

FÖRORD

När vi bestämde oss för att skriva den här boken så berodde det till stor del på att vi kände att det saknades en bok om Construction Management som genomförandeform. Debatten om Construction Management har av naturliga skäl dominerats av aktörerna på marknaden, inte sällan i form av debattartiklar som haft karaktären av partsinlagor, dels från de bolag som förespråkar genomförandeformen eftersom de vill sälja sina egna tjänster, dels från de stora totalentreprenörerna som helst ser att byggherrarna håller fast vid de mer traditionella genomförandeformer som de tillhandahåller. Eftersom vi i våra respektive yrkesroller har arbetat med juridiska frågor i många och vitt skilda CM-projekt kändes det även naturligt att försöka ta tillvara på de erfarenheter som vi samlat på oss och sammanställa dem i bokform.

Vår avsikt har varit att ge en så objektiv överblick över genomförandeformen som möjligt. Eftersom det är byggherren som slutligen avgör hur projektet ska utformas har boken av naturliga skäl fått ett visst byggherreperspektiv, även om vår ambition har varit att göra innehållet lättillgängligt som en introduktion för alla aktörer som har ett intresse av att lära sig mer om Construction Management. Vi hoppas att ni har glädje av denna bok.

Stockholm den 1 maj 2016

Nicklas Björklund
Richard Henriksson

INNEHÅLL

Förord · 3

Innehåll · 5

Förkortningar · 9

Introduktion · 11

DEL 1 – Strategiska överväganden · 13

1. Begreppets uppkomst och introduktion på den svenska marknaden · 15

1.1 Ursprung · 15

1.2 Begreppets introduktion på den svenska marknaden · 17

1.3 CM på dagens svenska marknad · 18

2. CM-begreppet · 21

3. Vilka är de typiska aktörerna i ett CM-projekt? · 25

3.1 Byggherren · 25

3.2 CM-företaget · 26

3.3 Tekniska konsulter och entreprenörer · 29

3.4 Övriga aktörer · 30

4. Styrkor och möjligheter med CM · 33

4.1 Inledning · 33

4.2 Högre kvalitet vid prissättning och upphandling · 33

4.3 Bättre upphandlingar · 34

4.4 Flexibilitet och tidsvinster · 34

4.5 Billigare projekt · 35

4.6 Specialistkompetens · 36

4.7 Större möjlighet att påverka slutresultatet · 36

4.8 Sammanfattning · 38

- 5. Svagheter och risker med CM · 39
 - 5.1 Ansvarsbegränsningar för CM-företaget · 39
 - 5.2 Fel i projekteringen · 39
 - 5.3 Uppdelat ansvar för fel och skador · 40
 - 5.4 Ekonomisk osäkerhet · 41
 - 5.5 Byggherrens ersättning för försening · 42
 - 5.6 Ansvar efter slutbesiktning · 43
 - 5.7 Samarbete mellan entreprenörer/konsulter · 44
 - 5.8 Kostnad för CM-organisation · 44
 - 5.9 Överklaganderisker · 45
 - 5.10 Teknikutveckling · 45
 - 5.11 Sammanfattning · 46

- 6. Försäkring och CM · 47
 - 6.1 Försäkring enligt branschens standardavtal · 47
 - 6.2 Beställarstyrda projektförsäkringar · 49
 - 6.3 Sammanfattning · 50

- 7. Offentlig upphandling och CM · 51

- 8. Ansvarsöverlåtelse och CM · 55
 - 8.1 Överlåtelse av arbetsmiljöansvar · 55
 - 8.2 Överlåtelse av ansvar för personalliggare · 57

- 9. När är CM lämpligt att använda? · 59
 - 9.1 Inledning · 59
 - 9.2 När är CM lämpligt att använda som genomförandeform? · 59
 - 9.3 När är CM mindre lämpligt att använda som genomförandeform? · 60
 - 9.4 Vilka är de vanligaste alternativen till CM som genomförandeform? · 61
 - 9.4.1 *Generalentreprenad* · 61
 - 9.4.2 *Delad entreprenad (i egen regi)* · 62
 - 9.4.3 *Partnering (samverkan)* · 63
 - 9.5 Sammanfattning · 64

DEL 2 – Operativa frågor · 65

- 10. Vad krävs för att öka chansen för ett framgångsrikt genomförande med CM? · 67

- 11. Allmänt om utformningen av avtal för CM · 69

- 12. Omfattning · 71
 - 12.1 CM-avtalet · 71
 - 12.2 Övriga konsultavtal · 72
 - 12.3 Entreprenadavtalen · 72

- 13. Genomförande · 77
 - 13.1 CM-avtalet · 77
 - 13.2 Övriga konsultavtal · 78
 - 13.3 Entreprenadavtalen · 79

- 14. Organisation · 81
 - 14.1 CM-avtalet · 81
 - 14.2 Övriga konsultavtal · 82
 - 14.3 Entreprenadavtalen · 84

- 15. Tider · 87
 - 15.1 CM-avtalet · 87
 - 15.2 Övriga konsultavtal · 90
 - 15.3 Entreprenadavtalen · 91

- 16. Ansvar · 95
 - 16.1 CM-avtalet · 95
 - 16.2 Övriga konsultavtal · 97
 - 16.3 Entreprenadavtalen · 98

17. Ekonomi · 101
17.1 CM-avtalet · 101
17.2 Övriga konsultavtal · 103
17.3 Entreprenadavtalen · 104
18. Rätt till uppdragsresultatet · 105
18.1 CM-avtalet · 105
18.2 Övriga konsultavtal · 106
19. Besiktning · 107
19.1 CM-avtalet · 107
19.2 Entreprenadavtalen · 107
20. Hävning · 109
20.1 CM-avtalet · 109
20.2 Övriga konsultavtal · 109
20.3 Entreprenadavtalen · 109
21. Tvistelösning · 111
Slutord · 113
Källor och lästips · 115
Bilagor
AB 04 · 117
ABT 06 · 157
ABK 09 · 199

INTRODUKTION

Construction Management är inte något nytt koncept, varken internationellt eller på den svenska marknaden. Idén att med hjälp av en extern konsult dela upp ett större projekt i mindre delentreprenader går att spåra tillbaka till i vart fall 1960-talet. Konceptet har dock fått förnyad popularitet på den svenska marknaden på senare år, till synes på grund av att byggbranschens aktörer upplever – rätt eller fel – att konkurrenstrycket är alltför svagt bland det fåtal riktigt stora entreprenörer som står för större delen av branschens omsättning. Trots detta finns det idag inte mycket skrivet om ämnet, vilket kanske delvis har sin förklaring i att det inte finns någon enhetlig definition av begreppet och att ett CM-projekt kan se ut på många olika sätt. Inte desto mindre har vi med denna bok haft ambitionen att ge läsaren en övergripande beskrivning av vad genomförandeformen Construction Management innebär och hur den fungerar i praktiken på den svenska byggmarknaden.

Boken är uppdelad i två delar. Den första delen syftar till att belysa mer strategiska frågor, d.v.s. vad Construction Management är och när det är lämpligt att använda sig av denna genomförandeform. I denna del beskrivs begreppets uppkomst och introduktion på den svenska marknaden, liksom begreppets innebörd och de aktörer som typiskt sett kommer i fråga. Den första delen av boken syftar även till att översiktligt belysa de styrkor och möjligheter, respektive de svagheter och risker, som genomförandeformen kan innebära. Den första delen av boken innehåller även kortare redogörelser för hur Construction Management förhåller sig till vissa särskilda frågor som försäkring, offentlig upphandling och överlåtelse av ansvar för arbetsmiljö respektive elektronisk personalliggare. Avslutningsvis besvaras den övergripande frågan om när Construction Management är lämpligt att använda som genomförandeform.

Den andra delen av boken fokuserar på mer operativa frågor, d.v.s. vad aktörerna ska tänka på när man redan har beslutat att använda sig av Construction Management. Denna del av boken lägger tyngdpunkten på utformningen av kontraktshandlingarna utifrån de vanligaste standardavtalen inom byggbranschen. Den andra delen av boken inleds dock med en kort redogörelse för allmänna faktorer som ökar chansen för att ett genomförande med Construction Management blir lyckat. Därefter följer boken av praktiska skäl samma struktur som återfinns i branschens standardavtal, men med en uppdelning av frågorna mellan de tre huvudsakliga avtalstyper som kommer i fråga, d.v.s. avtalet mellan byggherren och CM-företaget, avtalen mellan byggherren och konsulterna samt avtalen mellan byggherren och entreprenörerna. Den operativa delen strävar inte efter att ge några slutgiltiga svar på hur kontrakten ska utformas, eftersom detta varierar från projekt till projekt. Syftet är snarare att uppmärksamma de delar av standardavtalen som behöver tänkas igenom vid kontraktsutformningen.

1. Begreppets uppkomst och introduktion på den svenska marknaden

1.1 Ursprung

Det är inte helt enkelt att fastställa CM-begreppets ursprung, dels eftersom det inte finns någon enhetlig definition av begreppet, varken i Sverige eller internationellt, dels eftersom ett CM-projekt kan se ut på många olika sätt. Det finns därför relativt lite skrivet om begreppets uppkomst, men de allra flesta tycks ändå vara eniga om att det har sitt ursprung inom den offentliga sektorn i efterkrigstidens USA.¹

CM-begreppets uppkomst brukar förklaras med att det under andra världskriget genomfördes ytterst få byggprojekt i USA som inte på något sätt var kopplade till krigsinsatsen. Detta skapade ett uppdämt behov av byggtjänster som efter krigsslutet resulterade i att de flesta projekt som då genomfördes var små och mellanstora projekt som syftade till att återställa och uppdatera den infrastruktur och de byggnader som blivit eftersatta under kriget.

I mitten av 1950-talet flyttades fokus från dessa underhållsätgärder till mycket större nybyggnationsprojekt, inte minst inom den offentliga sektorn, där det fanns ett stort behov av bl.a. sjukhus, skolor, militära anläggningar och större infrastrukturprojekt såsom tunnlar, broar och motorvägar. Detta ledde till att många stora projekt var under upphandling eller uppförande under 1960-talet. Samtidigt var inflationen i USA högre än vad den någonsin tidigare varit i fredstid och även ränteläget var osedvanligt högt.² Detta medförde sammantaget att byggherrar inom den offentliga

1. Se t.ex. George T. Heery, *A History of Construction Management, Program Management and Development Management*, Brookwood Group, november 2011, och Gary S. Berman, *The Morphing of the Architect's Role and How it is Impacting the CM*, CMAA, oktober 2002.
2. George T. Heery, *A History of Construction Management, Program Management and Development Management*, Brookwood Group, november 2011.

sektorn upplevde att kostnaderna för de större byggprojekten skenade iväg och de började fundera över orsakerna och hur man kunde komma till rätta med dessa.

Många byggherrar drog slutsatsen att det var entreprenörerna som var orsaken till att kostnaderna skenade, eftersom det var entreprenörerna som, utifrån byggherrarnas perspektiv, ville ha alltför mycket betalt för sina arbeten, antingen i form av alltför höga anbud eller i form av krav på tillkommande ersättning och tidsförlängning för sådana arbeten som byggherrarna ansåg ingick i det ursprungliga kontraktsåtagandet. Tanken väcktes därför på att lyfta ut en del av entreprenörens projektledningsuppdrag för att på så sätt få bättre kontroll på både tid och pengar, samtidigt som det skulle vara möjligt att använda fler mindre och mellanstora entreprenörer för olika delentreprenader. Inte minst det sistnämnda bör ha varit avgörande för CM-begreppets framväxt i USA på 1960-talet där det fanns ett begränsat antal stora entreprenörer som hade kapacitet att ensamma klara av de många stora projekt som behövde genomföras i efterkrigstidens USA.

Även om CM synes ha sitt ursprung inom den offentliga sektorn och dess behov av att effektivisera genomförandet av stora projekt så verkar det ha varit den privata sektorn som var först med att på allvar tillägna sig CM som genomförandeform. Bland de första stora CM-projekten brukar t.ex. nämnas Madison Square Garden som uppfördes i mitten av 1960-talet.³

Ungefär samtidigt som Madison Square Garden invigdes i slutet av årtiondet så inledde den amerikanska staten en studie vars syfte var att utreda alla rimliga alternativa genomförandeformer för entreprenader med förhoppning att hitta de former som var mest fördelaktiga vid genomförande av entreprenader i offentlig regi.⁴

Studien, som färdigställdes i början av år 1970, visade att de genomförandeformer som användes inom offentlig sektor ledde till att entreprenaderna tog mer än dubbelt så lång tid att färdigställa jämfört med likvärdiga

3. Gary S. Berman, *The Morphing of the Architect's Role and How it is Impacting the CM*, CMAA, oktober 2002.

4. *Final Report on Public Buildings Service Construction Contracting to the Honorable Robert L. Kunzig*, Administrator of General Services, 17 mars 1970.

entreprenader inom den privata sektorn och att det därmed också blev dyrare. Rapporten rekommenderade därför den offentliga sektorn att överge sina ålderdomliga genomförandeformer och övergå till mer tids- och kostnadseffektiva former, däribland CM. Liknande initiativ togs av andra amerikanska statliga myndigheter, t.ex. hälso-, utbildnings- och socialdepartementet (the Department of Health, Education and Welfare) som i början av 1970-talet utvecklade en egen variant av CM med ett takpris, d.v.s. en kombination av fast pris och löpande räkning.⁵

Att olika varianter av CM har utvecklats vid olika tidpunkter och med delvis olika syften har bidragit till att begreppet CM fortfarande inte har någon enhetlig definition. I USA är begreppet CM idag oftast synonymt med en entreprenör som arbetar med hjälp av underentreprenörer och inte har egna produktionsresurser förutom platsledning och inköpsorganisation. Som framgår nedan så ser den svenska modellen med CM typiskt sett annorlunda ut.

1.2 Begreppets introduktion på den svenska marknaden

I Sverige tycks idén om CM ha introducerats redan på 1960-talet. Till skillnad från i USA, där begreppets ursprung är omtvistat, tycks det råda relativt stor enighet om att genomförandeformen, om än inte begreppet som sådant, introducerades på den svenska marknaden av Åke Larsson och dennes företag Åke Larson Byggare AB som grundades 1963. Åke Larson Byggare AB utsågs 1986 till Årets tjänsteföretag av Tjänsteförbundet och Dagens Industri med motiveringen: ”... att man på ett framgångsrikt sätt lyckats skilja ut den byggtekniska och administrativa kompetensen från själva byggandet. Ett effektivt informationsstyrsystem gör att man kan korta ner projektiden väsentligt och därmed också minska kostnaderna.”

Huruvida Åke Larsson fann sin inspiration i 1950-talets USA eller möjligen Storbritannien, som importerade begreppet innan det nådde Sveri-

5. *Using Construction Management for Public and Institutional Facilities*, Public Technology Inc., mars 1976.

ge, har vi inte kunnat finna något entydigt svar på. Med hänsyn till att CM på den svenska marknaden har tagit en lite annan form än den CM som huvudsakligen återfinns i USA så förefaller det i vart fall sannolikt att ett eventuellt inflytande från USA eller Storbritannien varit begränsat. Troligare är att det precis som i USA var en strävan efter en mer tids- och kostnadseffektiv genomförandeform som ledde till introduktionen av CM på den svenska marknaden. Situationen i Sverige på 1960-talet lär på många sätt ha påmint om situationen i USA, med hög inflation, höga räntor, många stora byggnadsprojekt och ett begränsat antal större entreprenörer med kapacitet nog att på egen hand genomföra dessa stora projekt.

1.3 CM på dagens svenska marknad

På dagens marknad kan knappast hög inflation och höga räntor sägas utgöra ett problem för byggherrar och entreprenörer. Istället ställs den svenska och globala marknaden inför andra utmaningar när inflation och räntor befinner sig på rekordlåga nivåer. Lågränteekonomin gör att investeringar i tillgångar som t.ex. fastigheter och aktiebörser är mer attraktiva än tidigare. Det går även att hitta andra skäl till att det är ett högt tryck på den svenska byggmarknaden, med bra orderingång och hög aktivitetsnivå, t.ex. att det råder brist på bostäder i två tredjedelar av landets kommuner. Till detta kommer stimulanser från staten att öka framför allt bostadsbyggandet.

Samtidigt som det byggs mycket i dagens Sverige så är antalet stora byggföretag begränsat. Om man tittar på omsättningen i Sverige bland de 30 största byggföretagen så står de fyra största byggbolagen (Peab, Skanska, NCC och JM) för nästan 70 procent av omsättningen.⁶ Man kan dessutom konstatera att dessa fyra bolag även har en betydande omsättning utomlands, vilket ytterligare bidrar till deras särställning på den svenska marknaden. Konkurrensen avseende de riktigt stora byggprojekten kan redan av detta skäl uppfattas – rätt eller fel – vara begränsad. Risken finns

6. Sveriges 30 största byggföretag, Sveriges byggindustrier, september 2015.

dessutom att konkurrensen kan sättas ur spel av byggherrarna själva, i vart fall om det finns byggherrar som har en förutfattad mening om att en stor entreprenör är en nödvändig förutsättning för att kunna genomföra ett stort byggprojekt.

Även om både inflation och räntor är låga så framhålls det ofta som ett problem att det är dyrt att bygga i dagens Sverige. Huruvida detta är ett verkligt problem eller om det bara *upplevs* som ett problem verkar det finnas olika uppfattningar om. Inte sällan åberopas statistik från t.ex. Eurostat för att visa på att svenska byggkostnader är överlägset högst inom EU. Boverket tycks dock mena att sådan statistik är missvisande, eftersom det handlar om teoretiska byggkostnader och inte faktiska. Boverkets slutsats är att svenska byggkostnader inte sticker ut i ett internationellt perspektiv, i den meningen att det inte finns några belägg för att produktionskostnaderna i Sverige i väsentligt avseende avviker från jämförbara länder i övriga Västeuropa.⁷ Huruvida det är dyrare att bygga i Sverige än i andra länder är kanske inte heller avgörande för frågan om byggandet *upplevs* som alltför dyrt eller inte. Så länge som branschen upplever att byggkostnaderna är höga så finns ett tydligt incitament att hitta både syndabockar och lösningar.

Det är dock först på senare tid som CM har blivit ett synligare alternativ på den svenska marknaden. År 2010 gick tre CM-företag (Ebab, Forssen Projekt och Projektbyrå) samman och bildade ”CM-bolagen”, en branschförening för företag inom CM i Sverige. Föreningens syfte är att öka marknaden kunskap om CM som genomförandeform för att lyfta branschen, verka för ökad konkurrens och bidra med trygga samarbeten och ansvarsfulla avtal. Numera är även bolaget Co-Pilot medlem i föreningen som är öppen för alla företag som har en tydlig verksamhetsinriktning mot CM. Det finns naturligtvis betydligt fler företag på den svenska marknaden än de nu fyra nämnda som sysslar med CM-projekt, men bildandet av en branschförening får ändå symbolisera det ökade intresset för CM som genomförandeform under de senaste åren.

Det går alltså att märka ett ökat intresse för CM som genomförandeform på den svenska byggmarknaden. Huruvida CM verkligen tar andelar

7. Boverkets rapport 2014:14, *Svenska byggkostnader i en internationell jämförelse*.

av mer traditionella genomförandeformer är svårare att uttala sig om eftersom byggandet som helhet ökar.⁸ Det ökade intresset för CM som genomförandeform märks även i olika studier som bl.a. syftar till att hålla byggkostnader nere och att öka byggandet.⁹

8. Se t.ex. SCB:s produktionsindex över näringslivet, byggproduktionsindex, under perioden 2014–2016.
9. Se t.ex. Konkurrensverkets rapporter 2014:4, *Entreprenadupphandlingar – Hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation genom lämpliga upphandlingsstrategier?* respektive 2015:2, *Allmännyttans upphandling av bostadsbyggande – Anbudskonkurrens och utveckling* samt SOU 2015:105 *Plats för fler som bygger mer*.