

Anläggningsforum

Byggföretagen – Innovationsföretagen – Trafikverket

Introduktion till Ombudsrollen

Ombudsrollen

Inledning

Ombudsrollen och de brister som finns i arbetssätt och tillämpning av denna har diskuterats en längre tid inom branschen. De brister som finns går inte att hänföra till endera parten, utan beror på båda parter agerande i ett kontrakt. Ett förbättrat arbetssätt i ombudsrollen kommer att vara till gagn för alla. 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.

Utveckling av ett väl fungerande ombudsarbete består av utveckling av arbetssätt och processer samt genomförande av utbildningar inom respektive företag och organisation. Utöver denna förändring från ett verksamhetsperspektiv erfordras även en förbättring av ombudens arbetsituation och arbetsbelastning, vilket många gånger är ett hinder för att agera som ett väl fungerande ombud.

Ombudens ansvar och befogenheter

I kontraktshandlingarna för både konsultuppdrag och entreprenader, framgår ombudens ansvar och befogenheter huvudsakligen av det som beskrivs av Allmänna bestämmelser AB04, ABT06 och ABK 09. Där är det tydligt att ombudens roll är central och att såväl ansvar som mandat är långtgående. I AB04 och ABT06 beskrivs ombudsrollen enl. 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 är motsvarande beskrivning: *"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."*

Som framgår ovan har ombuden långtgående befogenhet att träffa uppgörelser med bindande verkan. Detta visar på vikten av att ombuden, innan ombudsdiskussionen ifråga inleds, säkerställer att man har det beslutsmandat som krävs.

Det finns brister i hur ombudsrollen tillämpas i förhållande till de krav som ställs i Allmänna bestämmelser, varför ombudens arbetssätt behöver utvecklas. Ombudens arbetssätt måste även ställas i relation till hur projektstyrningen i övrigt fungerar i projekten. Det är också viktigt att ombuden inte har alltför många projekt som man ombud för, så att man har en rimlig möjlighet att genomföra det arbete som krävs och att uppfylla de krav som ställs på ett ombud. Kontraktshantering och kompetens i de processer som styr projekten är två mycket viktiga delar. 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. Ombudens egen kompetens inom kontrakthantering påverkar också hur snabbt och smidigt uppkomna frågor löses, vilket också påverkar arbetsituationen. Tillämpningen av de processer som styr projektverksamheten har påverkan på tidhållning, produktkvalitet och andra aspekter. Brister i denna tillämpning påverkar i första hand projektstyrningen, men genererar även ett antal ombudsdiskussioner i de fall där komplexa och svår-lösta frågeställningar uppkommer.

Bakomliggande orsaker i projektstyrningen

Det finns även bakomliggande orsaker som påverkar ombudens sätt att agera. 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. Exempel på områden som visar projektstyrningens påverkan på ombudens arbetssätt redovisas nedan.

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".

Kravställande i kontraktshandlingar

Kravställande i såväl konsultuppdrag som i entreprenader ska präglas av god kalkylerbarhet och tydlighet. Detta gäller såväl handlingar som tas fram av Beställarens medarbetare som underlag för konsultuppdrag, såväl som underlag för entreprenader som tas fram av en konsult. Om detta förhållande råder, ger det mindre antal svåra frågor som behöver kontrakt hanteras.

Kvalitetssäkring

En väl fungerande kvalitetssäkring är grunden för en väl fungerande projektstyrning. Detta gäller såväl handlingar som tas fram av Beställaren, som underlag för konsultuppdrag, såväl som handlingar som tas fram av konsult. Det gäller även kvalitetssäkring i samband med entreprenadens genomförande och inom byggplatsuppföljningen.

Avsaknad av fungerande samverkan

En väl fungerande samverkan i projekten exempelvis genom "Samverkan Bas" ger ett förhållningssätt och strukturerat arbetssätt mellan parterna som underlättar kontraktshandlingens 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.

Ombudsrollen

Allmänt

För att ombuden skall kunna utföra sitt åtagande, som det beskrivs i Allmänna bestämmelser, krävs ett antal åtgärder som 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.

Ombudens arbetssätt

Ombudens arbetssätt karaktäriseras idag ofta av akuta åtgärder när tvistigheter 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.

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

- Ombuden ska säkerställa att projektplaneringen är genomförd, vilket bekräftas skriftligen. I stort sett alla företag och organisationer har 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 ska säkerställa att förfrågningsunderlag, som sänds ut, är kvalitetssäkrade. Gäller både handlingar upprättade av Beställaren, såväl som de som upprättats av konsulter och entreprenörer. Ska bekräftas enligt ovan.
- Ombuden ska delta 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 måste antalet projekt per ombud begränsas.
- Ombuden ska säkerställa att aktiviteter enligt "Samverkan Bas" resp. "Samverkan Hög" är genomförda. Genomgång och redovisning sker av projektledaren hos respektive part.
- Ombuden ska 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, utan som ett sätt att ombuden emellan stämma av vilka frågor som kan uppkomma samt att få varandras bedömning i stort på hur projektet fungerar och löper på.
- Ombuden kan löpande under projektets genomförande vara stöd och rådgivare till respektive projektledare 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 uppstått.
- Ombuden ska hantera kontraktsfrågor när eskalering skett. Om "samverkan" skett, är formaliteter etc. redan klara, vilket innebär att denna diskussion kan koncentreras till sakförhållandena, vilket är en klar fördel.

Projektstyrning

Hur projektstyrningen genomförs har stor påverkan på ombudens arbetssätt och deras möjligheter att hantera de frågor som lyfts till denna nivå. Vidare påverkar det antalet frågor som eskaleras till ombudsnivå. Av denna anledning har projektstyrningen en påtaglig påverkan på ombudens arbetssätt. Den första viktiga aspekten är att planering där projektspecifikation, tidplan, riskanalys, kravhantering, kontrollprogram m.m. arbetas fram på ett grundligt och väl genomtänkt sätt, har en påtaglig positiv effekt på såväl projektens genomförande som leverans och slutresultat. För att ombuden skall kunna genomföra sitt åtagande på det proaktiva sätt är det nödvändigt att denna projektplanering genomförs, följs upp och uppdateras i samtliga projekt. Den andra viktiga aspekten är 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.

Kvalificering av ombud

De fordringar som ställs på ett ombud för att uppfylla de krav som bland annat finns i Allmänna bestämmelser 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 det erfordras 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, är mycket 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 dessa 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. Det kan tex vara:

- Chefer, både avdelnings- och distriktschefer och enhetschefer eller motsvarande.
- Seniora projektledare med erfarenhet av mer komplexa projekt, vilket stämmer väl överens med de krav som ställs för att bli senior projektledare.
- Erfarna projektledare, med 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.

Utbildning och kompetens

Utbildning och kompetens är en viktig del i att kunna fullgöra ombudsrollen på ett bra sätt. Från denna utgångspunkt, ska 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 slag. 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, 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.
- **Förhandlingsteknik och förhandlingstaktik.** 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.

För att möta behovet av utbildning, behöver en plan över lämpliga utbildningar genomföras. Dessa utbildningar vänder sig både till dem som är nya i uppgiften som ombud, såväl till för dem som verkat i densamma men som behöver stärka sin kompetens. Som ett första steg, föreslås följande grundläggande utbildningar som en utgångspunkt.

- **Förhandlingsteknik.** Dessa kurser finns såväl internt inom Trafikverksskolan såväl som externt på marknaden.
- **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. Denna kurs är öppen för branschens samtliga aktörer.
- **AMA, MER etc.** Det finns öppna kurser på marknaden från flera olika utbildningsgivare.
- **Konsult- och entreprenadjuridik.** Dessa kurser finns såväl internt inom Trafikverksskolan såväl som externt på marknaden.
- **Nödvändiga kurser** brukar dessutom oftast finnas internt hos branschföretagen.