

Pilotprojekt som strategipraktik för förändring – rekommendationer utifrån utvärdering av samverkanskontrakt inom baskontrakt väg

Delrapport 3 till Trafikverket i FoI-projektet

”Uppföljning och utvärdering av Samverkan Hög piloter baskontrakt väg och järnväg”

Susanna Hedborg, Uppsala universitet

Emilia Nilsson Vestola, Luleå tekniska universitet

Per Erik Eriksson, Luleå tekniska universitet

2024-09-12

Innehållsförteckning

Inledning	3
Bakgrund.....	3
Rapportens syfte och upplägg	3
Teoretiskt ramverk	4
Projekt inom offentliga organisationer	4
Strategiska projekt som praktik.....	4
Metod	5
Fallstudien.....	5
Empiriskt material.....	5
Analys	6
Resultat	7
Drivkrafter bakom pilotprojektet	7
Formandet och organiseringen av pilotprojektet.....	8
Implementering och förankring av pilotprojektet	8
Diskussion.....	10
Pilotprojekt som strategi inom Trafikverket	10
Ledning av strategiska pilotprojekt inom Trafikverket.....	11
Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	12
Slutsatser från studien	12
Rekommendationer	13
Referenser	14
Bilaga 1, Intervjuguider	16

Inledning

Detta är en delrapport för forskningsprojektet *Uppföljning och utvärdering av Samverkan Hög piloter baskontrakt väg och järnväg* (FoI-projekt TRV 2021/53619). Studien är initierad och finansierad av Trafikverket och genomförs av forskare tillhörande forskargruppen ProcSIBE.

Bakgrund

Trafikverket ansvarar för underhåll av statliga vägar. Vägunderhållet är i stort behov av förändring. Behovet utpekas både internt utifrån det eftersatta underhållet (Trafikverket, 2022) men även externt utifrån den resursineffektivitet och utbredda spekulativa budgivningen med taktisk prissättning som framkommit vid genomlysning (Riksrevisionen 2018; Trafikverket, 2016). Det här i kombination med att ställa om till mer hållbart underhållsarbete har gjort att Trafikverket initierat pilotprojekt för att öka samarbetet mellan sig och sina leverantörer.

De senaste 10 åren har Trafikverket utfört test av samverkansfokuserade upphandlingsstrategier (benämnda Samverkan Hög) inom större investeringsprojekt (Rosander et al., 2024). Utifrån dessa erfarenheter så utför även verksamhetsområdet Underhåll ett pilotprojekt för att öka samarbetet med sina leverantörer utifrån kontraktsmodell för Samverkan Hög. Samverkan hög baseras på ett tvåfaskontrakt, där entreprenören upphandlas i ett tidigt skede för att kunna vara med i utformning av mängdförteckning och produktionsplanering. Detta för att möjliggöra rätt åtgärd, vid rätt tid och till rätt kostnad. Enligt Trafikverket syftar även modellen till att genom samverkan öka innovation som kan påverka underhållet och kostnaderna. Tvåfaskontraktet börjar med fas 1 där genomförandeplan, produktionskalkyl, detaljerad tidplan och rikt kostnad tas fram gemensamt mellan beställare och entreprenör. Om mål för fas 1 uppnås utlöses option för fas 2 som delas i in fas 2a, etablering, och fas 2b, utförande av basunderhåll väg (kallat ”produktion”). Pilotprojektet för Samverkan Hög inom drift och underhåll innefattar två baskontrakt väg, som upphandlades under 2021 och startade med fas 1 i maj 2021.

Upphandling beskrivs inom tidigare forskning som ett område som kan utvecklas för att möjliggöra hållbar utveckling inklusive innovation. Forskargruppen ProcSIBE har tillsammans med bland annat Trafikverket under ca 10 års tid undersökt upphandling för hållbar samhällsbyggnad. Tidigare forskningsresultat finns sammanställda på www.procsibe.se. Under 2021 så initierades ett forskningsprojekt, finansierat av Trafikverkets FOI-portfölj Vidmakthålla, att följa pilotprojektet för Samverkan Hög inom underhåll, med titeln *Uppföljning och utvärdering av Samverkan Hög piloter baskontrakt väg och järnväg*. Forskningsprojektet består av tre delar, del 1 och del 2 är avslutade med publicerade delrapporter. Den första delrapporten beskriver anbudsskedet och dess förberedelser utifrån leverantörernas perspektiv (Karrbom Gustavsson et al., 2022). Den andra delrapporten presenterar resultat från fas 1 i tvåfaskontrakten (Kadefors et al., 2023). Denna tredje delrapport presenterar resultat från första tiden av fas 2 för de två upphandlade baskontrakten (Bräcke och Ljungby), inklusive planering av produktion (fas 2a) samt första produktionsåret (år 1 av 4 av fas 2b). Forskningsprojektet fortlöper till och med kontraktsavslut i september 2026 och avslutas med slutrapport.

Rapportens syfte och upplägg

Denna delrapport bidrar med att belysa hur Trafikverket använder sig av pilotprojekt för att testa och kommunicera förändringsinitiativ samt diskussion och rekommendationer kring erfarenhetsåterföring från pilotprojekt för att möjliggöra långsiktig förändring.

Nedan presenteras först det teoretiska ramverket som har bidragit till analysen av studien, därefter följer en kort metodbeskrivning. Resultatet presenteras utifrån drivkrafter bakom pilotprojektet, formerandet och förankringen av Samverkan Hög-kontrakten inom underhåll (ofta benämnda ’piloterna’ internt). Dessa resultat diskuteras sedan utifrån det teoretiska ramverket för att uppfylla syftet med rapporten, som avslutas med slutsatser och rekommendationer till Trafikverket.

Teoretiskt ramverk

Projekt inom offentliga organisationer

När projekt används för att försöka förverkliga strategisk förändring blir kunskapsöverföring betydelsefullt inom och mellan organisatoriska gränser (Balogun et al., 2016; Martinsuo et al., 2022; Willems et al., 2020). I interorganisatoriska miljöer har det visat sig särskilt svårt att skapa faktisk förändring genom projekt, såsom genom användandet av pilotprojekt (Defilippi & Sydow, 2016; van Marrewijk & van den Ende, 2022). Detta kan förklaras genom att olika aktörers mål måste balanseras och maktrelationer beaktas av den aktör som initierar ett projekt (Haniff & Galloway, 2022). När det är offentliga organisationer som initierar olika former av interorganisatoriska projekt omfattar berörda aktörer inte enbart leverantörer utan också politiska intressenter och medborgare (Kuitert et al., 2019; Zerjav et al., 2021).

Projekt används i olika grad av offentliga organisationer. Även om vi under de senaste decennierna har sett en ökning av stora projekt inom offentlig verksamhet, med syfte att lösa samhällsutmaningar, så kvarstår att majoriteten av arbetet görs genom operationell och regelbunden verksamhet – till exempel ploga vägar, tillhandahålla sjukvård, erbjuda rent dricksvatten. Men även i denna typ av offentlig verksamhet blir temporär organisering i projekt allt vanligare, främst på grund av outsourcing genom kontrakt (Fred, 2015).

Vidare är det viktigt att beakta att offentliga organisationer är starkt kopplade till sin institutionella kontext, något som projektmedlemmar måste beakta, utöver de olika organisationernas mål (Dille & Söderlund, 2011; Matinheikki et al., 2019). Detta betyder att olika normer, tidsramar, regelverk etc. möts i projekt och behöver hanteras, vilket minimerar projektets möjligheter att agera relativt autonomt för att arbeta fram strategisk förändring. Att projekt ska ha en viss grad av autonomi anses viktigt för att skapa möjligheter att testa nya idéer och för att kunna utföra arbete som går utanför det operationella (Lehtonen & Martionsuo, 2009). Tidigare studier ha visat på utmaningar i att driva projekt inom starka institutionella kontext – så som offentliga organisationer. Det uppstår ofta spänningar mellan att å ena sidan vilja ha flexibla projektmiljöer och å andra sidan att främja förutsägbara operationella praktiker (Qian, 2024).

Strategiska projekt som praktik

Projekt med mål att skapa förändring hos en aktör, organisation eller bredare nätverk brukar beskrivas som strategiska projekt (Balogun et al., 2016). Liksom i övrig projektverksamhet består stora delar av arbetet i att nå ut i projektets dynamiska kontext. Svårigheter uppkommer ofta genom behovet av att navigera olika krav som ställs av såväl huvudorganisationen som parallella projekt, politiken och det bredare nätverket (Willems et al., 2020; van Marrewijk & van den Ende, 2022). Att forma och få ut strategier kan ses som ett *”samspel mellan en dynamisk kontext och byråkrati, där ledarskap medlar mellan de två”* (Mintzberg, 1978, s. 941, författarnas översättning). Det krävs kunskap om hur man formar och förankrar strategiska projekt för att skapa verkliga resultat. Resultat syftar här till vad organisationen, andra projekt och den institutionella nivån får för mervärde genom att genomföra strategiprojektet (Mintzberg, 1978; Williams, et al., 2019). Här skapar forandet – inklusive planering - av strategiprojekt förutsättningar för god förankring och faktiska resultat (Jarzabkowski et al., 2007).

För att kunna följa denna process behöver man studera vad som faktiskt görs för att forma och genomföra ett strategiprojekt – praktikerna blir viktiga att förstå (Rouleau, 2013). Istället för att enbart fokusera på att utveckla policyer och studera formella dokument som ska ligga till grund för strategiförändringen krävs ett fokus på de aktörer som är med och driver igenom strategiprojektet, och vad som faktiskt görs (Friesl et al., 2019). Här blir aktörer mellan huvudorganisationen och projektutförarna viktiga att förstå och viktiga för att uppnå långsiktiga resultat från projektet, i deras roll att översätta strategiska initiativ till faktiska handlingar (Vuorinen & Martinsuo, 2018). För

strategiprojekt får projektledarna en strategisk roll, även om de sällan har formellt strategiskt mandat (Whittington, 2015).

I studien ser vi pilotprojektet som ett strategiskt projekt för att kunna belysa hur det faktiska formandet av pilotprojektet och hur praktikerna inom de upphandlade kontrakten påverkar möjligheten till att skapa förändring. Nästa avsnitt kommer att beskriva hur studien har genomförts innan resultat presenteras.

Metod

Fallstudien

Under våren 2021 upphandlade Trafikverket fyra Samverkan Hög-kontrakt inom basunderhåll, två vägkontrakt och två järnvägskontrakt. Inget av järnvägskontrakten gick vidare till Fas 2, varför denna rapport enbart fokuserar på de två vägkontrakten. Vägunderhållet är indelat i 108 geografiska områden där det i varje område upphandlas en entreprenör på fyra år (med möjlig option på ett till två år) med uppgift att utföra vägunderhåll på samtliga statliga vägar inom området. Arbetet är till stor del repetitivt utifrån ett årshjul där variationerna främst är beroende av väder och av antal olyckor som orsakar skador längs vägarna. I flertalet områden så är det samma entreprenör som vinner efterföljande kontrakt vilket ökar uppfattningen av processuellt arbete snarare än projektbaserat, detta var även fallet i ett av de två kontrakten som ingår i pilotprojektet.

Denna delrapport utgår från det empiriska material som samlats in under 2022-2024 (till och med mars) genom intervjuer, observationer och dokument för de två baskontrakten för väg upphandlade inom pilotprojektet. Resultaten bygger även på resultat från intervjuer med Trafikverksanställda som var med under processen att forma pilotprojektet under perioden 2016-2020, där intervjuer har gjorts i efterhand under 2023. Nedan beskrivs det insamlade materialet samt hur vi har utfört analysen utifrån det teoretiska perspektiv som presenterat ovan. Målet har varit att skapa djupare förståelse för hur pilotprojektet kom till och hur det har påverkat det pågående genomförandet av pilotprojektet inom de två upphandlade baskontrakten. För ingående genomgång av upphandlingsförfarandet och fas 1 hänvisas till delrapport 2 (Kadefors et al., 2023), samt för inblick i leverantörsmarknadens syn på pilotprojektet finns delrapport 1 (Karrbom Gustavsson et al., 2022) som fokuserar på entreprenörernas syn på anbudsskedet.

Empiriskt material

15 intervjuer genomfördes med anställda hos Trafikverket samt projektpersonal hos de två entreprenörerna som är upphandlade för de två baskontrakten. Dessa intervjuer har fokuserat på att reflektera över uppfattningen och utvecklingen av samverkanskontrakten, hur arbetsmetoder och rutiner inom kontrakten har förändrats, lärande- och erfarenhetsåterföringsprocesser samt relationer mellan de olika medverkande organisationerna, se bilaga 1 för intervjuguide. Sammanställning av dessa intervjuer visade att många respondenter, framförallt inom Trafikverket, återkom till hur processen att forma pilotprojektet – inklusive val av kontraktsområden – påverkat uppfattningen av kontrakten. Därför genomfördes även 7 intervjuer med den löst sammansatta grupp som var med och tog fram pilotprojektet. Dessa respondenter, strateger och chefer inom olika avdelningar på Trafikverket, fick under intervjuerna beskriva sin syn på formandet, fram till att upphandlingen av kontrakten påbörjades. Dessa intervjuer berörde även erfarenhetsåterföring samt diskussioner kring långsiktiga mål med pilotprojektet. Samtliga intervjuer (totalt 22st) har varat i ungefär en timme, de har spelats in och sedan skrivits ut av en av de närvarande forskarna. För att forma intervjuguiden, med de teman som beskrivits ovan, har kontraktsdokument samt presentationsmaterial från de strateger som varit ansvariga för pilotprojektet studerats.

För att skapa en djupare förståelse av hur samverkan faktiskt har utförts, samverkanspraktikerna, inom de två baskontrakten så har mötesobservationer genomförts under de första 1,5 åren av produktionsfasen. Majoriteten av mötesobservationerna har skett under samverkansworkshops mellan

Trafikverket och de upphandlade entreprenörerna med ledning av en samverkansledare. Även byggmöten har observerats för att få förståelse för hur Trafikverkets projektmedlemmar interagerar med entreprenörens representanter i det dagliga arbetet. 6 mötesobservationer har utförts om totalt 42 timmar. Observationer har utförts av en av forskarna som har tagit anteckningar och sedan rapporterat tillbaka till resterande i forskargruppen. I tabell 1 finns en sammanställning av intervjuer och observationer som genomförts för att samla in det empiriska materialet.

Tabell 1, sammanställning av datainsamling och respondenter

Sammanställning empiriskt material	
Intervjuer	Beskrivning av roll
<i>Respondenter kring framtagande av pilotprojektet</i>	
Strateg (ST1)	Strateg på TRV Underhåll, delansvarig för framtagande och ansvarig för utförande
Strateg (ST2)	Strateg på TRV Inköp och Logistik, delansvarig för framtagande
Strateg (ST3)	Strateg på TRV Inköp och Logistik, medverkande i tidig fas
Strateg (ST4)	Strateg på TRV Underhåll, medverkande under framtagande och utförande
Ansvarig Underhåll (Mm1)	Chef inom Underhåll, medverkande i tidigt skede
Upphandlare (Pc1)	Upphandlare på Inköp och Logistik, ansvarig för kontrakt 1
Upphandlare (Pc2)	Upphandlare på Inköp och Logistik, ansvarig för kontrakt 2
<i>Respondenter i kontrakt 1</i>	
Regionchef TRV (RM-c1)	Ansvarig för region för kontrakt 1 finns, ombud
Projektleddare TRV (MMC-c1)	Ansvarig för utförande av kontrakt 1
NASA, TRV (RC-c1)	Ansvarig för att koordinera kontrakt inom en region
Regionchef, entreprenör (CL-c1)	Entreprenörens ombud
Produktionschef, entreprenör (PL-c1)	Ansvarig för utförande av kontrakt 1 från entreprenör
Bitr. produktionschef, entreprenör (aPL-c1)	Ansvarig för daglig drift från entreprenörer och kontakt med UE
Samverkansledare, konsult (CL-c1)	Upphandlad för kontrakt 1 för att leda samverkan
<i>Respondenter i kontrakt 2</i>	
Regionchef TRV (RM-c2)	Ansvarig från TRV för region för kontrakt 2 finns, ombud
Projektleddare TRV (MMC-c2)	Ansvarig för utförande av kontrakt 2
Projektingenjör TRV (aMMC-c2)	Ansvarig för att koordinera kontrakt inom en region
NASA, TRV (RC-c2)	Ansvarig för att koordinera kontrakt inom en region
Regionchef, entreprenör (AM-c2)	Entreprenörens ombud
Kontraktschef, entreprenör (CL-c2)	Ansvarig för utförande av kontrakt, specifikt inriktad på samverkan
Produktionschef, entreprenör (PL-c2)	Ansvarig för daglig drift från entreprenörer och kontakt med UE
Samverkansledare (CL-c2)	Samverkansledare från entreprenör, inkluderar för att leda samverkan
Observationer	
Presentation pilotprojekt	Strateger och projektleddare presenterar pilotprojektet
Samverkansworkshop c1, 1	2-dagarsworkshop mellan TRV och entreprenör i kontrakt 1, riskanalys och samverkansaktiviteter
Samverkansworkshop c1, 2	Heldagsworkshop mellan TRV och entreprenör i kontrakt 1, hinder/möjligheter och nya arbetssätt
Samverkansworkshop c2, 1	Heldagsworkshop mellan TRV och entreprenör i kontrakt 2, samverkansaktiviteter och nya arbetssätt
Samverkansworkshop c2, 2	Heldagsworkshop mellan TRV och entreprenör i kontrakt 2, utmaningar och nya arbetssätt
Erfarenhetsåterföringskonferens, c1 & c2	Tvådagarsworkshop med chefer, strateger, projektledning och entreprenörer från båda kontrakten. Erfarenhetsåterföring och gemensamt arbete framåt

Analys

Analysen av det empiriska materialet har fokuserat på att försöka förstå hur processen att forma pilotprojektet, inklusive Trafikverkets övergripande strategiarbete med samverkan, har påverkat utförandet av de två baskontrakten och aktörernas möjlighet att utföra arbetet i samverkan. Här har tidspressen att utföra arbeten inom baskontrakten framkommit som ett hinder för att skapa god samverkan men även en osäkerhet och oförutsägbarhet kring hur samverkansarbetet ska tas vidare efter pilotprojektets slut – hur mycket och om entreprenörer ska våga satsa på att ställa om sitt arbete till att vara samverkansinriktat.

Genom att studera pilotprojekt som en praktik för strategiarbete så har mångfalden av involverade aktörer som kunnat påverka samverkansstrategin kunnat belysas (Jarzabowski et al., 2021). Här har framförallt projektledarnas roll som strateger under produktionen framkommit (Whittington, 2015), där de har fått en medlarroll mellan sitt kontrakt och Trafikverket centralt. Resultaten av analysen presenteras nedan i detalj innan rapporten avslutas med slutsatser och rekommendationer.

Resultat

Drivkrafter bakom pilotprojektet

Pilotprojektet är främst drivet ur den interna och externa kritik som riktats mot baskontrakten, att inte vara resurseffektiva och den höga andelen spekulativ budgivning med taktisk prissättning som funnits. Den här kritiken sammanställs i en rapport från Riksrevisionen (2019) men även i tidigare dialoger med leverantörsmarknaden, som var startpunkten där Trafikverket fick på sig att utreda samverkanskontrakt för att råda bot på resursineffektiviteten och prisspekulationen. Inspirationen att testa samverkanskontrakt kom både från önskemål från leverantörsmarknaden men även från verksamhetsområdena Investering och Stora projekt vilka under samma period (2015-2018) testade samverkanskontrakt – i form av Samverkan Hög genom tidig leverantörsmedverkan – i ett pilotprojekt med 7 byggtreprenader (Rosander et al., 2024). En annan bakomliggande orsak till att försöka öka samverkan inom underhåll var den generella utvecklingen inom Trafikverket att gå från strategin ”renodlad beställare” till att bli aktiv i sina affärer med ett uttalat leverantörsfokus.

De studerade kontrakten är därmed de första baskontrakten där Trafikverket testat Samverkan Hög. I upphandlingen för 2018 upphandlades däremot två baskontrakt väg med en utökad form av Samverkan Bas. Även om den utökade formen av Samverkan Bas skapade drivkrafter till innovation och utveckling lyfte projektledarna och platscheferna fram att SBV:ns detaljerade krav var hämmande (Nilsson Vestola et al., 2023). Även entreprenörernas taktiska prissättning angavs som ett hinder för att uppfylla syftet med den utökade formen av formell samverkan. Att testa Samverkan Hög och på så sätt ge möjlighet att ändra i SBV:n och undvika taktisk prissättning, kan ses som ett naturligt nästa steg efter försöket med utökad Samverkan Bas.

Både den interna ”kontraktsanalysen” (Trafikverket, 2016) och Riksrevisionens granskning (2019) visar på risk för resursineffektivitet och negativ prisspekulation vid bedömning utifrån lägsta pris för baskontrakten. Ett tydligt exempel på detta är vinterarbeten - snöplogning, saltning och sandning – där entreprenörer har plogat, saltat eller sandat även när det inte har snöat i större utsträckning bara för att få betalt enligt kontraktet. Ett tydligt mål med att testa samverkan har varit att komma ifrån denna typ av resursineffektivt arbete: *”spekulativ prissättning gör att entreprenörerna utför arbete baserat på vad de tjänar mest på. Istället borde det vara det som är bäst för vägen, göra det som behövs och få betalt därefter”* (Regionchef, kontrakt 1). Strategerna som varit med och format pilotprojektet har varit tydliga med att samverkan ska ha ett mål, *”att få en bra produktion och bättre resultat via samverkan, inte bara för att ha trevliga kafferaster”* (Strateg 3).

Ett ytterligare mål för Trafikverket med att initiera samverkanskontrakt har varit att öka kunskapen om vad underhållsarbete egentligen kostar, en kunskap som har gått förlorad sedan arbetet började kontrakteras under 90-talet. Man såg att samverkan, genom öppna böcker, var ett sätt att lära känna den andra partners behov och problem: *”Idag vet vi vad vi betalar men inte vad arbetet faktiskt kostar. Genom samverkanskontrakt kan vi få en bättre förståelse”* (Regionchef, Kontrakt 2).

Som tidigare beskrivits i delrapport 1 så ser de flesta entreprenörerna positivt på samverkanskontrakt, de ser dem främst som en möjlighet att stärka de nedpressade vinstmarginalerna men även att råda bukt på den pressade arbetsmiljö som upplevs av yrkesarbetarna.

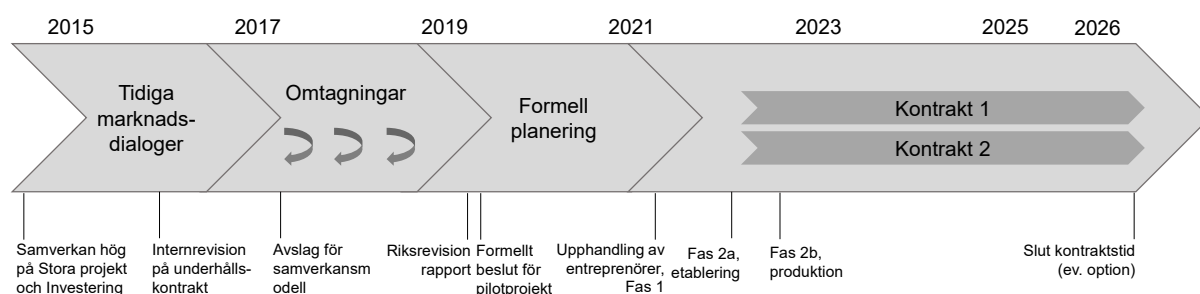
För att sammanfatta så har de interorganisatoriska aktörerna involverade i vägunderhåll delvis olika drivkrafter för att testa samverkanskontrakt. Gemensamma drivkrafter som kan nämnas är att testa om ökad samverkan kan förbättra arbetsmiljön och öka resurseffektiviteten.

Formandet och organiseringen av pilotprojektet

När arbetet med att testa samverkanskontrakt inom underhåll påbörjades föreslogs ett initiativ i större skala – att inkludera en samverkansmodell i samtliga kontrakt, men efter en lång och krokig process med omtag och ”intern motvind” (Regionchef, Kontrakt 1) beslutades efter ytterligare två år att istället genomföra ett avgränsat pilotprojekt. En strateg sammanfattar det:

”pilotprojektet som det ser ut idag är nästan identisk med den modell som vi först presenterade innan sommaren 2017, som fick avslag...jag tror att det var ett för stort steg 2017. Men när de godkände ett pilotprojekt under 2019 hade tankarna mognat” (Strateg 2).

Initialt föreslogs det att pilotprojektet skulle inkludera sex vägkontrakt, ett per region, (samt ett antal järnvägskontrakt, varav två påbörjades men avbröts innan fas 2). Under processen har pilotprojektet alltså reducerats till att omfatta två baskontrakt väg. De anledningar som lyfts fram är dels ett litet urval då enbart fyra till fem baskontrakt väg upphandlas per region och år samt att det fanns en kravställning på projektledarens erfarenhet, vilja etc. som var svår att uppfylla. Utöver detta lyfts även vissa regionchefer upp som en bromskloss i att testa samverkansmetoder. Denna process beskrivs i detalj i delrapport 2 (Kadefors et al., 2023) och sammanfattas nedan i Figur 1.



Figur 1, övergripande bild av formandet av pilotprojektet.

Efter kontraktsanalys, branschdialoger, och en ny övergripande upphandlingsstrategi följde utveckling av pilotprojektet i ledning av strateger från Inköp och Logistik samt Underhåll. Till stora delar blev pilotprojektet en vidareutveckling från kontraktsmodellen Samverkan Hög inom Investering och Stora projekt.

Implementering och förankring av pilotprojektet

När beslut togs om att utföra ett pilotprojekt blev den löst sammansatta gruppen av strateger och vissa chefer mer formaliserad, och benämns som ”centrala gruppen”. Deras roll var framförallt att ansvara för framtagandet av upphandlingsdokument, varför även upphandlare knöts till gruppen. Utvalda utifrån att de hade tidigare erfarenhet av samverkanskontrakt. Analys av intervjuerna visar att centrala gruppen var drivande i formandet av pilotprojektet men har under produktion upplösts och det är framförallt två strateger som fortsatt ansvarar för pilotprojektet. Detta har påverkat erfarenhetsåterföringen då kontakten mellan de två pilotkontrakten och Trafikverket centralt huvudsakligen består i kontakt mellan två strateger på underhåll och projektledaren för respektive kontrakt. Detta skapar sårbarhet för samverkansutvecklingen, då några enskilda personer blir ytterst betydelsefulla i att driva samverkansarbetet, och därmed svåra att ersätta vid behov. En kontaktyta som utvecklats under produktionen består av avstämning mellan kontrakten och strategerna varannan vecka. Bredare kunskapsdelning mellan kontrakten efterfrågades varför en gemensam tvådagarsworkshop med Trafikverket och de två upphandlade entreprenörerna hölls vintern 2023, något som beskrivs som värdefullt och uppskattat. Vintern 2024 uteblev planerad workshop på grund av kraftig vinter vilket medförde fullt fokus på underhållsarbete inom de två kontrakten.

Vidare visar analysen att en viktig avdelning är Vägsystem, som trots deras ansvar för baskontrakten inte tog plats i den centrala gruppen. En medarbetare på vägsystem beskriver vad avdelningen har för roll gentemot regionerna:

”Vi ska vara bollplank för regionerna. Dom tolkar dokumenten som jag och min grupp tar fram. Därför är det viktigt att vi inkluderas och guidar hur texter ska tolkas. Om regioner förstår dokumenten olika så kommer det ha konsekvenser, olika användande runt om i landet” (NASA).

Den här beskrivningen visar att Vägsystem borde ha en viktig roll i ett pilotprojekt där nya upphandlingsmetoder ska testas för att öka samarbetet. Vägsystem skulle kunna fungera som en viktig brygga mellan de olika regionerna, mellan kontrakten i pilotprojektet samt mellan piloterna och traditionellt upphandlade baskontrakt. Alltså, att ha en tydligare roll kring erfarenhetsåterföringen.

Som nämnts ovan så baseras kontrakten i pilotprojektet på den kontraktsmodell för Samverkan Hög som testats inom Investering och Stora projekt. Intervjuer efter produktionsstart visar att det har blivit alltmer tydligt att samverkan i underhållskontrakt skiljer sig signifikant från projekten där tvåfaskontrakt tidigare har testats. Främst utifrån att underhållskontrakten innehåller kontinuerligt arbete och inte kan drivas utifrån en projektlogik med en tydlig start, en sluttid och en avgränsat mål. Även betydelsen av fas 1 skiljer sig åt mellan ett investeringsprojekt och ett underhållskontrakt. I investeringsprojekt beskrivs innovationsförmågan att vara som högst under planering, de tidiga skedena, för att sedan kunna implementera innovationerna under utförandet/produktionen. I underhållskontrakt visar sig innovationsviljan hos parterna istället öka under produktionstiden.

Intervjuerna visar också tydligt att förutsättningarna för entreprenörerna att planera sitt arbete under fas 1 skiljde sig åt mellan de två baskontrakten på grund av att det ena kontraktet vanns av en ny entreprenör för området medan det andra gick till sittande entreprenör. För den sittande entreprenören blev det svårt att hitta tid för planering inom fas 1 och fas 2a i det nya kontraktet under pågående produktion i det befintliga kontraktet, men även att ställa om från ett traditionellt sätt att driva sitt befintliga kontrakt till att samarbeta med Trafikverksanställda i det nya kontraktet. I kontraktet med en ny entreprenör var huvudpunkten under fas 1 istället att hitta personal för den kommande produktionen, där merparten började när produktionen väl startade i september 2022, vilket medförde att de från entreprenörens sida som deltar i produktionen inte deltog i planeringen under fas 1 och fas 2a.

När det gäller möjligheter till utveckling visar intervjuerna på otydlighet i kontraktet kring hur flexibla Trafikverkets annars fasta standardbeskrivningsdokument (SBV) är för kontrakten inom pilotprojektet. Vid intervjuer med de från centrala gruppen så beskrivs det som att pilotprojektet ska utmana SBV och att det ska ses som ett levande dokument för att aktörerna inom pilotprojektet ska ha möjlighet att testa nytt under produktionstiden. Medan det vid flertalet intervjuer med kontraktsmedlemmar istället beskrivs som att även om SBV inte var fast under fas 1, fanns det då inte tid att göra ändringar i den. Nu under produktionsfasen ser kontraktsmedlemmarna SBV:n som fast, i likhet med traditionella underhållskontrakt.

En ytterligare komplexitet som projektledarna för respektive kontrakt har behövt brottas med är förståelsen för arbetet med öppna böcker. Kostnadsuppskattningar för respektive kontrakt gjordes under fas 1, när dessa internt på Trafikverket jämfördes med vinnande anbud i traditionella kontrakt så var uppskattningarna för pilotkontrakten högre. Internt på Trafikverket diskuterades detta som att samverkanskontrakten var dyrare än traditionella kontrakt. Denna åsikt tog dock inte hänsyn till att det enbart är kostnadsuppskattningar under fas 1 och inte faktiska kostnader. Åsikten tog inte heller hänsyn till anbudsspekulationer för de traditionella kontrakten. Detta skapade ett stort fokus på kostnader där man missade att följa upp hur själva arbetet med samverkan fortlöpte:

”Någonstans ändras fokus från vikten att få igång kontrakten till rädsla att de skulle kosta för mycket. Då glömdes detta bort, att vi skulle testa en ny modell” (Regionchef).

Projektledarna beskriver att de har behövt försvara sina respektive kontrakt i sina regioner, utifrån att kostnadsuppskattningarna har uppfattats som faktiska:

”Det här var inte min idé, jag blev tillfrågad att driva detta kontrakt i mitt distrikt och sa ja.. men det är inte något jag vill försvara på varje kostnadsavstämning; ”Hur kan det vara såhär dyrt?”, Vi ska ju testa något nytt” (Projektledare)

Istället för att fokusera på vad som görs annorlunda och förbättrar vägunderhåll, så har fokus varit på en kostnadsdiskussion som inte jämfört faktiska kostnader. Istället för att beakta möjligheten - som öppna böcker ger - att få inblick i vad vägunderhåll faktiskt kostar.

Ett sista perspektiv kring förankringen av pilotprojektet är utifrån entreprenörerna inom vägunderhåll, både de två som vunnit kontrakten men även andra från leverantörsmarknaden, och gäller osäkerheten kring de långsiktiga planerna med samverkan inom vägunderhållskontrakten. Flertalet respondenter från båda sidor av kontrakten trycker på vikten av att initiera fler samverkanskontrakt för att kunna utnyttja lärdomar från de två första, samt att visa för leverantörsmarknaden att Trafikverket ser en framtid i samverkanskontrakt. Från entreprenörssidan hörs just nu en osäkerhet och villrådighet kring hur de ska planera för sin framtida kompetens, om de ska utveckla samverkanskompetens för sina medarbetare inom underhåll för att vinna kommande kontrakt eller om Trafikverket har ändrat bana igen och framöver kommer fokusera på annat. Eventuellt genom att starta upp pilotprojekt med annat fokus, i linje med hur tidigare svängningar har sett ut.

”Jag förstår inte varför dom ska vänta så länge. Nu vill de utvärdera och reflektera, risken är att vi förlorar intresset” (Produktionschef)

”Vad jag hör genom djungeltrumman är att seniora och projektledare på Trafikverket, dom som sätter tonen, inte är stora supporters av samverkan” (Produktionschef)

Denna bild av behov av långsiktighet delas även av strateger inom Trafikverket:

“Jag tror att vi måste sluta med pilotprojekt och ha mer långsiktig planering, för att branschen ska förstå att samverkan är en strategi som Trafikverket kommer använda... för att entreprenörerna ska kunna förbereda sig” (Strateg)

För att sammanfatta så visar studien att det inte har varit tydligt var ansvaret för pilotprojektet har legat för hur erfarenheterna ska behandlas och utvecklas. Vidare så har pilotprojektet skapat osäkerhet hos leverantörsmarknaden kring var Trafikverkets fokus för underhållsarbete ligger och hur entreprenörerna ska planera långsiktigt.

Diskussion

Pilotprojekt som strategi inom Trafikverket

Bristen på kommunikation kring hur erfarenhetsåterföringen ska ske samt kring eventuella långsiktiga planer för samverkansmetoder inom vägunderhåll gör att pilotprojektet inte fullt ut är en strategipraktik för förändring. Dessutom saknades en förankring hos Vägsystem som ägare av underhållsbeskrivningar. I likhet med tidigare studier av strategiprojekt för att skapa förändring så visar detta pilotprojekt att det är relativt lätt att starta upp förändringsarbete men svårare att genom avgränsade inter-organisatoriska projekt förankra och implementera faktiska resultat (Martinsuo et al., 2022). Framförallt om denna strategipraktik, att testa förändring i pilotprojekt, ska genomföras parallellt med att utföra samma mängd vägunderhåll utan extra resurser.

Genom att följa pilotprojektet belyses en svårighet för en stor offentlig beställare i att balansera mellan deras olika roller, här framförallt i relationen till sina leverantörer och sitt statliga uppdrag samtidigt som ett strategiskt projekt ska utföras. Tidigare forskning har visat att projekt har blivit en allt större del inom offentliga organisationer (Fred, 2015). Den studien som rapporteras här visar hur

ytterligare komplexitet uppstår när en projektlogik läggs ovanpå uppdraget att utföra vägunderhåll – vilket är en processuell verksamhet i behov av kontinuitet.

När vägunderhållet läggs ut på entreprenad så måste också strategiska förändringar ske i nätverket av aktörer som utför vägunderhållet (Brorström & Norbäck, 2022; Rosenberg-Hansen et al., 2022). På grund av det starka ömsesidiga beroendet mellan Trafikverket och sina leverantörer blir det ytterst viktigt att få med sig branschen i förändringsprocesser. Det gäller då inte enbart att få med leverantörer i pilotprojektet utan även att kommunicera och visa på den långsiktiga vägen framåt, så att samtliga leverantörer på berörd marknad kan komma med på tåget och veta hur de ska planera för kommande resursbehov. Ett pilotprojekt med samverkansfokus signalerar att leverantörsmarknaden ska öka sin samverkanskompetens men om det inte kommer någon information om detta är långsiktigt så vågar inte leverantörerna ställa om. Analysen visar att leverantörerna uppfattar att Trafikverket centralt har ett bristande intresse av pilotprojektet, vilket signalerar att den testade strategin för samverkan inte kommer att fortsätta. Detta förstärks ytterligare genom att enbart inkludera en kontraktsomgång i pilotprojektet, då det kan ifrågasättas hur mycket förändring man hinner implementera under enbart ett kontrakt. Erfarenheter från Samverkan Hög i investeringsprojekten visar att projektaktörerna nu, 6-8år in i kontrakten, är mer nöjda med hur samverkansarbetet fortlöper, medan de första åren kännetecknades av stora förändringar och utmaningar (Rosander et al., 2024).

Själva initieringen av ett pilotprojekt visar att Underhåll agerar på kritiken från internrevisionen och Riksrevisionen, men hur arbetet inom pilotkontrakten sedan tas om hand långsiktigt har inte planerats. Pilotprojektet kommunicerar att man tagit åt sig av kritiken, men om faktiskt strategisk förändring utförs återstår att se. Även om motiven till ett pilotprojekt kring samverkan inom vägunderhåll, så som att utvärdera möjligheterna att reducera spekulativ prissättning, förbättra arbetsmiljö, och öka innovation, anses relevanta så är det viktigt för Trafikverket som offentlig beställare att reflektera över hur de kommunicerar strategisk förändring utifrån ett mer långsiktigt perspektiv.

Ledning av strategiska pilotprojekt inom Trafikverket

Studien av hur pilotprojektet formades visar på svårighet för strategier från Underhåll och Inköp och Logistik att sälja in sin idé kring samverkanskontrakt till ledningen, vilket förklarar varför pilotprojektet reducerades till att enbart innehålla två baskontrakt för väg. Att initiera strategisk förändring är att ändra aktörer inom ett interorganisatoriskt nätverk, vad gäller deras handlingar och praktiker (Martinsuo et al., 2022). Därmed måste aktörer med mandat för strategisk förändring leda arbetet. Strategier inom Trafikverket, likt andra organisationer (Whittington, 2015), har lite mandat att besluta om strategisk förändring utan har istället en rådgivande och i viss mån utförande roll. Det här betyder att förändring initierad av strategier måste ha ytterligare förankring inom organisationen för att kunna skapa förändring i nätverket.

Sedan under utförandet av pilotprojektet, under kontraktstiden, så visar analysen att ledningen av förändringsarbetet har övergått från strategierna till projektledarna i respektive kontrakt. Pilotprojektet som sådant har saknat en tydlig projektledare under resans gång, vilket går emot rekommendationer kring att uppnå långsiktiga resultat från strategiska projekt att ha en tydlig ledning (Whittington, 2015; Vuorinen & Martinsuo, 2018). Rollen för projektledarna i kontrakten har utökats från att ansvara för kontraktet till att även delvis leda förändringsarbetet och behöva argumentera med Trafikverket centralt kring deras kostnadsbedömningar som kom ur det gemensamma budgetarbetet under fas 1. Detta indikerar också ett behov att öka kunskapen kring tvåfaskontrakt inom Underhåll, om det är en upphandlingsform som kommer att återkomma.

Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

Slutsatser från studien

Målet med denna delrapport har varit att belysa hur formandet av pilotprojekt påverkar hur förändringsarbete kan utföras på kontraktsnivå och visa på hur behovet av långsiktighet i strategiarbetet är viktigt när en offentlig beställare ska balansera sin roll som både en stor upphandlare inom infrastrukturarbeten och ansvarig för ett fungerande statligt vägnät. Studien har visat på behovet att förstå hur Trafikverkets förändringsarbete påverkar ett nätverk av aktörer, deras praktiker och långsiktiga planering. Genom att följa pilotprojektet för Samverkan Hög inom basunderhåll väg, med sina två inkluderade kontrakt, från hur pilotkontrakten formades till första året av produktionen framkommer det hur en formell struktur för erfarenhetsåterföring saknas samt hur ledning av pilotprojektet har förändrats under resans gång. Detta är i linje med tidigare rapport kring Samverkan Hög inom investeringsprojekt som visar på att erfarenhetsåterföring även i studerade fallen blev informell och individberoende (Rosander et al., 2024). Trafikverkets motiv till att använda pilotprojekt handlar både om att testa om en strategisk förändring kan vara lämplig men även om att kommunicera att man tagit tidigare kritik på allvar och faktiskt agerar på den.

Två huvudargument bakom pilotprojektet var att testa om samverkan kan hjälpa till att råda bukt på spekulativ prissättning och resursineffektivitet inom vägunderhåll. Om detta kan uppnås genom samverkanskontrakt är svårt att avgöra utifrån en kvalitativ studie av de få antal kontrakt som ingår i pilotprojektet, 2 av de 108 baskontrakten för väg. Som tidigare rapporter av Samverkan Hög visar (Rosander et al., 2024) är ett långsiktigt perspektiv viktigt när man testar större förändringar, vilket också möjliggör effektivitetshöjande justeringar över tid. I baskontrakten tillkommer även det faktum att verksamheten består av ett löpande arbete, vilket ytterligare komplicerar användandet av enskilda pilotprojekt. Projektdeltagarna behöver här ställa om från att arbeta på ett invariant sätt, till ett som är nytt och okänt. Detta ökar vikten av ett långsiktigt perspektiv för att kunna utvärdera till exempel resurseffektivitet. Det är också värt att poängtera att effektivitet kan delas in i inre effektivitet (göra saker rätt) och yttre effektivitet (göra rätt saker). Resurseffektiviteten kan därmed förbättras genom att aktörerna i samverkan gör rätt saker (exempelvis genom att undvika icke värdeskapande aktiviteter kopplade till taktisk prissättning, såsom att ploga i onödan) även om man gör sakerna på samma sätt (exempelvis kör plogbilarna på samma sätt).

Från leverantörsmarknadens perspektiv är det viktigt att lyfta upp deras behov av långsiktighet i hur en stor beställare väljer att utforma sin affär, där pilotprojekt kan skaka om en marknad utan att förändringsarbetet blir långvarigt. I förändringsarbetet bör hänsyn tas till den diversifierade marknaden, där flertalet olika avtalsformer och anbudsutvärdering bör förekomma, varför tydlig kommunikation och ett långsiktigt perspektiv blir extra viktigt. Trafikverkets nationella ansvar för vägunderhåll skapar en heterogen leverantörsmarknad. Det finns betydande skillnader i utbudet av entreprenörer som lämnar anbud, beroende på geografiskt läge – med tydliga skillnader mellan norra och södra Sverige, inland och kustregioner, samt mellan storstadsområden och mindre orter. De här entreprenörerna består av olika stora organisationer med olika mycket erfarenhet av, och möjlighet att ta, samverkanskontrakt. Eftersom Trafikverket strävar efter att ha en diversifierad leverantörsmarknad där många olika entreprenörer har möjlighet att lämna anbud på baskontrakten, är det viktigt att i sin långsiktiga planering också ta hänsyn till att entreprenörerna har olika möjlighet att till exempel lämna anbud i Samverkan Hög-upphandlingar.

Frågan kan lyftas om varför deltagarna i pilotprojektet gjorde så begränsade ändringar i SBV:n, särskilt eftersom SBV:ns detaljerade krav tidigare lyfts upp som ett hinder för utveckling i baskontrakten (Nilsson Vestola et al., 2023). Tidsbrist i Fas 1 kan vara en del av förklaringen, vilket skulle motivera en längre Fas 1. En annan del av förklaringen kan vara en ovana hos både Trafikverkets och entreprenörernas projektdeltagare att formellt ha möjlighet att göra ändringar i SBV:ns skrivelser. Eftersom Vägsystem är ägare av SBV:n skulle diskussioner om eventuella

ändringar kunna underlättas under både Fas 1 och Fas 2 av att Vägssystem fanns med i diskussionerna som ett aktivt bollplank.

Rekommendationer

Utifrån ovanstående sammanfattande slutsatser listas nedan de rekommendationer som kommer ur denna delrapport.

- **Tydlig kommunikation om erfarenhetsåterföring**
Trafikverket bör tydligt planera och kommunicera hur erfarenhetsåterföringen från pilotprojektet ska ske. Detta inkluderar att förankra processen hos Vägssystem som ägare av underhållsbeskrivningar och att kommunicera eventuella långsiktiga planer för samverkansmetoder inom vägunderhåll.
- **Tydliggör ansvarsfördelning**
Detta inkluderar att tydligt specificera vilka aktörer som är ansvariga för att samla in, analysera och sprida lärdomar från pilotprojektet samt att säkerställa att det finns adekvata resurser och processer för att stödja detta arbete. Samt att tillsätta projektledare eller förändringsledare som har övergripande ansvar för pilotprojektet, med anpassat mandat, för att tydliggöra vad ansvaret ligger. Genom att tydliggöra ansvarsfördelningen kan Trafikverket säkerställa en mer strukturerad och effektiv hantering av erfarenheter från pilotprojektet och öka möjligheterna till lärande och förbättringar över tid.
- **Förankring av strategiska förändringar**
Det är viktigt att Trafikverket inte bara initierar pilotprojekt för att svara på kritik eller uppmaningar till förändring, utan också att säkerställa att förändringarna faktiskt implementeras långsiktigt. Förankring av förändringar inom organisationen är avgörande för att säkerställa långsiktiga resultat.
- **Engagera och informera leverantörsmarknaden**
Trafikverket bör aktivt engagera leverantörsmarknaden i förändringsprocesserna genom att kommunicera och visa på den långsiktiga vägen framåt. Detta inkluderar att tydligt kommunicera förväntningarna och resursbehoven för framtida samverkan inom vägunderhåll.
- **Stärk strategernas långsiktiga förändringsmandat**
Om strateger ska ansvara för förändringsarbete behöver deras mandat inom Trafikverket stärkas för att säkerställa att strategiska förändringar genomförs med långsiktigt perspektiv. Detta innebär att strateger inom organisationen inte bara behöver få möjlighet att kunna initiera och driva förändringsarbete inom sina områden, utan även ges mandat till långsiktig strategisk utveckling.

Referenser

- Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (4th ed.): Pearson.
- DeFillippi, R., & Sydow, J. (2016). Project networks: Governance choices and paradoxical tensions. *Project Management Journal*, 47(5), 6-17.
- Dille, T., & Söderlund, J. (2011). Managing inter-institutional projects: The significance of isochronism, timing norms and temporal misfits. *International Journal of Project Management*, 29(4), 480-490.
- Fred, M. (2015). Projectification in Swedish municipalities. A case of porous organizations. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19(2), 49-68.
- Friesl, M., Garreau, L., & Heracleous, L. (2019). When the parent imitates the child: Strategic renewal through separation and reintegration of subsidiaries. *Strategic Organization*, 17(1), 62-94.
- Haniff, A. P., & Galloway, L. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*, 40(5), 517-530.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Kadefors, A., Hedborg, S., Nilsson Vestola, E. & Eriksson, P.E. (2023) Samverkan Hög inom väg- och järnvägsunderhåll – uppföljning av tidiga skeden i tre pilotkontrakt. Publikationsnummer: TRITA-ABE-RPT- 2312.
- Karrbom Gustavsson, T., Eriksson, P.E. & Kadefors, A. (2022) Samverkan Hög i Trafikverkets Baskontrakt för väg- och järnvägsunderhåll: entreprenörernas upplevelser av anbudsskedet.
- Kuitert, L., Volker, L., & Hermans, M. H. (2019). Taking on a wider view: public value interests of construction clients in a changing construction industry. *Construction Management and Economics*, 37(5), 257-277.
- Lehtonen, P., & Martinsuo, M. (2009). Integrating the change program with the parent organization. *International Journal of Project Management*, 27(2), 154-165.
- Martinsuo, M., Teerikangas, S., Stensaker, I., & Meredith, J. (2022). Editorial: Managing strategic projects and programs in and between organizations. *International Journal of Project Management*, 40(5), 499-504.
- Matinheikki, J., Aaltonen, K., & Walker, D. (2019). Politics, public servants, and profits: Institutional complexity and temporary hybridization in a public infrastructure alliance project. *International Journal of Project Management*, 37(2), 298-317.
- Nilsson Vestola, E., Larsson, J., Eriksson, P. E. & Karrbom Gustavsson, T. (2023). Utvecklingsfrämjande åtgärder inom drift och underhåll väg: Drivkrafter och hinder till innovation i fyra Baskontrakt. Luleå: LTU.
- Qian, Q. (2024). How Did the Imperfection of an Innovation Project Come About? The Tension Between Legitimacy and Flexibility. *Project Management Journal*, 87569728231218995.
- Riksrevisionen (2019). Drift och underhåll av statliga vägar – betydligt dyrare än avtalat. RiR 2019:24.

- Rosander, L., Kadefors, A. & Eriksson, P.E. (2024). Samverkan i infrastrukturprojekt: Erfarenheter av tvåfaskkontrakt i Trafikverket 2015–2023. Publikationsnummer: TRITA-ABE-RPT-2331.
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16, 574-592.
- Trafikverket (2016). Kontraktsanalys basunderhåll väg – slutrapport. Publikationsnummer: 2016:128. Författare: Sundberg, C., & Eriksson, H.
- Trafikverket (2022). Förslag till nationell plan för transportinfrastrukturen 2022–2033. Publikationsnummer: 2021:186.
- van Marrewijk, A., & van den Ende, L. (2022). Shaping interorganizational strategic projects through power relations and strategic practices. *International Journal of Project Management*, 40(4), 426-438.
- Vuorinen, L., & Martinsuo, M. (2018). Program integration in multi-project change programs: agency in integration practice. *International Journal of Project Management*, 36(4), 583-59.
- Whittington, R. (2015). Giddens, structuration theory and strategy as practice. In D. Golsorkhi, D. Seidl, E. Vaara, & L. Rouleau (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2 ed., pp. 145-164). Cambridge: Cambridge University Press.
- Willems, T., van Marrewijk, A., Kuitert, L., Volker, L., & Hermans, M. (2020). Practices of isolation: The shaping of project autonomy in innovation projects. *International Journal of Project Management*, 38(4), 215-228.
- Williams, T., Vo, H., Samset, K., & Edkins, A. (2019). The front-end of projects: a systematic literature review and structuring. *Production Planning & Control*, 30(14), 1137-1169.
- Zerjav, V., McArthur, J., & Edkins, A. (2021). The multiplicity of value in the front-end of projects: The case of London transportation infrastructure. *International Journal of Project Management*, 39(5), 507-519.

Bilaga 1, Intervjuguider

Intervjuguide kontraktsdeltagare

Fokus för intervjuerna var att förstå hur framtagandet av kontraktsmodellen påverkat arbetet i kontrakten, hur uppföljning av erfarenheter och lärdomar från Samverkan Hög kontrakten ser ut, hur kopplingarna sker mellan centrala enheter och projekten både innan och under kontraktet. Samt att fånga förändringsarbete under kontraktens gång utifrån nya kontraktsförutsättningar.

- Bakgrund, roll
- Framtagande av kontraktsmodellen, framträdande roller under olika faser, förankring, mallar och dokument.
- Uppfattning av kontraktsmodellen, förändring över tid, delar som saknar
- Arbete inom kontrakten, förändrat arbetssätt, förändrade roller, projektledarrollen, stödfunktioner under kontraktstiden, relation och kommunikation till underentreprenörer.
- Uppföljning och lärande, påverkan på organisering, vilka följer upp och hur, lärdomar

Intervjuguide utveckling av pilotprojekt

Fokus för intervjuerna var att förstå hur pilotprojekten utvecklades, vilka som deltog, när och hur, samt vilka roller som är kvar under kontraktstiden. Även om och hur erfarenhetsåterföring planerades.

- Bakgrund, roll.
- Hur initierades arbetet med piloter för Samverkan Hög. Delaktig, när och hur.
- Andra roller som var med, samarbete, ansvar
- Beskriv processen
- Förändrade relationer. Interorganisatoriskt samarbete. förankring
- Användning av mallar, dokument, beskrivningar
- Faktiska förändringar i kontrakten
- Piloter som arbetssätt för förändring, reflektioner
- Förväntade förändrat arbetssätt i kontrakten
- Uppföljning och planering av erfarenhetsåterföring
- Reflektion kring Trafikverkets strategiarbete