

Samarbejde om Vejdrift - Partnering, Pris og Udvikling

Forfattere:

Thomas B. Randrup, Forretningsudvikler, HedeDanmark A/S (thra@hededanmark.dk)

Søren Gludsted, Ingeniør – Vejdrift, Vejdirektoratet (sg@vd.dk)

Søren Bo Johansen, Afdelingsleder, HedeDanmark A/S (sbj@hededanmark.dk)

Mogens Høgsted, Direktør, Vive Consult (mh@viveconsult.dk)

Resume

Vejdirektoratet (VD) har siden 2009 arbejdet med et nyt Vejdriftskoncept, der skal være fastlagt i forbindelse med det samlede driftsudbud, der gennemføres i 2012. For at fastlægge en række temaer i det nye Vejdriftskoncept, gennemføres der aktuelt en række pilotprojekter i de nuværende driftsentrepriser.

Hovedkonklusionerne på Pilotprojektet S10 er:

1. at det er økonomisk og kvalitetsmæssigt fordelagtigt for VD at omlægge en række arbejder fra udførelseskrav til tilstandskrav på sideanlægsentrepriser.
2. at det er fordelagtigt for både VD og entreprenøren at anvende åbne regnskaber med incitamenter.
3. at det er fordelagtigt for entreprenørens entreprisstyring og egenkontrol at anvende et Geodata baseret KS dokumentationssystem, og at KS dokumentationssystemet kan medføre en mere værdiskabende KS fra VD med mindre ressourceforbrug til kontrol.
4. at brug af åbne regnskaber er helt afgørende betinget af, at der samarbejdes i gensidig tillid indenfor et partnerskabsbaseret samarbejde.

Baggrund

Vejdirektoratet har udviklet samarbejdsformerne indenfor drift igennem flere år. Grundlaget for at udvikle samarbejdsformerne har været at forbedre dialogen og udviklingen indenfor kontrakterne, samt ultimativt at forbedre VD's økonomi.

Vejdirektoratet udbød entreprisen i 2010 til den økonomisk mest fordelagtige pris. Udbuddet af entreprisen S10 Sideanlæg i Vejcenter Sjælland og Hovedstaden udgjorde endnu et eksempel på nytænkning indenfor driftssamarbejder. Entreprisen S10 havde fokus på at afprøve en række nyskabelser og nyudviklinger som input til Vejdirektoratets Ny Vejdriftskoncept, der skal ligge til grund for det kommende vejdriftsudbud i 2012. I S10 arbejdes der bl.a. med en ny afregningsform; targetpris med risikodeling, øget anvendelse af tilstandskrav frem for udførelseskrav, udvikling af et tillidsbaseret IT understøttet KS system, udvikling af et samarbejde baseret på procesoptimeringer, samt innovation og øget værdiskabelse for både Vejdirektoratet og entreprenøren.

HedeDanmark vandt dette udbud som en del af virksomhedens strategi med at sætte fokus på samarbejdet mellem offentlige og private. HedeDanmark er en landsdækkende organisation, med omfattende erfaring inden for drift af grønne områder, og fungerer ofte som katalysator i arbejdet mellem bestiller og udfører. HedeDanmark har drift og pleje af grønne områder som strategisk fokusområde, og medvirker allerede i dag i en lang række projekter baseret på partnerskaber over hele landet. I det følgende beskrives de 4 forhold som vurderes at være mest betydningsfulde, baseret på erfaringerne fra Pilotprojektet en entreprisen S10.

1. Det er økonomisk og kvalitetsmæssigt fordelagtigt for VD at omlægge en række arbejder fra Udførelseskrav til Tilstandskrav

Entreprisen S10 blev udbudt i 2010 og i forhold til entreprisen Ø 3 blev toiletrenhold lagt på tilstandskrav. Endvidere blev alle hovedposterne, som i Ø3 var på tilstandskrav, nu samlet under én post – tilstandskrav. Dvs. på tilstand i S10 er renhold, toiletrenhold, græs og ukrudt.

Sammenlignes økonomi i entreprise Ø3 med entreprise S10 for arbejderne på tilstandskrav er der umiddelbart tale om en besparelse ift. tilbudspriser på 3½ mio. kr.

Kvalitetsmæssigt er det især på toiletrenhold, at der har været/er diskussion omkring det "rigtige" niveau, og der diskuteres løbende omkring en evt. revision af kvalitetskravet i elementbeskrivelsen. I denne diskussion relateres til VDs målinger af serviceniveau, idet kvalitetskravene ifølge elementbeskrivelserne skal afspejle "middel serviceniveau". Der er især følgende udfordringer:

- rengøringsmedarbejdere kan ikke gøre rent til et "middel serviceniveau" (man kan ikke efterlade et toilet med fx papir på gulvet)
- kvalitetskravene skal i højere grad indeholde de hygiejniske aspekter (lugt, art af affald)
- det er stort set umuligt at opnå et udtryk af rengjorthed i et ældre toilet med slidt sanitet, nedbrudte overflader, mv.

Kvalitetskravene er i fællesskab illustrerede med fotos. Konklusionen på drøftelserne er, at kvalitetskravene i elementbeskrivelsen bør øges og dermed bør definitionen på "middel serviceniveau" for toiletrenhold også ændres.

De øvrige "tilstandskrav-ydelser" ligner meget kvalitetsniveauet i entreprise Ø3, og kvalitetsniveauet kører videre i S10 uden kvalitetsmæssige udsving/problemer.

2. Det er fordelagtigt for både VD og entreprenøren at anvende åbne regnskaber med incitamenter

Makspris med åbne regnskaber og besparelsesincitament har til formål at reducere de usikkerheds- og risikotillæg, som entreprenøren normalt indregner i sin tilbudsregning. Samarbejdet ved anvendelse af Makspris med åbne regnskaber og besparelsesincitament indebærer endvidere muligheder for at indarbejde optimeringer og innovative forbedringer ved gennemførelse af entreprisen til fordel for alle parter.

Grundlaget for optimeringer og innovation i entreprisen er:

- at entreprenøren får maksimal frihed til at planlægge årets arbejder.
- at der er muligheder (i samarbejdsaftalen, jf. SAB-SOS) for i fællesskab at gennemføre tilpasninger i kontraktgrundlaget.
- at der sikres et effektivt samarbejde mellem Vejdirektoratet og entreprenøren baseret på udstrakt brug af IT/GPS systemer som sikrer overblik og gennemsigtighed for både entreprenør og VD.
- at der samarbejdes i gensidig tillid og åbenhed.

Makspris med åbne regnskaber og besparelsesincitament kan således med fordel være en integreret del af en entreprises gennemførelse, som omfatter den samlede kvalitetsstyring, jobstyring, registrering af ressourceforbrug, budgetopfølgning og afregning.

I første halvår 2011 har VD og HD detaljeret og forbedret funktionaliteten af afregningsformen. Der er en række fordele ved afregnings- og samarbejdsformen:

- Erfaringsmæssigt (især fra S10 og førhen Ø3) reduceres VDs entreprisstyring/ administration ved et tillidsbaseret samarbejde med åbne regnskaber .
- På alle de entrepriser, hvor der er arbejdet og arbejdes med åbne regnskaber, har der været en incitamentsandel til VD, som er anvendt i entreprisen. For S10 påregnes de åbne regnskaber at give en incitamentsandel til VD i 2011 på min. 0.45 mio. kr. VDs andel af incitamentspuljen er anvendt til forbedringer i entreprisen med henblik på at opnå en række kvalitative effekter. E kvalitative effekter omfatter bl.a. etablering af nye belægninger, opsætning af inventar osv.

3. Det er fordelagtigt for både VD og entreprenøren, at der anvendes geodata-baseret kvalitetssikring dokumentations systemer

I entreprise S10 er der fokus på en integreret entreprisestyring, hvor VD og HD hver har sine klart definerede roller, men hvor opgaverne løses indenfor en fælles proces. Den integrerede entreprisestyring omfatter såvel kvalitetsstyring, som registrering af ressourceforbrug, budgetopfølgning og afregning.

En kombineret økonomi- og kvalitetssyringsmodel forventes at ville optimere driften og entreprenørens daglige økonomistyring. Målet er at sikre en (endnu) højere grad af kvalitetsregistrering, en yderligere reduktion af omkostningerne for alle parter, herunder en fortsat optimeret brug af VD's interne ressourcer.

Formålet med pilotprojektet er således at udvikle en kombineret økonomi- og kvalitetsstyringsmodel, således at initiativet i opgaveløsning, kvalitetssikring og fakturering flyttes fra VD til entreprenøren, hvorved der frembringes serviceydelser af optimal værdi for VD.

Der arbejdes med et enstrengt dataflow, der danner samme grundlag for afrapportering af både kvalitet og økonomi, baseret på entydige registreringer og sporbarhed. Udviklingen af en kombineret økonomi- og kvalitetsstyringsmodel tager udgangspunkt i allerede kendte systemer. Økonomistyringen er baseret på principperne bag 'Maxpris med åbne regnskaber', og er detaljeret således, at der er sikkerhed for at overholde krav til overholdelse af budget, f.eks. i form af månedlige opgørelser. Konkret opererer VD og HD med følgende målsætninger for Geodata baseret kvalitetssikring:

- at etablere en fælles forståelse for forudsætningerne bag Geodata-baseret entreprisestyring.
- at etablere en fælles ramme for implementering af Geodata-baseret entreprisestyring i forhold til driftsovervågning og kvalitetsstyring.
- at etablere en fælles forståelse for hvad der skal registreres og i hvilket format.
- at beskrive hvordan lokationer, tidsforbrug og den leverede kvalitet kan registreres – og hvordan dataene kan kombineres.

Følgende karakteristika er grundlag for systemet:

- at fokus sættes på simpel driftsovervågning og egenkontrol .
- systemet skal opsamle data til entreprenørens daglige drift, herunder økonomiske opgørelser, opgørelse af arbejdstid, mv.
- driftsovervågning, hvor det registreres, hvor enhederne befinder sig, hvilket skal kunne vises på et kort i realtid.
- det er enkelt at søge i data.
- ved egenkontrol skal entreprenøren kunne opsamle data om kvalitetsafvigelser. Medarbejdere skal tage stilling til kvaliteten, hver gang en lokalitet forlades. Hvis der ikke foretages en registrering er kvaliteten således i orden.
- medarbejderen kan evt. supplere sine øvrige oplysninger med en kvalitetskommentar koblet op på en geocode.
- data skal tilgå VD (efter at entreprenørens driftsleder har godkendt dem).

Målet er at beskrive en model hvis funktionalitet vil være afstemt med VD's systemer, således at data leveret af entreprenøren kan integreres med VD's eksisterende data- og styringssystemer (JobManager og vejman.dk). Modellen afprøves i praksis i efteråret 2011.

4. Det er afgørende, at der samarbejdes i gensidig tillid indenfor et partnerskabsbaseret samarbejde

Der er ingen fornuftige argumenter, som taler for, at parter i et entreprisesamarbejde ikke skal have løbende opmærksomhed på at opretholde et samarbejde i gensidig tillid.

Styring af kvalitet ved tilstandskrav og bod for manglende kvalitetsoverholdelse er et centralt punkt i 'traditionelle' udbud. Hvis krav til opretholdelse af tilstanden er rigoristisk medfører dette oftest et meget stort risikotillæg ved prisberegningen hos tilbudsgiverne.

Ved afregningsformen åbne regnskaber med incitament er det en central forudsætning, at der etableres og opretholdes et tillidsbaseret samarbejde. Det kan anbefales, at der i fremtidige udbudsmaterialer lægges op til et dialogbaseret samarbejde.

Omkostninger til at etablere og sikre det gode samarbejde er i øvrigt meget små i forhold til de erfaringsmæssige gevinster. Omkostningsregnskabet for partnerskabsbaserede samarbejder kan – baseret på 10 års erfaringer med vejdriftsentreprise - gøres op således:

Samarbejdsaktivitet knyttet til samarbejdsformen (<i>supplering af det sædvanlige tidsforbrug</i>)*	Skønnet tidsforbrug for begge parter	Antal timer pa.
Workshop til etablering af samarbejdet	20 personer á 8 timer	160
Styregruppemøder, 2 x pa.	8 personer á 6 timer x 2	100
Workshop til udvikling/samarbejde	20 personer á 8 timer	160
Samarbejdsskema på driftsmøder	8 møder á 10 personer á 10 minutter, ca.	30
I alt		350

Timeantallet til både VD og entreprenørens medarbejdere kan omregnes til 150-200.00 kr. pa., som formentligt er nogenlunde ligeligt fordelt. VDs andel af incitamentspuljerne har i alle entrepriser med åbne regnskaber gennem årene ligget på dette niveau eller højere. Den supplerende omkostning til tidsforbrug til samarbejdsformen er således min. "betalt" af VDs andel af incitamentspuljen. Hertil kommer de afledte fordele ved samarbejdsformen.