



Nya affärsmodeller kan skapa ett innovationsfrämjande klimat i anläggningsbranschen.

Bättre affärsmodeller ger förutsättningar för innovationer

Affärsmodellen mellan beställare och konsult i anläggningssektorn behöver utvecklas för att skapa en långsiktigt hållbar och uppkopplad anläggning. Just nu pågår ett projekt som ska utveckla innovationsfrämjande affärsmodeller och strukturer som skapar incitament till digital, hållbar och social innovation i planering och projektering.

UNDER PERIODEN 2018–19 PÅGÅR PROJEKTET "Incitament för ökad digital och hållbar innovation i utvecklingen av morgondagens transportsystem", kallat 3In, som ska ta fram strukturer för att öka incitament för innovation i infrastrukturprojekt, särskilt i projekteringsledet. Praxis idag är att fokusera på ekonomi i anbud och genomförande medan utrymmet för innovativa lösningar och samarbetsformer är begränsat. Projektet leds av Sweco med stöd av Smart Built Environment och med ett brett deltagande av konsulter, entreprenörer och byggherren/förvaltaren Trafikverket. KTH medverkar som partner med inriktning på speciellt metodologi och statistisk analys.

Kent Eriksson, professor på KTH och deltagare i projektet, ser flera innovationshämmande faktorer i dagens infrastrukturprojekt där de aktörer som ingår har olika drivkrafter och incitament för att delta. Aktörerna är vana vid att jobba på kontrakt, uppfylla kontraktet och göra vad man fått betalt för. De tar oftast inga egna initiativ eftersom dessa inte ger någon belöning. Då utvecklas inga innovativa lösningar.

– Idag finns stora möjligheter till mer samarbete och att komma med egna initiativ till förbättringar under projekttiden, men dessa tas inte tillvara, säger han. Dessutom är projekten stora och komplexa med långa ledtider och det är väldigt krångligt att hålla reda på alla aktörer som är inblandade. Att stora infrastrukturprojekt ofta är försenade bromsar också innovationer.

Ett vanligt problem som Kent Eriksson och hans medarbetare observerat är att entreprenadföretag anlitar konsulter som utfor-

mar en lösning som entreprenören sedan använder och därmed är det bra med det. Det bör vara möjligt att bättre ta vara på de tekniska konsulternas kunskap och involvera dem i problemlösning mer löpande under tiden projektet pågår.

Idag finns möjligheter att arbeta på annat sätt än vad som sker. Det har vuxit fram tekniska möjligheter som underlättar samarbete, till exempel digital modellering av byggnader och projekt. Men aktörerna använder inte dessa fullt ut och behöver därför vänja sig vid nya samverkansformer.

– Man är fortfarande lite fast i vad var och en kan bidra med och lägger ihop detta i modellerna. Aktörerna är inte vana vid att bidra med något som andra sedan gör inspel utifrån och som därmed kontinuerligt förbättrar projektet. Samarbete leder för det mesta till förbättringar men dynamiken i dialogen är för närvarande inte så utvecklad. Dessutom finns en risk att om man ändrar på saker så ökar kostnaden och projektet försenas.

Men det finns projektformer som visar att projekt kan drivas på bättre sätt, till exempel Early Contract Involvement, där man i tidigt skede tar in entreprenadföretaget när Trafikverket gör en beställning. Byggföretaget och konsulten kan då vara med redan inför beställningen. Integrated Projekt Delivery, IPD, har en mer kollaborativ arbetsform rakt igenom hela projektet tills det är nyckelfärdigt.

Projektet 3In syftar mot digital, hållbar och social innovation. Det är alltså inte bara teknik utan i hög utsträckning affärsmodeller och processer som kan och bör förändras. Även livscykelperspektivet är en viktig faktor, idag finns ganska stela gränser mellan projektfasen >>

» och nyttjandefasen. Projektet ska bidra både till kortsiktiga effekter, som ger direkt nytta för deltagande aktörer genom kompetenshöjning samt nya samarbetsformer och tjänster, och långsiktiga effekter som ger klimatneutrala lösningar, förändringsbenägenhet och normpåverkan samt ökad digital mognad i branschen.

Kent Eriksson menar att en sammansmältning av affärsmodeller och tekniska hjälpmedel kan vara befremmande. Det är viktigt att aktörerna har ett faktiskt incitament för att engagera sig i innovationer och att de får något tillbaka, till exempel tjänar pengar eller bygger upp intern kompetens. Man måste erfa att det finns många fördelar med att jobba innovativt. Tekniska landvinningar kan göra det möjligt att få bättre grepp om hela projektet, vilket förändrar relationen mellan aktörerna så att de kan samarbeta mer och maximera gemensamma lösningar.

Utvecklingen av BIM gör det möjligt att testa olika scenarier för varierande lösningar på ett mer prognosbaserat sätt där man kan måla upp skiftande sekvenser av olika val man gör och i realtid se vilka vägval som leder till växlande utfall. Detta gör olika innovationslösningar mer överskådliga.

BESTÄLLARE AV ANLÄGGNINGSPROJEKT, som Trafikverket, bestämmer vilken typ av affärsmodell som ska användas i ett projekt. När valet väl är fattat är det upp till aktörerna att samverka och hitta bästa lösningen. Trafikverket använder ibland funktionella beställningar där de inte ger så detaljerade specifikationer över vad beställningen innebär utan fokuserar på funktionen. Därefter är det upp till utförarna själva, konsulter och entreprenörer, att tänka ut hur det ska göras.

I projektet kommer vi att ta fram flera olika affärsmodeller. Funktionella beställningar är en av dem men inte lämpad för alla projekt. En annan modell är någon slags samverkansmodell där man avsatt en andel pengar för innovation. Trafikverket kan skjuta till pengar för att man ska göra innovationer i samverkan mellan entreprenör och konsult. Om de kommer fram till bättre lösningar än de Trafikverket specificerat får de behålla de pengar som genereras i vinst.

Projektet 3In har som mål att ta fram en portfölj med tre till fem olika affärsmodeller och utifrån dessa kan beställaren välja den som passar bäst för ett specifikt projekt. Affärsmodellen är nyckeln till att få ett innovationsfrämjande klimat i anläggningsbranschen.

Vi har vaskat fram några olika hypotetiska bra lösningar som vi tycker är bra affärsmodeller med tillhörande tekniklösningar. Nu ska vi testa dem, både i spelmodeller och konkreta projekt, och ta fram prototyper som gör det möjligt att använda dem i skarpa projekt och se hur de fungerar. Vi kommer att leverera en slags prototyp som får utvecklas i kommande projekt till kommersiellt gångbara affärsmodeller som tillämpas av Trafikverket, säger Kent Eriksson och fortsätter:

– Det är väldigt konstigt att man inte tänkt mer på affärsmodellens betydelse tidigare. Men vanans makt är stor. Byggbranschen är en konservativ bransch där man varit van att jobba på ett visst sätt. När det nu dyker upp förändringsmöjligheter är man inte van att jobba med förändring. Produktivitetens utvecklingen i de flesta branscher har successivt stigit men i byggbranschen ligger den, trots ny teknologi, still. Men nu är detta på väg att ändras. Ny teknologi kommer förhoppningsvis att leda till nya arbetsmönster. Men då behövs samverkan mellan aktörerna och då krävs nya affärsmodeller.

ERIKA HEDGREN, INKÖPSSTRATEG PÅ TRAFIKVERKET, ser behov av att utveckla affärsmodeller för att bättre nå en hållbar och uppkopplad anläggning, och till syvende och sist ett hållbart och tillgängligt transportsystem.

– Konsulterna har en viktig roll i och med att de är först i kedjan, det är de som planerar och projekterar det som sedan ska byggas och förvaltas, säger hon. Konsulterna har stor påverkansfaktor och det här projektet är verkligen intressant för Trafikverket. Vi har tidigare fokuserat ganska hårt på entreprenaden, där den största kostnaden finns, när det gäller vår affärsutveckling. Nu är det dags att fokusera mer på konsultaffären och utveckla den. Konsulterna påverkar hela processen.

För Trafikverket ger projektet 3In ökad kunskap om hur konsulter ser på olika slags affärsmodeller och hur de kan bidra till att klara omställningen vad gäller Agenda 2030.

– Detta ett viktigt projekt för oss som kan ge ökad kunskap om vad vi behöver utveckla, vi behöver skapa förutsättningar för konsulterna att ta in nya lösningar på våra behov. Genom att vi är en sådan stor beställare har vi ett ansvar att driva utvecklingen framåt. Vi hoppas få fram olika affärsmodeller som leder till att vi når målen i Agenda 2030 för hela transportsystemet.

Maj 2019

Göran Nilsson

KONTAKT:



Kent Eriksson
Professor, KTH
Tfn: 08-790 73 09
E-post: kent.eriksson@abe.kth.se



Erika Hedgren
Inköpsstrateg, Trafikverket
Tfn: 010-124 26 43
E-post: erika.hedgren@trafikverket.se

FAKTA OM BIM ALLIANCE

BIM Alliance Sweden är en ideell förening som arbetar för ett bättre samhällsbyggande genom obrutna informationsflöden i samhällsbyggandets processer. Verksamheten finansieras via avgifter från medlemmarna och arbete av medlemmar som aktivt engageras i nätverk, projekt, workshops och seminarier.

BIM Alliance arbetar för implementering, förvaltning och utveckling av gemensamma öppna standarder, processer, arbetsmetoder och verktyg, med målet att bästa möjliga IT-hjälpmiddel och öppna standarder utnyttjas för att stimulera effektiva processer inom samhällsbyggandet.

BIM Alliance startade i januari 2014 genom sammanslagning av de tidigare föreningarna OpenBIM, fi2 Förvaltningsinformation och buldingSMART Sweden.

BIM Alliance
Drottninggatan 33
111 51 Stockholm
Tfn: 070-645 16 40
Webb: www.bimalliance.se