

Ombudsrollen

Ett förändrat arbetssätt



Skapat av Mats Karlsson, IV
Dokumentdatum: 2018-04-30
Version: 1.0

Innehållsförteckning

1	INLEDNING OCH BAKGRUND	3
2	SYFTE	3
3	NULÄGE – ANALYS OCH ORSAKSSAMBAND	3
3.1	Allmänt.....	3
3.2	Ombudens ansvar och befogenheter.....	4
3.3	Nuvarande arbetssätt – orsak till brister	5
3.3.1	Allmänt.....	5
3.3.2	Antal projekt per ombud	5
3.3.3	Bristande kompetens i kontraktshantering.	5
3.3.4	Brister i tillämpning av processer.	5
3.4	Bakomliggande orsaker i projektstyrningen som påverkar ombudens arbetssätt 5	
3.4.1	Allmänt.....	5
3.4.2	Bristande planering vid projektstart.....	6
3.4.3	Brister i kravställande i kontraktshandlingar.	6
3.4.4	Bristande kvalitetssäkring.	6
3.4.5	Avsaknad av fungerande samverkan.	6
4	FÖRÄNDRAT ARBETSSÄTT FÖR OMBUDEN	6
4.1	Allmänt.....	6
4.2	Ombudsrollen	7
4.2.1	Allmänt.....	7
4.2.2	Ombudens arbetssätt	7
4.2.3	Ombudens ansvar och befogenhet.	8
4.3	Projektstyrningens påverkan på ombudens arbetssätt	8
4.3.1	Allmänt.....	8
4.3.2	Projektplanering	8
4.3.3	Kvalitetssäkring	9
5	KVALIFICERING AV OMBUD	9
5.1	Personalkategorier	9
5.2	Krav på utbildning och kompetens	10
6	UTBILDNING	10
7	IMPLEMENTERING	11

1 Inledning och bakgrund

Ombudsrollen och de brister som finns i arbetssätt och tillämpning av denna har diskuterats en längre tid inom branschen. Ett exempel på detta är den diskussion som förts inom ramen för Anläggningsforum sedan 2013.

Det bör påpekas att de brister som förekommer inte går att hänföra till endera parten utan beror på båda parter agerande i ett kontrakt. Det som redovisas i detta PM ger exempel på hur Trafikverket, konsult- och entreprenadföretag från sina respektive utgångspunkter kan bidra ett förbättrat arbetssätt i ombudsrollen till gagn för alla.

Samtidigt är det viktigt att notera att ombudens arbetssätt och deras förmåga att lösa uppgifter påverkas i mycket hög grad av bakomliggande faktorer kopplade till hur ledning, styrning, kravställning, kontraktshantering etc. sker i genomförandet av projekten. Som ett resultat av detta så kommer även dessa aspekter behandlas i detta PM.

2 Syfte

Syftet med detta PM är att lägga grunden för en inriktning hur arbetet med att förtydliga såväl ombudsrollen som att förbättra ombudens arbetssätt skall bedrivas. De förslag till åtgärder som presenteras utgör ett förslag till inriktning för ett förändrat arbetssätt som utgångspunkt för vidare arbete i form av förändring av arbetssätt, processer, genomförande av utbildningar m.fl. inom respektive företag och organisation.

Utöver denna förändring från ett verksamhetsperspektiv så är även syftet att förbättra arbetssituationen och arbetsbelastning för dem som innehar denna roll.

3 Nuläge – analys och orsakssamband

3.1 Allmänt

För att få en bild av nuläget utöver det som nämns inledningsvis av detta PM så har ett antal arbeten genomförts.

Exempel på detta är följande:

- Ett arbete inom Anläggningsforums beredningsgrupp där respektive part lämnat inspel och synpunkter på ombudsrollen. Det som lyfts fram är dels hur situationen är i dagsläget kompletterat med förslag till utveckling och förbättring. Detta arbete genomfördes januari och februari 2016. Resultatet redovisas i tre PM.
- Ett arbetsmöte har hållits inom Trafikverket under ledning av Lars Dahlman där ombudens arbetssituation och möjlighet att agera med utgångspunkt från detta diskuterats. Även förslag till förbättring har lyfts fram.

- Vid ett par möten inom Trafikverket med representanter för samtliga projektdistrikt inom Verksamhetsområde Investering och Verksamhetsområde Stora projekt har frågan kring ombudsrollen diskuterats. I detta sammanhang har fokus i diskussionen handlat kring ombudens möjligheter att agera i rollen som ombud med tanke på det antal projekt man är ombud i med flera aspekter.
- Intervjuer med ett antal personer som är verksamma som ombud såväl inom Trafikverket som vid Konsult- och Entreprenadföretag. Fokus har varit mot att se hur arbetssättet kan ha ett mer proaktivt angreppssätt än vad som är vanligt idag

Det som är intressant att notera är att de slutsatser som framkommit i såväl Trafikverkets interna arbete såväl som i det som genomförts i branschen i sin helhet har en god överensstämmelse. Vidare visar detta på att problembeskrivningen och dess bakomliggande orsaker analyserats på ett likartat sätt. Detta kommer i sin tur underlätta förändringsarbetet avseende ombudsrollen i branschen som helhet.

3.2 Ombudens ansvar och befogenheter

I Trafikverkets kontraktshandlingar avseende såväl konsultuppdrag som entreprenader så framgår ombudens ansvar och befogenheter huvudsakligen av det som beskrivs av Allmänna bestämmelser AB04, ABT06 och ABK 09. Av dessa framgår att ombudens roll är central och att såväl ansvar som befogenheter är långtgående.

I AB04 och ABT06 finns följande:

Vardera parten skall utse ombud under entreprenadtiden, Ombudet har behörighet att med bindande verkan företräda sin huvudman i frågor som rör entreprenaden samt att träffa ekonomiska och andra uppgörelser.

I ABK 09 finns följande:

Vardera parten skall utse ett ombud för uppdraget. Ombudet, eller den ombudet utser, har behörighet att företräda sin huvudman med bindande verkan i ekonomiska och andra frågor som berör uppdraget.

Dessa skrivningar finns kommenterade och exemplifierade i litteraturen av bl.a. entreprenadjuristerna Stig Hedberg och Lars-Otto Liman.

De synpunkter som framförts från Anläggningsforum såväl som internt inom Trafikverket går helt i linje med det som framkommer i litteraturen enligt ovan.

Vidare bör nämnas att de förslag till förändring av ombudsroll och ombudens arbetssätt som framgår av kap. 4 m.fl. baseras på denna grund.

3.3 Nuvarande arbetssätt – orsak till brister

3.3.1 Allmänt

Det finns brister i hur ombudsrollen tillämpas i förhållande till de krav som ställs i Allmänna bestämmelser. Av denna anledning behöver ombudens arbetssätt analyseras och förbättras.

Detta ger dock inte hela bilden utan ombudens arbetssätt måste även ställas i relation till hur projektstyrningen i övrigt fungerar i projekten. Av denna anledning kommer båda aspekterna vägas in.

3.3.2 Antal projekt per ombud

Inom VO Investering pågår 1500- 2000 projekt av varierande storlek. Även om flera av dessa är i faser där låg aktivitet råder så innebär det likväl att respektive ombud har ansvar för ett stort antal projekt där löpande aktivitet pågår.

Detta antal är för stort och är ett skäl till att verkets ombud har svårighet att genomföra det arbete som krävs och uppfylla de krav som ställs på ett ombud. På denna punkt råder en samstämmighet såväl internt inom Trafikverket som externt.

Att åtgärda detta är därför en viktig del i den förändring av arbetssättet som framgår av detta PM. Det bör dock påpekas att även om detta är en viktig aspekt som måste hanteras så är det inte den enda utan fler åtgärder behövs.

3.3.3 Bristande kompetens i kontraktshantering.

Med kontraktshantering förstås hela kedjan av åtgärder från kravställande i kontraktshandlingarna via löpande uppföljning till verifiering av slutresultat. Brister i kontrakthanteringen på projektnivå leder i många fall till ett ökat antal frågor som ombuden måste hantera både i antal och omfattning.

Vidare påverkar ombudens egen kompetens inom kontrakthantering i flera fall hur snabbt och smidigt uppkomna frågor löses vilket också påverkar arbetssituationen.

3.3.4 Brister i tillämpning av processer.

Tillämpningen av de processer som styr projektverksamheten har påverkan på tidhållning, produktkvalitet m.fl. aspekter. Brister i denna tillämpning påverkar i första hand projektstyrningen men genererar även ett antal ombudsdiskussioner i de fall där komplexa och svårlösta frågeställningar uppkommer.

3.4 Bakomliggande orsaker i projektstyrningen som påverkar ombudens arbetssätt

3.4.1 Allmänt

Som nämnts i kap. 3.3.1 så har även bakomliggande orsaker en påverkan på ombudens sätt att verka. Det tydligaste exemplet på detta är hur projektstyrningen genomförs där en väl fungerande projektstyrning kan minska antalet frågor som lyfts till ombuden och vice versa.

Från denna utgångspunkt skall i det följande ges exempel, i kortfattad form, på områden som visar projektstyrningens påverkan på ombudens arbetssätt.

3.4.2 Bristande planering vid projektstart

Planering där projektspecifikation, tidplan, riskanalys, kravhantering, kontrollprogram m.fl. arbetas igenom på ett grundligt och väl genomtänkt sätt har en påtaglig positiv effekt på såväl projektens genomförande som leverans och slutresultat. Detta säkerställer så långt möjligt ett arbetssätt som bygger på den grundläggande principen "att göra rätt från början".

3.4.3 Brister i kravställande i kontraktshandlingar.

Kravställande i såväl konsultuppdrag som i entreprenader skall präglas av god kalkylerbarhet och tydlighet. Detta gäller såväl handlingar som tas fram av Trafikverkets personal som underlag för konsultuppdrag såväl som underlag för entreprenader som tas fram av konsult.

Om detta förhållande råder så ger det mindre antal svåra frågor som behöver kontrakthanteras.

3.4.4 Bristande kvalitetssäkring.

En väl fungerande kvalitetssäkring är grunden för en väl fungerande projektstyrning. Detta gäller såväl handlingar som tas fram av Trafikverkets personal som underlag för konsultuppdrag såväl som handlingar som tas fram av konsult. Vidare gäller det kvalitetssäkring i samband med entreprenadens genomförande och inom byggplatsuppföljningen.

3.4.5 Avsaknad av fungerande samverkan.

En väl fungerande samverkan i projekten ex.vis Samverkan Bas ger ett förhållningssätt och strukturerat arbetssätt mellan parterna som underlättar kontraktshanteringens formella delar på ett positivt sätt. Detta resulterar i att fokus kan vara mot att lösa sakfrågan eftersom hantering av formalia är löst genom samverkansarbetet.

4 Förändrat arbetssätt för ombuden

4.1 Allmänt

För att ombuden skall kunna utföra sitt åtagande så som det beskrivs i Allmänna bestämmelser mfl. så krävs ett antal åtgärder. Dessa kan sammanfattas enligt följande:

- Ombudens arbetssätt behöver förändras och ansvar och befogenhet förtydligas.
- Projektstyrningen har en stor påverkan på ombudens möjlighet att arbeta på ett strukturerat sätt och måste därför uppfylla ställda krav till 100% avseende planering, uppföljning, kvalitetssäkring etc.

- Antalet ombud behöver ökas för att kunna hantera projekten på det sätt som krävs. För detta behövs en kvalificering av de som skall gå in rollen med krav på utbildning och kompetens. Se kap. 5. Detta innebär att utbildning och kompetensutveckling måste kunna erbjudas. Se kap. 6.

4.2 Ombudsrollen

4.2.1 Allmänt

Med anledning av faktorer som beskrivs under kap. 3 så karaktäriseras ombudens arbetssätt idag av akuta åtgärder när stridigheter avseende såväl process som produkt uppkommit. Det proaktiva arbetet hinner man i många fall inte med.

Det arbetssätt som beskrivs nedan baseras huvudsakligen på proaktiva åtgärder. Utöver att detta är ett bra sätt att strukturera ombudens arbete på ger det per automatik ett bra underlag till uppföljning av projekten på en bred front.

4.2.2 Ombudens arbetssätt

Med utgångspunkt från ett proaktivt arbetssätt kan ombudens arbetssätt beskrivas i följande punkter. I flera av momenten finns krav på "sign-off" (klarmarkering) vilket skapar en tydlighet i uppföljningen. Det bör påpekas att en "sign-off" innebär att ansvaret för projektet ligger kvar fullt ut på projektledaren men att denne inte kan gå vidare utan att detta skett.

- Ombuden skall säkerställa att projektplaneringen är genomförd. Särskilt fokus mot det som framgår av kap 3.4.2. Bekräftas med "sign-off". I stort sett alla företag och organisationer har ett kvalitets- och/eller ledningssystem baserat på ISO 9001 eller motsvarande. I dessa är den inledande projektplaneringen samt efterföljande uppdatering och uppföljning central för att uppnå avsett resultat med projektet.
- Ombuden skall säkerställa att förfrågningsunderlag som sänds ut är kvalitetssäkrade. Gäller både handlingar upprättade av Trafikverket såväl som de som upprättats av konsulter och entreprenörer. Bekräftas med "sign-off."
- Ombuden skall vara med på startmöten och vara inlästa på projektet. Denna punkt är grundläggande för att kunna agera i ombudsrollen med de arbetsuppgifter som det innebär. Vidare att kunna hantera uppkomna frågor från såväl projektets perspektiv som generellt. För att i praktiken kunna arbeta på detta sätt så måste antalet projekt per ombud begränsas.
- Ombuden skall säkerställa att aktiviteter enligt "Samverkan Bas resp. Hög" är genomförda. Genomgång och redovisning sker av projektledaren hos respektive part.
- Ombuden skall hålla inplanerade avstämningsmöten med motpartens ombud. Projektledaren har det fulla mandatet att driva projektet. Denna punkt får inte uppfattas som ett sätt att "runda" projektledaren. Den skall ses som ett sätt att ombud emellan

stämman av vilka frågor som kan uppkomma samt att få varandras bedömning i stort på hur projektet fungerar och löper på.

- Ombuden skall löpande under projektets genomförande vara stöd och rådgivare till projektledaren i kontraktsfrågor. I och med att ombuden är insatta i projektet och inlästa på dess handlingar så blir denna rådgivning konkret och anpassad till projektets förutsättningar och till den händelse som uppstår.
- Hantera kontraktsfrågor på ombudsnivå när eskalering skett. Om "samverkan" skett så är formaliteter etc. redan klara vilket innebär att denna diskussion kan koncentreras till sakförhållandena vilket är en klar fördel.

Ovanstående punkter är kommunicerade inom Anläggningsforum och en samsyn råder kring dessa. Därefter kommer Anläggningsforum att föra detta vidare ut i respektive organisation så att det blir en del i respektive företags och organisations kvalitets- och /eller ledningssystem.

4.2.3 Ombudens ansvar och befogenhet.

Som framgår av Allmänna bestämmelser AB, ABT och ABT så är ombudens mandat långtgående och utgör högsta kontraktsnivå. I kapitel 5 beskrivs kvalificering av ombud och med tanke att dessa dessutom väljs ur olika personalkategorier är det viktigt att mandatet klargörs i arbetsordningar, ledningssystem eller motsvarande.

Om tydliga mandat inte finns kan ombudens inte agera så som krävs vilket resulterar i att ombuden inte kan fullgöra sin uppgift. Tydliga mandat är något som lyfts fram av såväl Trafikverkets personal som övriga parter i det underlagsarbete som genomförts och beskrivs i kap. 3.1.

4.3 Projektstyrningens påverkan på ombudens arbetssätt

4.3.1 Allmänt

Hur projektstyrningen genomförs har stor påverkan på ombudens arbetssätt och deras möjligheter att hantera de frågor som lyfts till denna nivå. Vidare så påverkar det antalet frågor som eskaleras till ombudsnivå. Av denna anledning har projektstyrningen en påtaglig påverkan på ombudens arbetssätt. De två viktigaste aspekterna är beskrivna nedan.

4.3.2 Projektplanering

Planering där projektspecifikation, tidplan, riskanalys, kravhantering, kontrollprogram m.fl. arbetas fram på ett grundligt och väl genomtänkt sätt har en påtaglig positiv effekt på såväl projektets genomförande som leverans och slutresultat.

För att ombuden skall kunna genomföra sitt åtagande på det proaktiva sätt som beskrivs ovan så är det nödvändigt att denna projektplanering genomförs, följs upp och uppdateras i samtliga projekt.

4.3.3 Kvalitetssäkring

Att kvalitetssäkring enligt beslutade rutiner och arbetssätt är genomförda är också en grundförutsättning i all projektstyrning och en förutsättning för ombuden att utföra sitt åtagande.

5 Kvalificering av ombud

5.1 Personalkategorier

Av kap. 4 framgår att de fodringar som ställs på ett ombud för att uppfylla de krav som finns i Allmänna bestämmelser m.fl. handlingar kräver mycket av sin utövare. Av denna anledning är det angeläget att en kvalificering eller motsvarande sker. Att förlita sig på en befattning och/eller roll rent generellt räcker inte utan här behövs en genomgång och efterföljande kvalificering på individuell basis. Denna kvalificering bör om möjligt även göras för olika typer av projekt med avseende på projektens komplexitet och innehåll.

Ombuden kvalificeras med utgångspunkt från följande kriterier:

- Personliga egenskaper. Att kunna hantera många gånger svåra kontraktsfrågor med bibehållande av en god relation kräver vissa personliga egenskaper som inte helt kan täckas med utbildning. Av denna anledning är denna aspekt viktig.
- Utbildning och kompetens. För att på ett framgångsrikt sätt kunna hantera såväl ombudsfrågor som en ombudsroll är det viktigt att vara väl insatt i projektet och kunna analysera de uppkomna frågorna och situationerna med hög sakkunskap och kompetens.

Med ovanstående kriterier som grund samt med det faktum att de nuvarande ombuden i många fall har alltför många projekt som de är ombud för är det nödvändigt att bredda rekryteringsbasen för de som utses och kvalificeras som ombud.

De som är lämpliga att kvalificeras som ombud går att finna bland följande personalkategorier. Vid kvalificeringen är det viktigt att utgå från personens hela karriär där man i många fall har erfarenhet av motsvarande arbete i konsult- och entreprenadföretag. Denna erfarenhet och kompetens är viktig att ta till vara på.

- Chefer, både avdelnings./ distriktschefer och enhetschefer eller motsvarande. Att exempelvis Trafikverkets distriktschefer är ombud för våra största och mest komplexa projekt känns logiskt och naturligt.
- Seniora projektledare. Är väl lämpade att gå in i denna roll avseende projekt av mer komplex natur. Detta stämmer också väl överens med de krav som ställs för att bli senior projektledare.
- Erfarna projektledare. Samma grund som för seniora projektledare men för en annan typ av projekt.

- Specialister med hög kompetens i kontraktsfrågor. För denna kategori såväl som för ovan nämnda kategorier är det viktigt att utgå från personens samlade yrkeserfarenhet. Erfarenhet från exempelvis beställarsidan och från entreprenadverksamhet kan ge en helhetssyn och förståelse för varandras förutsättningar som är positiv för att lösa denna typ av frågor.

5.2 Krav på utbildning och kompetens

Utbildning och kompetens är som framgår ovan en viktig del i att kunna fullgöra ombudsrollen på ett bra sätt.

Från denna utgångspunkt så skall de som är ombud som minst ha utbildning och kompetens inom följande områden.

- Beskrivningsmetodik och kontraktshandlingars uppbyggnad och systematik. Denna kunskap är mycket viktig för att kunna hantera sakfrågor på ett framgångsrikt sätt. Vidare är det viktigt för att kunna diskutera med de specialister, jurister etc. som utarbetar underlag i sakfrågor av olika art. Vad vi kan se i dagsläget både i det dagliga arbetet och i det arbete som redovisas i kap. 3.1 är att många av våra ombud har otillräcklig kunskap inom detta område. Att ha den systematiska kunskapen är vägen till framgång vid hantering av denna typ av frågor varför krav på denna typ av utbildning och kompetens är synnerligen viktig.
- Entreprenad och konsultjuridik. Även om det finns juridiskt stöd att tillgå så är egen kunskap och kompetens viktig för att kunna hantera ombudsfrågor på ett adekvat sätt. Därför är en utbildning och kompetens inom området viktig och angelägen. Goda kunskaper i Allmänna bestämmelser AB, ABT och ABK är därför ett grundkrav för ett ombud.
- Att vara ombud innebär att förhandla med en motpart i ett antal frågor under varierande förhållanden och karaktär. Det kan vara allt från frågor av saklig karaktär med en saklig diskussion till frågor och diskussionsklimat av karaktären tvistehantering. Detta kräver goda kunskaper i förhandlingsteknik och inte minst förhandlingstaktik.

6 Utbildning

För att möta behovet av utbildning så behöver en plan över lämpliga utbildningar genomföras. Det bör nämnas att dessa utbildningar både vänder sig till dem som är nya i uppgiften som ombud såväl som för dem som verkat i densamma men som behöver stärka sin kompetens.

Som ett första steg så föreslås följande grundläggande utbildningar som en utgångspunkt.

- Kurs i Förhandlingsteknik. Trafikverksskolan har upphandlat en kurs i Förhandlingsteknik med inriktning mot Bygg- och anläggningsbranschen. Utbildningarna startades upp i mars 2017 och kommer fortsättningsvis erbjudas ett antal gånger per år. På motsvarande sätt

finns utbildningar i detta i många företag och organisationer såväl som öppna kurser på marknaden.

- Kurs i Totalentreprenader. Trafikverksskolan har utvecklat två kurser med inriktning mot beskrivningsmetodik, affärsmannaskap och juridik kopplat till totalentreprenader. Den ena med inriktning mot genomförande av totalentreprenader, den andra med inriktning mot konsultuppdrag för upprätta handlingar för totalentreprenader och uppföljning av dessa. Kursstart var i januari 2018. Ett antal kurstillfällen per år kommer att erbjudas. Från och med hösten 2018 kommer dessa även erbjudas externt till marknaden.
- Öppna kurser på marknaden i AMA, MER etc. från flera olika utbildningsgivare.
- Kurs i Konsult- och entreprenadjuridik. Dessa kurser finns såväl internt inom Trafikverksskolan såväl som externt på marknaden.

7 Implementering

Detta PM tillsammans med ett presentationsmaterial kommer att göras tillgängligt på Anläggningsforums hemsida.

Trafikverket har genomfört en 1-dags utbildning för samliga ombud med utgångspunkt från detta material under första halvåret 2018.

Trafikverket erbjuder sig att genomföra en utbildning i detta material hos respektive företag. Utbildningens längd ca en halv dag.