e april även fast det i förfrågningsunderlaget stod att den skulle vara klar 10:e april. Syftet med att göra den här typen av avvikelser har främst varit att anpassa kontraktet efter de lokala förutsättningarna. Anledningen till att man tror att det är lättare att ha den här högre graden av flexibilitet i det här kontraktet är på grund av att det finns en utökad förståelse mellan parterna där Trafikverket förstår varför entreprenören, t.ex., vill förlänga en åtgärdsperiod. Ett flertal respondenter från både Trafikverket och NCC kopplade samman flexibilitet med innovation och nytänkande. Att ha möjlighet att anpassa kontraktet efter lokala avvikelser upplevdes öka möjligheterna till nytänkande eftersom man då skulle kunna ta fram anpassade lösningar.

Respondenter från NCC har under både samverkansmöten och intervjuer beskrivit att de i början av kontraktet upplevde att det var svårt att greppa vad innovation innebar. De upplevde att skrivningarna som handlade om innovation i kontraktet var svåra att förstå och att de gick in i kontraktet utan att veta vad som förväntades av dem. Det har från entreprenörens håll funnits en önskan om att förtydliga vad Trafikverket menar med innovation och att istället för innovation använda begrepp som nytänkande och smarta lösningar.

Det som upplevs driva innovation och nytänkande mest i kontraktet är det faktum att man har ett särskilt fokus kring de här frågorna och diskuterar dem tillsammans med Trafikverket. En respondent från NCC uppgav att något som underlättar för nytänkande i det här kontraktet är att man har ett mer långsiktigt perspektiv än bara ett kontraktsår. Den utökade samverkansformen med mer diskussioner har lett till att parterna har kunnat utföra längre planeringar vilket har gjort att man tydligare har sett vilka åtgärder som behöver utföras på sikt och tillsammans tagit fram långsiktiga idéer för dessa.

Både respondenter från Trafikverket och från NCC uppgav att de hade velat ha en "innovationspott" som hade kunnat användas till att testa nya idéer. På bygg- och samverkansmötena under kontraktets första halvår rådde oklarheter kring om innovationsbonusen kunde användas på det här sättet – att NCC kunde få bonusen för att göra de inköp som behövdes för att testa nya idéer. Inför andra intervjuomgången hade detta klarnat och man förstod att bonusen är något som delas ut om entreprenören har visat sig vara innovativ. Respondenter från bägge parter uppgav fortfarande att det hade varit en fördel att ha en pott att använda för att ha möjlighet att testa nya idéer i kontraktet, en respondent från Trafikverket uttryckte: *"För att kunna vara lite innovativ behöver man en liten extra buffert för att kunna göra sådana här saker, men i slutändan blir det billigare. Då tjänar ju alla på det."*

Som innovationsbonusen fungerar nu upplever entreprenören att *”bollen ligger hos Trafikverket”*. Även om man är intresserad av att få bonusen, så är NCC fortfarande osäkra på vad de behöver göra för att få den. Därför upplever man inte att innovationsarbetet drivs av bonusen, utan man ser den just som en bonus. Innovationsarbetet upplevs istället drivas av att man som entreprenör vill vara med och utveckla arbetet med att underhålla vägar och, som tidigare nämnts, ser ett behov av att utveckla arbetsmiljö och säkerhet.

Under den andra intervjuomgången kunde respondenter från både Trafikverket och NCC redogöra för ett flertal innovationer som hade genomförts eller var planerade att genomföras. Ett exempel på en innovation som har lyfts fram är en räcketklippare/slåttermaskin. Det här är en lösning som diskuterades på byggmöten och samverkansmöten under våren 2019 och som sedan testades samma sommar. Räcketklipparen/slåttermaskinen används för att röja runt räcken och ersätter manuellt arbete med röjsåg. Bägge parter uppgav att fördelar med den här maskinen är att det blir en bättre effektivitet i röjningen samt en bättre arbetsmiljö och säkerhet för de som utför arbetet.

En respondent från NCC berättade under andra intervjuomgången om ett räcketriktningsverktyg som hade tagits fram. Det här var en idé som hade kommit från yrkesarbetarna för att underlätta arbetet med att böja till skadade räcketstolpar. Istället för att behöva dra upp stolparna kan man det här verktyget böja till dem, vilket underlättar arbetet för yrkesarbetarna. Samtidigt sparar man även på material då stolpar som inte är trasiga utan endast böjda inte behöver bytas ut.

Ett exempel på nytänkande som ännu inte har realiserats är hanteringen av sand. Istället för att blanda in salt i sanden för att undvika att det fryser ihop så har man diskuterat att köpa in ett större lass med sand och låta det vara osaltat. En stor hög sand får en fryst skorpa, men är inte frusen i mitten – därför behövs inte salt blandas i. Den här sanden skulle användas på grusvägar. Enligt en respondent från Trafikverket är det bättre att använda osaltad sand på dessa väggar för att undvika modd och ojämnheter på vägytan. Enligt samma respondent är detta något som har testats i andra områden, men inte i Vilhelmina. Kostnaden för inköp skulle bli dyrare men i längden skulle det bli billigare än dagens sand eftersom användandet av salt skulle minska. En annan fördel som respondenterna uppgav var att en mindre mängd salt skulle gå åt vilket skulle vara bättre för både naturen och vägen.

Ett annat exempel på arbete med utveckling är att entreprenören vill vara med och utveckla underhållskontrakten, och då särskilt framtida samverkanskontrakt. Trafikverket och NCC har tillsammans diskuterat brister i det pågående kontraktet och en respondent från NCC hoppades på att detta skulle resultera i någon form av skrivning som kan användas om Trafikverket vill ta fram liknande kontrakt i kommande upphandlingar. På frågan om det här är något som skulle ha diskuterats i ett traditionellt underhållskontrakt svarade respondenten: *”Då kanske frågan blir ’Vad får jag betalt för det här?’”* En annan respondent från entreprenören får avsluta resultaten från Vilhelmina med sina ord om deras önskan om att bidra till utvecklingen av underhållskontrakten: *”Jag hoppas att de [Trafikverket] utvecklar den här formen av kontrakt, med de förbättringar som vi har hittat, och törs ge sig på det här igen. ... Jag tycker att det här är rätt väg.”*

3.2 Skellefteå Södra

Övergripande resultat

Båda parter generella bild av kontraktet är att det har fungerat ganska dåligt. Både entreprenören och Trafikverket framhåller samverkan som det som har fungerat sämst och man upplever inte att Skellefteå Södra än så länge har levt upp till de förväntningar som man på förhand hade med innovationspiloten. Kontraktet har ända sedan start präglats av personalförändringar från båda sidor vilket ses som en anledning till att kontraktet inte har fungerat som man har velat. Respondenter

från Trafikverket nämner kvalitén på de åtgärder som utförs som något positivt med kontraktet, där man särskilt lyfter fram entreprenörens goda kunskaper om området och om vägunderhåll i stort.

Gemensam problemlösning

Något som kommit fram under intervjuerna är att både Skanska och Trafikverket vill ha en samverkan och att båda parter är missnöjda med hur det hittills har fungerat. Bägge parter nämner att det i det förra kontraktet för området fanns en god relation mellan beställare och entreprenör och att samverkan då var högre. Man upplever att parterna i förra kontraktet arbetade genom gemensam problemlösning men att det är något som man inte har lyckats uppnå i innovationspiloten.

Respondenter från entreprenören menar att det finns en kunskapsbrist hos Trafikverket som försvårar samverkan och att den kunskapsbristen har lett till att de som arbetar i kontraktet från Trafikverket tolkar kontraktshandlingarna på ett felaktigt sätt. Angående tolkningsutrymmet för kontraktshandlingarnas innehåll uttryckte en respondent från entreprenören: *"Jag vill säga att det står så pass tydligt att det inte ens finns tolkningsutrymme."* Det här citatet tyder på att man befinner sig ganska långt bort från en fungerande samverkan eftersom entreprenören endast tycks erkänna sin egen bild av beställarens förfrågningsunderlag, vilket gör det svårt att bygga upp en samsyn på kontraktet. Detta syns också i intervjuer med respondenter från Trafikverket som upplevt att det har varit svårt att få till den samsyn på kontraktet och på driftområdet som krävs för att man ska kunna ta beslut genom samverkan.

Bägge parter har i intervjuerna tagit upp bristen av tillit som ett problem i kontraktet. Respondenter från Trafikverket upplever att bristen på tillit går åt bägge hållen, där de inte litar på entreprenören kring vissa frågor och andra frågor där entreprenören inte litar på dem. En respondent från entreprenören förklarade att tillit är nödvändigt i ett underhållskontrakt eftersom beslut ofta måste tas snabbt och i samråd med Trafikverket, vilket kräver att beställaren litar på entreprenörens bedömning om vad som behöver göras: *"Problemet är ju att i driften... är det ett hål på E4:an, nu tar jag bara ett exempel, så måste det lagas nu. Det går inte att säga, ja, men jag jobbar mellan 8 och 5 på måndag och nu är det lördag."* Enligt entreprenören är det här ett av de grundläggande problemen i kontraktet; man känner att det finns en brist på tillit från Trafikverkets sida och att detta har orsakat att det inte finns någon gemensam problemlösning. Istället upplever man att bägge parter separat ska ta fram sin syn på saken innan man kan fatta ett beslut.

Samverkansformens utformning och dess effekter

Skellefteå Södra har hittills haft tre samverkansmöten som har letts av samverkansledare. Första mötet hölls av två samverkansledare från Skanska och de två senaste hölls av en samverkansledare från WSP som konsult till Trafikverket. Efter det första samverkansmötet valde man att byta samverkansledare eftersom man, framför allt från Trafikverkets sida, inte kände att mötet hade gett så mycket. På grund av att man väntade in den nya projektledaren valde man att ha första samverkansmötet i slutet av november 2018, när denne var på plats. Arbetet med samverkan startade alltså när kontraktet hade varit igång i nästan tre månader. En respondent från Trafikverket beskriver att man i Skellefteå Södra inte har fått till någon naturlig utveckling av samverkansarbetet, där bytet av samverkansledare beskrivs ha varit en bidragande orsak. En annan respondent från Trafikverket beskriver hur samverkansarbetet inte har skett kontinuerligt utan att samverkansmötena har varit mer som punktinsatser. En respondent från entreprenören håller med om detta och säger att samverkansmötena har varit för få och att detta beror på att samverkansmötena innebär en kostnad för Trafikverket: *"Det är väl en liten nackdel, att det kostar pengar för dem det här. De köper ju den här tjänsten av en konsult. ... Att det kostar kanske 25000, det är småpengar för att få det här att fungera bra."*

Samverkan upplevs vara individberoende

Respondenter från entreprenören har uttryckt att deras problem med tillit till Trafikverket är individberoende. Man upplever att det finns personer man har bättre och sämre relationer till och att detta i hög grad påverkar hur hög tillit man har till personen. Ett exempel på hur omfattande bristen på tillit är mellan vissa individer uttrycks av en respondent från entreprenören: *”X talar inte sant alla gånger och det vet jag. Det är inte ens en diskussion, utan det vet jag. Där kan jag inte ha förtroende.”* Med en bristande tillit blir det svårt att få samverkan att fungera på ett bra sätt.

Både Trafikverket och Skanska lyfte fram den andra partens personalförändringar som något som har påverkat kontraktet, och särskilt dess samverkan, negativt. Att det byttes personal från både beställare och entreprenör i början av kontraktet försenade uppstarten av samverkan och särskilt känsligt verkar det ha varit att både projektledare och platschef är nya. Bägge parter tycker att matchningen av dessa individer var mer lyckad i det förra kontraktet och att samverkan då fungerade bra.

Samverkan och öppenhet kring ekonomi

Samverkan kring ekonomiska frågor upplevs av bägge parter som bristfällig. Både respondenter från Skanska och Trafikverket ger exempel på en tvist som tagits upp till ombuden och som handlar om att entreprenören vill få en ÄTA på ett arbete som redan utförts. Både entreprenör och beställare upplever att tvisten grundar sig på en bristande kommunikation från den andra parten: Trafikverket upplever att Skanska utförde arbetet utan att specificera att de ville utföra det som en ÄTA, och Skanska menar på att man uppfattade det som att man visst var överens om att arbetet skulle utföras som en ÄTA. Både respondenter från Trafikverket och Skanska har uttryckt under intervjuer att tvisten egentligen handlar om en liten fråga, men som har blivit stor och som har tagit mycket energi från bägge parter.

Under den första årsavstämningen visade det sig att kontraktet hade hamnat 9 miljoner över riktpreis och enligt Trafikverkets prognos räknar man med att den andra årsavstämningen kommer att resultera i en slutsumma som är ännu högre över riktpreis. Enligt respondenter från Trafikverket är en stor anledning till detta att entreprenören har ett för lågt riktpreis, vilket är ett resultat av den taktiska prissättningen. På grund av den bristande öppenheten kring den taktiska prissättningen är det inte möjligt att samverka kring ekonomin i kontraktet. Respondenter från entreprenören uppger i sina intervjuer inte att de har lämnat ett för lågt riktpreis, utan upplever att problemen kring ekonomin handlar om att Trafikverket inte vill betala för vissa åtgärder.

Trots öppna böcker upplever varken Trafikverket eller Skanska att det är mer öppna diskussioner i det här kontraktet än i traditionella underhållskontrakt. En respondent från entreprenören sa i sin intervju att diskussionerna man har kring ekonomiska frågor i Skellefteå Södra till och med har mindre öppenhet än i andra kontrakt som entreprenören har med Trafikverket. En respondent från Trafikverket förklarade under sin intervju att bristen på tillit som finns från deras sida inte handlar om saker som fakturor eller kvalitén på utförda jobb – kring detta finns istället en hög grad av tillit från Trafikverkets sida. Bristen på tillit handlar snarare om eventuella strategier från entreprenörens sida där man misstänker att det finns baktankar med vissa ageranden, och då främst kopplat till den taktiska prissättningen av kontraktet.

Från Trafikverkets sida finns en vilja att ha högre öppenhet, framförallt när det gäller ekonomin. En respondent uttrycker att problemen med den taktiska prissättningen förmodligen skulle ha varit betydligt mindre om entreprenören hade haft en öppen kommunikation med sin syn på ekonomin och om vilka konton man förväntar sig att förlora pengar på. Respondenter från Trafikverket menar också att det här är något som man har uttryckt till entreprenören, men inte fått något gensvar på.

Ersättningsform med incitamentsreglering och betalning mot verifierad självkostnad

Respondenterna från entreprenören framhåller att det är bristen på samsyn som är problemet med ekonomin i kontraktet, men att den ekonomiska modellen i sig är bra. En respondent uttryckte: *"Bara man är överens om att det gäller det som står, så tycker jag väl inte den [ekonomiska modellen] är så tokig."* En annan respondent från entreprenören upplevde att den bristande samverkan och samsynen kring ekonomin tillsammans med incitamentsregleringen har gjort att deras ekonomiska förutsättningar har försämrats: *"Då vet de ju att de köper det billigt om de köper en jättebillig post av oss, då får vi ju stå för halva kostnaden av förlusten."* Den här respondenten menade att incitamentsregleringen har fått Trafikverket att medvetet bara beställa åtgärder från de konton där de vet att entreprenören har lagt ett för lågt pris, och som entreprenören alltså kommer att förlora pengar på att utföra.

Bägge parter är överens om att man hellre hade haft en incitamentsreglering på 30/70. En respondent från Trafikverket tror att det hade varit en fördel för kontraktet eftersom entreprenören då kanske inte hade vågat lägga ett alldeles för lågt riktpreis, eftersom det tar emot mer för dem att betala tillbaka 70 % av en eventuell förlust. En respondent från entreprenören menar att de hade föredragit 40/60 eller 30/70 eftersom det hade inneburit en större vinst för dem ifall *"man nu väl hittar något bra sätt att lösa något på."*

Entreprenören är positiv till att arbeta med betalning mot verifierad självkostnad, men framhåller också att det finns vissa svårigheter med detta som verkar hänga ihop med den bristande samsynen kring ekonomiska frågor. En respondent från entreprenören sa följande kopplat till betalning mot självkostnad: *"Det är väldigt mycket diskussionsposter. Då tycker man att vissa grejer inte ska vara med i det där."* Problemet som den här respondenten har upplevt med ersättningsformen är alltså att entreprenören och beställaren inte verkar vara överens om vilka fakturor som Trafikverket ska ersätta och inte.

Både Trafikverket och Skanska tog upp problemet med att vissa underentreprenörer fakturerar med fördröjning, de kan skicka in fakturor ett halvår efter utfört arbete. Även om både Skanska och Trafikverket är medvetna om att underentreprenörerna har rätt att göra så, så tycker man att det med innovationspilotens ekonomiska upplägg har inneburit svårigheter. En respondent från Trafikverket uttryckte: *"När det kommer släpande fakturor så får man ju ta det från årets budget och betala fjolårets jobb. Vilket innebär att man kan beställa mycket mindre."* Som Trafikverket ser det så är det de som drabbas eftersom det är deras årsbudget som blir påverkad, men även respondenter från entreprenören tar upp släpande fakturor som ett problem eftersom det påverkar riktkostnadsregleringen. Uppföljningen av ekonomin i Skellefteå Södra upplevs alltså ha försvårats på grund av släpande fakturor från underentreprenörer.

Arbetet med innovation och nytänkande

Entreprenören beskriver att det finns ett ökat behov av flexibilitet i kontraktet, där det största syftet skulle vara att öka möjligheterna till innovation och nytänkande. En respondent poängterade att för att uppnå innovation måste man vara beredd på att vara flexibel kring kontraktskrav: *"Det var ju det jag kände, innovation och utveckling, då måste man ju prova någonting annat och inte bara gå stenhårt på kontraktet."*

Ingen av parterna tycker att man arbetar aktivt med innovation och nytänkande i kontraktet. Både Trafikverket och Skanska uttrycker att man har försökt ta upp frågan men att den nu ligger hos den andra parten. Angående den innovationsbonus som finns i kontraktet från och med år två svarar respondenter från både Skanska och Trafikverket att man inte tror att den kommer ges ut, i alla fall inte som det ser ut hittills. Bägge parter tror att möjligheterna till innovation och nytänkande hade

varit högre om samverkan hade fungerat i kontraktet. Enligt en respondent från Trafikverket krävs det även att samverkan då får sträcka sig från yrkesarbetare och även underentreprenörer, eftersom det är där idéerna finns.

Respondenter från entreprenören har uttryckt att man på förhand hade höga förväntningar med innovationspiloten. En respondent beskrev sina förhoppningar på följande sätt: *”Vi fick ju precis som vi hade önskat, en ny kontraktsform. ... Vi skulle testa och vi skulle göra alla galna grejer här.”* Samma respondent menade att den känslan som både Skanska och Trafikverket hade vid uppstarten av innovationspiloten har försvunnit. Det här citatet kan tolkas som att entreprenören hade en bild av att innovationspiloten skulle innebära att de fick möjlighet att testa nästan vad som helst, vilket också är en bild som delas av respondenter från Trafikverket. En respondent från Trafikverket uttryckte att det finns en bristande samsyn på vad innovation innebär och att entreprenörens syn verkar vara att få köpa in dyra maskiner som Trafikverket ska bekosta. Respondenter från Trafikverket har också uttryckt att det har varit otydligt i kontraktet vad som menas med innovation och vad som förväntas av dem som beställare och av entreprenören.

3.3 Arjeplog

Övergripande resultat

Något som är unikt med Arjeplog är att det alltid har varit en och samma entreprenör som har haft hand om driftområdet, nämligen Svevia (tidigare Vägverket Produktion). Det här präglar hela synen på kontraktet från både Trafikverket och entreprenören. Entreprenören upplevs ha lång och gedigen erfarenhet av området, och entreprenören i sin tur beskriver sina underentreprenörer på samma sätt. Man beskriver från bägge parter att det finns en stor vilja att utföra ett bra arbete, vilket får stora positiva effekter på kvalitén på utförda jobb och även på samverkan med Trafikverket.

Gemensam problemlösning

En respondent från entreprenören uttryckte: *”Man kan säga precis vad man tycker och känner, och man kan diskutera sig fram till lösningar.”* Det här är något som man från Trafikverkets håll uttrycker att man har strävat efter och aktivt uppmuntrat hos entreprenören. Från beställarens håll upplever man att det är viktigt att entreprenören kan vara öppen oavsett vad det gäller.

Både Trafikverket och Svevia upplever att man har tillit till den andra parten. Ett exempel som synliggör den här tilliten är det faktum att de inspektioner som entreprenören utför på vägarna inte alltid registreras som de ska på grund av för dålig mobiltäckning inom området. Det här är ett problem som bägge parter upplever men som inte påverkar kontraktet allt för mycket på grund av att Trafikverket kan lita på att entreprenören gör det de ska, även om det inte syns i systemet.

Entreprenören upplever att Trafikverket som organisation är fyrkantig när det kommer till vissa bitar (en respondent förtydligade att man här särskilde på sin projektledare och på Trafikverket som organisation). Ett exempel kring det här var en vägbom som entreprenören upplevde behövde bytas ut, vilket de hade påtalat i sju år. En respondent uttryckte stor frustration kring den här frågan: *”Det är inga som helst pengar för Trafikverket. Och vi har kanske den tuffaste plogsträckan i hela Sverige. Den är högst belägen och har så oerhört hårda förutsättningar. Och vi har jävlats med den här bommen.”* Respondenten menade att det här problemet inte verkade gå att lösa genom samverkan med beställaren och att man då till slut skulle kunna bli tvungen att ta till andra metoder. Istället för att gå på gång på gång fixa bommen skulle entreprenören kunna stänga vägen och hänvisa till att det är stor risk att trafikanterna fastnar på fjället. Det här skulle leda till påtryckningar från allmänheten, vilket skulle få Trafikverket att agera och beställa en ny bom. Respondenten menade att det här vore en tråkig lösning på problemet och något som man i det längsta skulle dra sig från att göra eftersom man inte vill förstöra den goda relationen man har till beställaren.

Samverkansformens utformning och dess effekter

I kontraktet upplever man inte att det är någon större skillnad när man nu ska arbeta enligt Samverkan Bas, jämfört med hur det var innan Samverkan Bas fördes in i underhållskontrakten. De aktiviteter som utförs inom Samverkan Bas är framförallt framtagande, uppdatering och utvärdering av gemensamma mål. Ingen av parterna upplever alltså att deras samverkan har förändrats särskilt mycket i och med införandet av Samverkan Bas, men både entreprenör och beställare är överens om att man tycker att man utför den formella samverkan på en bra nivå – med en tillräcklig mängd aktiviteter. Det finns hos bägge parter tankar om att en högre grad av formaliserad samverkan kan vara nödvändig i andra kontrakt där den informella samverkan inte har växt fram naturligt.

Även om projektledaren sitter i Luleå, vilket är 24 mil från Arjeplog, upplever båda parter att man har en form av informell samlokalisering som fungerar bra. Projektledaren försöker ta sig tid att åka till Arjeplog minst varannan vecka. Eftersom det inte är specificerat att det ska vara samlokalisering i kontraktet finns det ingen avsatt arbetsplats för projektledaren på platskontoret, utan projektledaren sitter i fikarummet, en lösning som tycks fungera bra.

Samverkan upplevs vara individberoende

Bägge parter uttryckte att samverkan mellan beställare och entreprenör är individberoende. En respondent från entreprenören uttryckte: *”Mycket är ju personkemi givetvis, så är det ju. Det är viktigt att man kan prata med varandra. Att man kan lita på varandra.”* Entreprenören upplever att den kontakt man har med Trafikverket skiljer sig mycket mellan olika projekt beroende på vem som företräder beställaren. En respondent förklarade att det krävs tillit från beställarens sida för att kontraktet ska fungera bra, att det inte fungerar att ha en projektledare som ska kontrollera allt i detaljnivå eftersom relationen då blir för ansträngd. Respondenten upplevde att man i baskontraktet för Arjeplog har fått till en bra tillit mellan de inblandade individerna.

Samverkan och öppenhet kring ekonomi

Det är en låg grad av tvister och viten i Arjeplog. En respondent från entreprenören beskrev hur Trafikverkets förhållningssätt kring samverkan ändras beroende av hur entreprenören sköter sig. Respondenten menade att en entreprenör som försöker utnyttja beställaren eller missköter sig får en beställare som är ”fyrkantig”. Entreprenören upplevde att eftersom man varken försöker utnyttja beställaren eller missköter sig så har man en god kontakt med Trafikverket i form av projektledaren. Med den goda relationen har man lyckats skapa en samverkan kring ekonomin.

Bägge parter upplever att man i kontraktet har en öppen dialog kring ekonomin. Entreprenören uppgav att man från sin sida hade inställningen att det bästa för kontraktet var att vara helt ärlig och öppen mot beställaren. En respondent uttryckte att det var den här inställningen, tillsammans med beställarens förmåga att lyssna och lita på entreprenören, som ledde till att man kunde ha bra och öppna diskussioner kring ekonomin. En respondent från entreprenören tog upp ett exempel med en stor skylt som Trafikverket hade beställt. Enligt respondenten handlade det om en skylt som skulle sitta upp i tre veckor och kosta 60 000 kronor. Entreprenören hade från sin sida inget emot att ta på sig jobbet men föreslog att man istället skulle använda elektroniska skyltar som fanns och skriva budskapet på dem istället, på så sätt kunde man spara in pengarna. Respondenten uttryckte: *”Jag tror att det är bättre att vara ärlig och säga att det där kanske inte är den bästa lösningen, utan spara pengarna till något annat, så gör vi något annat vettigt.”* Syftet med de öppna diskussionerna kring ekonomin är alltså att prioritera så att rätt åtgärder kan utföras för att skapa en så bra väg som möjligt för pengarna.

Ersättningsform

Entreprenören upplever att ekonomin i det här kontraktet *"går hyfsat"*. Dock uppger entreprenören att baskontrakten har blivit mer och mer prispressade genom åren. Angående kontraktets ersättningsform, som är baserad på fast pris, hade entreprenören inte mycket att säga annat än att det fungerade bra.

Däremot fanns det mycket åsikter om andra kontrakt med vädersersättning, vilket en respondent från entreprenören uttryckte glädje över att man inte har i Arjeplog. Åsikterna som fanns hos entreprenörens kollegor som arbetade i väderkombi-kontrakt var att det var väldigt tungjobbade kontrakt och att detta var en av anledningarna till att personal hade sagt upp sig från driftkontrakten i Norrbotten: *"Det blir väldigt svårjobbade och man kanske inte riktigt orkar med mentalt att få så mycket skit. Så då slutar man på driftområdet."* En respondent från entreprenören uppgav att man hoppades att det aldrig skulle bli ett kontrakt med vädersersättning i Arjeplog på grund av att det skulle vara svårt att anpassa ersättningsformen efter områdets lokala förutsättningar.

Arbete med innovation och nytänkande

Entreprenören uppger att nytänkande och utveckling av arbetsätt i kontraktet sker tack vare den goda relationen mellan beställare och entreprenör. Den höga tilliten mellan parterna ger entreprenören möjlighet att prova nya tillvägagångssätt. En respondent tog upp ett exempel på när man under vintern skulle ploga en väg där det kommit väldigt mycket snö och där det riskerade att bli totalt stopp för plogbilen eftersom karmarna hade stigit till närmare två meter. I vanliga fall karmskar man med en väghyvel med karmskärningsvinge, men den som man vanligtvis använder hade enligt entreprenören bara förvärrat situationen eftersom snön inte hade kunnat tryckas ut tillräckligt långt från vägen. En av yrkesarbetarna kom då på att de under en städning av sina förråd hade hittat en ovanlig vinge som kunde sättas på en grävmaskin, och som legat undangömd i 10-15 år. Den här vingen kunde få ut snön långt utanför vägen och på så sätt få ner höjden på karmarna. Efter samtal med Trafikverket valde man att prova använda denna, vilket visade sig ge ett lyckat resultat. Det här var en lösning som ingen inom kontraktet tidigare hade hört talas om, men som man ändå vågade prova tack vare en idé från en yrkesarbetare.

3.4 Örnsköldsvik

Övergripande resultat

Både Svevia och Trafikverket upplever att Örnsköldsvik är ett kontrakt som fungerar bra. Man upplever dock att man inte har kommit igång med någon formell samverkan, men att man har en bra informell samverkan och goda relationer i kontraktet. Till skillnad från andra baskontrakt är det i Örnsköldsvik en konsult som har tagit fram delar av förfrågningsunderlaget. Det här upplevs inte ha varit helt problemfritt av varken Trafikverket och entreprenören. Från Trafikverkets sida upplever man att förberedelseprocessen är där man har dragit den största lärdomen: det speciella upplägget var inte förankrat inom Trafikverkets organisation vilket ledde till oklarheter om vem som hade rätt att ändra i upplägget kring upphandlingen. Fördelen från beställarens sida upplevs vara att en konsult skulle kunna underlätta arbetet med att jämföra olika driftområden och skapa en enhetlig standard för baskontrakten. Från entreprenörens håll tycker man att det största problemet med att låta en konsult ta fram delar av förfrågningsunderlaget är att många delar kräver en mer långsiktig kunskap kring vägnätet. En respondent från Svevia uppgav att det blev entreprenören som fick ge nya förslag på vad som skulle utföras, eftersom de åtgärdsförslag som konsulten tagit fram inte stämde överens med vad som faktiskt behövde göras.

Gemensam problemlösning

Båda parter sa sig ha en positiv bild av samverkan och att en av de största fördelarna vid en fungerande samverkan är att man tillsammans kan lösa problem. Man ansåg att man genom samverkan kan komma fram till beslut som leder till bättre åtgärder, än om man hade följt SBV:n till punkt och pricka. Det här uttrycktes av en respondent från entreprenören: *"Jag tror definitivt att man behöver ett styrande dokument, men i den här typen av arbete behöver man ju även kunna se lite praktiskt i det där styrande dokumentet."* Respondenten menade att kontraktet innebär en teoretisk beskrivning av vad som ska göras, men genom samverkan med beställaren kan ta fram en praktisk plan som i vissa fall avviker från de styrande dokumenten.

Entreprenören upplevde att gemensam problemlösning genom samverkan är extra användbart för sommarsäsongen: *"Vintern vet vi ju, det är väldigt uppspaltat vad man ska göra och vilka krav som finns."* Medan vintern innehåller många krav som upplevdes försvåra gemensam problemlösning, tyckte man att samverkan kring sommarkontona hade fungerat väldigt bra. En respondent från entreprenören trodde att samverkan kring sommarkontona hade blivit lyckad på grund av entreprenörens stora kunskap om driftområdet, vilken beställaren litade och tog tillvara på.

Samverkansformens utformning och dess effekter

När intervjuerna genomfördes hade Örnsköldsvik än så länge inte kommit igång med en formell samverkan utifrån Samverkan Bas. En respondent från entreprenören beskrev sin syn på samverkan i kontraktet: *"Vi har samverkat bra, fast inte formellt."* Från Trafikverkets håll anser man att det finns mycket kvar att lära kring samverkan för underhållskontrakten. Entreprenören uttryckte en missnöjdhet kring hur lite Samverkan Bas har tillämpats i kontraktet, en respondent uppgav att det här är något man har tagit upp med beställaren. Planer har funnits att bland annat ta in en extern samverkansledare och komma igång med samverkansaktiviteterna, men när intervjuerna för den här studien genomfördes hade än så länge inget arbete kring det här utförts. Respondenter från både beställare och entreprenör hade tidigare deltagit i samverkansprojekt och fått goda erfarenheter från samverkan, vilka man gärna ville tillämpa i underhållskontrakten. Från entreprenörens håll framhöll man särskilt den nytta samverkan hade kunnat ha i uppstarten av förra kontraktet, när entreprenören och beställaren var nya för varandra.

Även om man tyckte att kontraktets formella samverkan hittills hade lämnat en del i övrigt att önska så har den informella samverkan haft positiva resultat. Det mest framträdande exemplet är att entreprenören genom samverkan känner ett ansvar utöver de uppgifter som ingår i underhållskontraktet. Bland annat består en del av kontraktets informella samverkan i att ta fram en åtgärdsplan för beläggningsåtgärder för området, även fast beläggningsåtgärder upphandlas separat och inte ingår i underhållskontraktet. Beställare och entreprenör har även i samverkan tagit fram en fellista med saker ur förfrågningsunderlaget som inte stämt. Den här fellistan uppdateras löpande på till exempel byggmöten. Idén med fellistan kom från entreprenören och en respondent förklarade syftet med listan: *"Så att Trafikverket i nästa upphandling har en chans att ta med sig de fel som fanns i förfrågningsunderlaget."*

Samverkan upplevs vara individberoende

Från entreprenörens håll upplever man att det är viktigt att ha en bra relation med beställaren. En bra relation upplevs förenkla arbetet i kontraktet vilket en respondent från entreprenören uttryckte: *"Vi har en jättebra relation och då går det så mycket enklare än när man har den här relationen där man tror att man blåser varandra."* Den här respondenten hade själv aldrig varit inblandad i ett projekt med Trafikverket där man upplevde att relationen mellan beställare och entreprenör var dålig, men hade kollegor som upplevt exempel på det här. Respondenten uttryckte: *"Det finns ju de*

det funkar väldigt bra för, gemensamt är att vi har en väldigt bra relation med beställaren. Så att det är ju personkemi." Bilden från entreprenörens håll var att relationen påverkar hela kontraktet, förutom själva samverkan även bland annat vilka tilläggsbeställningar entreprenören får.

Samverkan och öppenhet kring ekonomi

En respondent från entreprenören uttryckte: *"Man kan blåsa beställaren när man vill, om man inte är ärlig. Det är inga problem."* Det här såg dock Svevia inte som ett alternativ i Örnsköldsvik eftersom man inte ville förstöra den goda relationen som man byggt upp med Trafikverket. Entreprenörens åsikt var att i de underhållskontrakt där relationen mellan beställare och entreprenör inte fungerar bra kan ekonomin för entreprenören bli lidande: *"Är man inte nöjd med entreprenören då kan man ju självklart straffa entreprenören genom att aldrig ge någon extrabeställning eller bara beställa från de konton som man vet är värdelösa för entreprenören."* Att ha en fungerande samverkan kring ekonomiska frågor ansågs därför av entreprenören vara väldigt viktigt.

Ersättningsform

Ersättningsformen är baserad på fast pris. För väglass ett till tre har man i kontraktet vädersersättning, vilket enligt entreprenören inte har fungerat helt felfritt. En respondent från entreprenören tog upp ett exempel med E4:an som entreprenören kör ut och saltar förebyggande när man ser att det kommer snö. När väderstationen sen indikerar att entreprenören måste ut och salta, då är det redan gjort. Det här resulterar enligt entreprenören i stora mängder felloggar. De här loggarna löser man sedan tillsammans med Trafikverket som förstår att saltningen har genomförts. Det problem som entreprenören har upplevt med vädersersättning är att systemet inte är anpassat efter entreprenörens arbetsätt och de lokala förutsättningarna man har i kontraktet.

Svevia hade även det förra baskontraktet för Örnsköldsvik och ett problem som då kan uppstå är enligt entreprenören att man har prissatt olika konton annorlunda i det nya kontraktet.

Entreprenören har kalkylansvariga som sätter priserna och gör en form av taktisk prissättning för att vinna kontraktet. Enligt en respondent från entreprenören är det den här taktiska prissättningen som gör att det från ett kontrakt till nästa kan bli stor skillnad på hur mycket entreprenören får betalt för en viss åtgärd. Prissättningen styr sedan vilka åtgärder som man vill utföra åt beställaren, som entreprenör måste man försöka prioritera de konton som man tjänar pengar på.

Arbete med innovation och nytänkande

Arbetet med innovation och nytänkande sker bland annat på byggmöten under punkten "Innovation och utveckling". Beställaren uppgav att även om man försöker ha innovation och nytänkande i åtanke, så är det svårt eftersom det är en traditionell bransch som arbetar med förvaltning. En respondent från Trafikverket tog upp ett exempel på nytänkande som de skulle använda sig av vid byte av en trumma på en myr. De hade tillsammans med en geotekniker kommit fram till att man skulle använda ett blåst glasmaterial som är väldigt lätt för att inte få sättningar. Respondenten menade dock att det här inte betraktades som en innovation: *"Det är inte det vanligaste sättet att byta en trumma, men det är inte så innovativt för det finns redan."* Respondenten menade också att en svårighet för innovation är att entreprenören måste vara villig att ta risker: *"Det är väl mycket att våga ta risken. De här baskontrakten är ju väldigt hårt räknade ofta, det finns inga pengar över."* Entreprenören upplevde att man har jobbat mycket med nytänkande i kontraktet. Därför blev man besviken när man i leverantörsbedömningen för det första året inte fick högsta poäng för innovation. Efter att ha tagit upp detta med beställaren visade det sig, enligt en respondent från entreprenören, att man inte hade samma syn på vad innovation och nytänkande innebar. Entreprenören upplevde även att man på arbetsplatsen hade skapat ett klimat som gynnade utveckling genom att ha högt i tak för de som arbetade i kontraktet och genom att uppmuntra öppenhet och nya idéer.

4. Avslutande diskussion

4.1 Formell samverkan

Den utökade formen av Samverkan Bas är beskriven på samma sätt i de två piloterna, men resultaten visar att utformningen av formell samverkan har sett väldigt olika ut i de två kontrakten. De största skillnaderna är tidpunkten för sjösättningen av samverkansformen samt kontinuiteten och *”den röda tråden”* som funnits i samverkansmötena i Vilhelmina, men som man inte har fått till i Skellefteå Södra. I Vilhelmina hade man första samverkansmötet redan innan kontraktet startade och har sedan dess haft kontinuerliga samverkansmöten med samma samverkansledare. Respondenter i kontraktet beskriver hur detta har varit en stor bidragande faktor till att man lyckats bygga upp en stark fungerande samverkan. I Skellefteå Södra beskrivs istället samverkansmötena som punktinsatser som inte har bidragit till någon kontinuerlig utveckling av samverkan i kontraktet. Den utökade formen av Samverkan Bas beskrivs av de inblandade i Skellefteå Södra inte ha bidragit med särskilt mycket och man upplever inte att man har fått till någon kontinuitet i arbetet med samverkan.

I kontrakten för Arjeplog och Örnsköldsvik beskrivs Samverkan Bas på samma sätt, men även i de här två områdena har utformningen av samverkan ändå sett olika ut. I Arjeplog tycker båda parter att man har haft en bra nivå på den formella samverkan genom att utföra de aktiviteter som specificeras i Samverkan Bas. I Örnsköldsvik hade man när intervjuerna genomfördes än så länge inte kommit igång med att arbeta enligt Samverkan Bas, vilket entreprenören uttryckte ett missnöje över. Både entreprenör och beställare trodde att det fanns fördelar med att arbeta mer formellt med samverkan och varför man än så länge inte hade tillämpat Samverkan Bas var oklart.

Incitamentsreglering och öppna böcker kan också främja den formella samverkan, genom att skapa gemensam ekonomi i kontraktet. Ekonomiska incitament kan skapa vinn-vinn situation där båda parter tjänar på att samverka kring kostnadsänkande åtgärder. Men denna vinn-vinn situation har i innovationspiloterna försvagats av att det är entreprenören som räknar fram riktpolis som anges i anbud som konkurrensutsätts. Detta angreppssätt har stora likheter med fast pris och har inte eliminerat taktisk prissättning, vilket försvårar skapandet av gemensam ekonomi. Incitamentsfördelningsmekanismen (50/50 vs 30/70) verkar hittills inte ha påverkat utfallet så mycket.

4.2 Informell samverkan

I tre av de fyra baskontrakten uppgav både entreprenör och beställare att man hade en bra informell samverkan. Med informell samverkan menas att parterna har utvecklat bra relationer över tid och genom dem samarbetar med olika typer av frågor och genomför aktiviteter utöver det som är specificerat i respektive kontrakt. I Vilhelmina, Arjeplog och Örnsköldsvik uttryckte bägge parter att relationerna i kontraktet fungerade bra och entreprenörerna i samtliga tre kontrakt uttryckte att det var viktigt för dem att bibehålla den goda relationen till beställaren. En central aspekt för att utveckla informell samverkan är reciprocitet, det vill säga att parterna *”bjuder igen”* och att goda gärningar av den ena besvaras av goda gärningar av den andre. På så vis uppstår en positiv spiral där förtroende och samverkan utvecklas ömsesidigt över tid. På motsatt vis kan även en negativ spiral bildas om den informella samverkan är svag. Från samtliga kontrakt finns resultat som visar exempel på hur entreprenören och beställaren kan ställa till det för varandra. I de tre kontrakt (Vilhelmina, Arjeplog och Örnsköldsvik) där man upplevde att den informella samverkan fungerade bra uttryckte samtliga entreprenörer att man drog sig från att göra detta även om det, i alla fall på kort sikt, skulle gynna entreprenören ekonomiskt.

En annan central aspekt för informell samverkan är personkemi. Informell samverkan är individberoende och det är därmed viktigt att personer på nyckelbefattningar inte byts ut om personkemin finns. Personalomsättning är därmed negativt för informell samverkan. I Skellefteå Södra ansåg man att den informella samverkan hade varit högre i det förra kontraktet för driftområdet, trots att den formella samverkan i kontraktet för piloten nu är högre. I föregående kontrakt arbetade platschef och projektledare mycket med gemensam problemlösning och hade en samsyn på driftområdet, vilket ingen av parterna upplever att man har idag. Den största orsaken till att den informella samverkan har försämrats är att både platschef och projektledare har bytts ut och att relationen mellan de nya personerna inte präglas av samma öppenhet och tillit som tidigare. Öppenhet och tillit var något som i de övriga tre kontrakten beskrevs som nödvändigt för deras fungerande samverkan, att Skellefteå Södra inte har uppnått detta anses därför vara en stark faktor till att deras samverkan inte har fungerat.

4.3 Kopplingar mellan formell och informell samverkan

Formell och informell samverkan är två sidor av samma mynt och de påverkar och påverkas av varandra. I Vilhelmina uttryckte respondenterna att den högre graden av Samverkan Bas ytterligare hade utvecklat deras relationer. I samband med samverkansmötena genomfördes sociala aktiviteter, något som respondenter från kontraktet upplevde ha bidragit till att man lärde känna varandra utöver sina yrkesroller och på så sätt utvecklade relationer. Genom den formella samverkan byggdes alltså den informella samverkan upp ytterligare. Med hjälp av den formella samverkan kunde också en plan för personalförändringar tas fram i Vilhelmina, vilket sedan underlättade vid bytet av projektledare. Tack vare den plan man hade tagit fram visste parterna hur man skulle agera för att på bästa sätt introducera den nyanställda projektledaren till kontraktet och deras samverkansarbete. En bra formell samverkan tycks alltså kunna minska eventuella problem som kan uppstå vid personalförändringar.

Den formella samverkan i Skellefteå Södra ska vara högre än i föregående kontrakt för området, men ändå upplever man att den informella samverkan mellan parterna har blivit sämre. Anledningen till att den formella samverkan med samverkansmöten och samlokalisering i Skellefteå Södra inte har upplevts fungera bra kan anses vara en bristande motivation hos bägge parter. Både Trafikverket och Skanska uttrycker tveksamhet kring om den andra parten faktiskt vill samverka, vilket leder till att den formella samverkan kan kännas påtvingad och något som ska göras för att det står i kontraktet. Den bristande informella samverkan verkar alltså ha haft en negativ påverkan på den formella samverkan i kontraktet. Ersättningsformen (konkurrensutsatt riktpolis som beräknats av entreprenör) som inte har eliminerat den taktiska prissättningen tillsammans med det faktum att man inte har lyckats uppnå öppenhet och samverkan kring ekonomin har i Skellefteå Södra bidragit till att skapa en bristande tillit och på så sätt även försämrat informell samverkan i stort.

4.4 Effekter av samverkan

Resultaten visar att gemensam problemlösning och innovation är viktiga effekter av samverkan. Informell samverkan kan främja att parterna arbetar tillsammans även med aktiviteter som ligger utanför kontraktet. I empirin från Vilhelmina finns exempel på att NCC och Trafikverket har samverkan även kring sådant som de inte tidigare har samverkat kring; till exempel kring NCC's kontakter med underleverantörer. Även i empirin från Örnsköldsvik finns exempel på att den goda relationen mellan entreprenör och beställare har lett till samverkan kring frågor som får anses vara utanför entreprenörens egentliga uppdrag; entreprenören bidrar med kunskap kring nödvändiga beläggningsåtgärder inom området och man har tillsammans med beställaren upprättat en fellista inför nästa upphandling av baskontraktet för området. I Arjeplog har den goda relationen mellan Svevia och Trafikverket lett till en hög grad av gemensam problemlösning där bägge parter ser till

vägens bästa och tillsammans gör prioriteringar över hur man på bästa sätt använder budgeten. Dessa exempel har alla uttryckts vara resultatet av en välfungerande och öppen relation mellan beställare och entreprenör – och är alltså resultatet av den informella samverkan mellan parterna. Den informella samverkan är viktig för att man ska se sig själva som ett enhetligt team som löser problem tillsammans och även till att parterna utökar samverkan till att innefatta sådant som kanske egentligen inte ingår i kontraktet.

När det gäller innovation och utveckling ansågs en ökad flexibilitet vara viktigt, vilket i sin tur baseras på samverkan. En bra relation mellan beställare och entreprenör, med tillit, öppenhet och förståelse för den andra partens verksamhet, var det som i intervjuerna genomgående beskrevs som viktigt för att få till en flexibilitet i kontraktet. Det här tyder på att möjligheterna till flexibilitet, innovation och utveckling främjas av en väl fungerande informell samverkan. Samverkansbaserad flexibilitet verkar främja reaktiv utveckling av nya och anpassade lösningar som kan lösa oväntade problem och oplanerade situationer.

Men respondenterna upplevde och en frustration kring begreppet innovation, vad det betyder och vad för slags innovation som efterfrågas av Trafikverket. Bristen på formell styrning av Trafikverket kring innovation och vilka innovationsbehov som entreprenörerna förväntas tillfredsställa tycks ha hindrat mer proaktiva innovationsinsatser. Brist på tydlighet verkar ha gjort att båda parter uppfattar att innovationsbollen ligger hos den andre. Trafikverket anser att man genom innovationspiloterna tydligt efterfrågar ökad innovation av entreprenörerna, som i sin tur väntar på att Trafikverket ska tydliggöra vad för innovation de vill ha och är villiga att betala för. Från ett innovationsperspektiv verkar det som att brister i formell samverkan kring innovation (tex definition av när innovationsbonus utbetalas) hindrar mer proaktivt innovationsarbete. Här kan även incitamentsfördelningsmekanismen påverka. Eftersom innovation innebär risk kan det vara fördel med fördelningar där beställaren tar merparten av risken, det vill säga 80/20 eller 70/30, snarare än 50/50 och 30/70.

4.5. Preliminära lärdomar och slutsatser

Våra empiriska resultat indikerar att samverkan i underhållskontrakt (Baskontrakt väg) består av en formell del och en informell del som påverkar och påverkas av varandra. Nedan summeras några preliminära lärdomar och slutsatser knutna till formell och informell samverkan.

- Formell samverkan främjas av en tidig implementering av Samverkan Bas direkt när kontraktet startar och sedan en proaktiv och kontinuerlig användning av samverkansaktiviteter under hela kontraktstiden. Samverkan Bas kan inte sporadiskt och reaktivt tas fram ur byrålådan när problem och behov uppstår, då är det för sent.
- Ersättningsformer baserade på löpande räkning och incitament utgör generellt än bättre grund för formell samverkan än fast pris, eftersom det främjar öppenhet och gemensam ekonomi. Men i innovationspiloterna har det entreprenörsberäknade och konkurrensutsatta riktpriiset inte eliminerat taktisk prissättning, och är därför en något sämre grund för gemensam ekonomi.
- Informell samverkan främjas av en god personkemi mellan individer på nyckelbefattningar och därmed av låg personalomsättning som möjliggör att nyckelpersoner lär känna varandra över tid.
- Informell samverkan främjas även av reciprocitet, som innebär att goda gärningar av en part belönas med goda gärningar av den andre, så att en positiv spiral bildas.
- Både formell och informell samverkan är viktigt för att främja gemensam problemlösning och innovation. Informell samverkan kan främja ostyrd och reaktiv problemlösning och innovation, där parterna arbetar kreativt med lokala anpassningar och oförutsedda utmaningar. Behovsstyrt och proaktivt innovationsarbete behöver tydligare ramar och mer formell samverkan.