© 2014, Svenska Bergteknikföreningen och författarna/Swedish Rock Engineering Association and authors

4. Offshoring av konsultuppdrag, den nya trenden

Henrik Öhrnell, ÅF Infrastructure

Inledning

ÅF Infrastructure AB har i ett konsortium med den amerikanska konsultjätten URS uppdragen att projektera stora delar av Förbifart Stockholm - delprojekt Bergtunnlar samt delprojekt Trafikplatserna Akalla och Häggvik. Konsultupphandlingen, som genomfördes år 2010-2011 och väckte stor uppmärksamhet i branschen då ÅF för kom in som en ny stor aktör på marknaden och den internationella närvaron av konsulter gjorde sig gällande på allvar för första gången i Sverige.

I denna artikel ger ÅFs uppdragsledare Henrik Öhrnell sin bild av varför internationella konsulter tagit sig in på marknaden, erfarenheterna från samarbetet och hur framtiden kan se ut med den ökande internationell närvaro på den svenska konsultmarknaden.

Bakgrund

Att arbeta i en internationell miljö har länge varit en tradition för svenska Väg- och vatteningenjörer. Andelen svenska ingenjörer som arbetar i svenska företag utomlands har av olika skäl minskat de senaste årtiondena. De svenska företagen i konsultbranschen har snarare etablerat samarbeten med företag utomlands, förvärvat utländska företag eller själva blivit förvärvade. Deras mål har oftast varit att växa och utöka sin marknad. Exempel på förvärv av svenska företag är WSP, Ramböll och Cowi.

Den internationella närvaron på den svenska byggmarknaden inleddes för ett tiotal år sedan då de utländska entreprenörerna och arbetskraften på allvar etablerade sig i Sverige. Entreprenörer som Hochtief, Bilfinger Berger, Strabag och många fler har satt en stark prägel på den svenska entreprenadbranschen de senaste åren, inte minst inom bergtunnelprojekt.

Den nya trenden är att svenska konsultföretag samarbetar med utländska företag i Sverige åt svenska beställlare. Mest markant har detta troligen varit i projektet E4 Förbifart Stockholm där ÅF bildade ett konsortium med den amerikanska konsultjätten URS. Den inhemska konsultbranschen togs på sängen och i en handvändning blev den svenska konsultmarknaden internationell.

I uppdragen som ÅF arbetar med deltar nu konsulter från sju länder i Europa och Asien. Andra företag agerar snabbt och etablerar internationella samarbeten för att kunna matcha konkurrensen som plötsligt uppstod. Därför kan det vara värdefullt att belysa de erfarenheter som ÅF/URS samlat på sig under arbetet med Förbifart Stockholm.

© 2014, Svenska Bergteknikföreningen och författarna/Swedish Rock Engineering Association and authors

Uppdragen

Beställaren Trafikverket genomförde upphandlingen av projekteringsuppdragen Kungens Kurva, bergtunnlar och trafikplatserna Akalla-Häggvik samtidigt. Krav ställdes på såväl företagen som de enskilda konsulternas referenser, relevant erfarenhet och kompetens. ÅF bildade ett konsortium tillsammans med den skotska konsultfirman Scott Wilson för att kunna lämna anbud på alla tre konsultuppdrag. Scott Wilson, en internationellt erkänd konsultfirma med anor från 1920-talet och cirka 6500 anställda sökte sig mot Sverige då den inhemska marknaden för konsulttjänster minskade drastiskt under den senare delen av 00-talet. ÅF, ett ännu äldre och mycket välrenommerat konsultföretag hade dittills inte gjort sig särskilt känt inom infrastrukturbranschen men dag, fyra år senare, är ÅF en av de största aktörerna. Scott Wilson förvärvades kort efter avslutad upphandling av den amerikanska konsultjätten URS. URS har omkring 50.000 anställda och ville etablera sig i Europa och inom infrstrukturbranschen. Nedan benämns det konsortium som Scott Wilson och ÅF ursprungligen bildade som ÅF/URS.

I konsultuppdragen ingår att detaljprojektera bergtunnlarna och trafikplatserna Akalla-Häggvik samt att ta fram förfrågningsunderlag för de entreprenader som projekten delats in i. Projekteringen av installationsarbetena som ska utföras i projektet tillhandahålls av ett annat företag.

Svenska konsulter utomlands

Under en lång period var väg-och vattenbyggnadsingenjörer kända för att bege sig utomlands och projektera vattenkraftanläggningar, vägar mm. Unga äventyrliga konsulter gav sig gärna iväg till främst exotiska länder i Mellanösterna, Afrika och Asien och många gånger var hela projektteam svenska. Förutsättningarna var goda och familjerna fick ofta följa med. Flera konsulter förblev internationella och kom aldrig tillbaka till den svenska marknaden.

Utvecklingen gick senare mot fler biståndsfinansierade projekt där konkurrensen hårdnade och möjligheten att ta med familjen minskade. De svenska familjerna dubbla karriärer blev också ett hinder. Numera är många projektteam internationella med en stark inblandning av konsulter från lågkostnadsländer och svenskarna har inte en lika självklar och stark ställning längre.

Varför söker sig utländska konsultföretag till Sverige?

Den europeiska marknaden vek betydligt under den senare delen av 00-talet. Den brittiska marknaden backade under finanskrisen och priskonkurrensen blev mycket hård. De brittiska konsulterna har länge varit vana att arbeta internationellt och har fördelen av att kunna använda sitt modersmål i de flesta miljöer och har tillsammans med den koloniala traditionen resulterat i en uppsjö av brittiska företagen på den internationella arean. Under samma period präglades den svenska marknaden av få stora aktörer som dominerande. Särskilt de stora konsultuppdragen fick ett

© 2014, Svenska Bergteknikföreningen och författarna/Swedish Rock Engineering Association and authors

begränsat antal aktörer som lämnade anbud. Stora svenska konsultföretag hade själva inte möjlighet att bemanna uppdragen och konsortier bildades som ytterligare minskade konkurrensen. Detta uppmärksammades av Scott Wilson som också lockades av ett stort utbud av uppdrag, svag konkurrens, förhållandevis höga timpriser och tekniska standarder som alltmer likriktades med dem i Europa.

Även andra länder intresserade sig för Sverige. Indiska offshoring konsulter som länge arbetat mot den amerikanska och brittiska marknaden började ta kontakt med svenska konsultfirmor och Österuropeiska företag ville med sina låga kostnader ta upp konkurrensen i Sverige.

Inom konsortiet ÅF/URS deltar konsulter från sju länder; Sverige, Skottland, England, Polen, Schweiz, Slovenien och Indien.

Erfarenheter ur ett tekniskt perspektiv

ÅF/URS har nu genomfört en stor del av uppdragen som ingick i Förbifart Stockholm. Matchningen av de tekniska kunskaperna mellan de olika ländernas konsulter har varit olika beroende på teknikområden. ÅF/URS försökte bedöma lämpligheten att använda olika teknikområden från ett internationellt perspektiv redan i anbudet. Miljö, el, hydrogeologi och uppdragsledning är i stort sett helt svenska medan väg, VA och konstruktion har ett betydligt större internationellt inslag. Teknikområdet berg har en blandning av medarbetare från olika länder.

Vissa teknikområden är tämligen lika i de olika länderna. T ex är vägprojektering internationellt sett ganska likartad. Mjukvarorna som används är till stor del lika och vi har inte mött några större svårigheter att använda brittiska eller polska vägprojektörer, snarare tvärtom. Inom berg och geoteknik utgör kunskapen om den svenska berget och den svenska geologin en grundförutsättning. Inom vårt uppdrag har det har visat sig lättare att utnyttja bergkompetensen än den geotekniska. Schweizare är, föga förvånande, mycket kompetenta bergprojektörer och erfarenheten av att arbeta i olika typer av berg är stor. Även de brittiska bergkonsulterna har visat sig kunna hantera svenska bergfrågor på ett bra sätt. Att det svenska berget generellt sätt är hårt och stabilt har snarare gjort utmaningen ”mindre” än vad de internationella konsulterna är vana vid. Utomlands har de stor vana av att projektera i betydligt sämre bergförhållanden än i Sverige.

Skillnader

Ansvar

Ansvarförhållandena är väsentligt skilda mellan de svenska och de internationella avtalen. En brittisk konsult är van att ta ett mycket större ansvar för kvaliteten på de levererade handlingarna. Konsultansvarsförsäkringarna och branschöverenskomna avtal som ABK, AB/ABT i Sverige är ur ett internationellt perspektiv väldig förmånliga för konsulter. Detta kan dock inte ändra det ansvarstänkande som kan tyckas vara inpräntat i ryggmärgen hos de internationella konsulterna. Alla lösningar ska

© 2014, Svenska Bergteknikföreningen och författarna/Swedish Rock Engineering Association and authors

kontrolleras, beräknas och verifieras även om den slutliga arbetshandlingen ska tas fram av entreprenörer. Att ”återvinna” lösningar från tidigare genomförda projekt är inte populärt. Till exempel är den innerlining som numera betraktas som vedertagen i Sverige inte alls självklar för en internationell konsult med vana av att ta ett stort ekonomisk ansvar för föreslagna lösningar.

Arbetsmiljöfrågor ligger mycket högt på agendan i brittiska företag. Det svenska förhållningssättet på området betraktas av våra internationella kollegor som tämligen outvecklat och med för låg prioritet. Som exempel kan nämnas att våra polska vägprojektörer krävde att få genomföra safety audits på ett tidigt stadium. Det konstaterades då att ytterligare ett körfält krävdes på en lång rampbro eftersom det inte är tillåtet att ha för långa sträckor på broar med ett körfält.

Företags- och branschkultur

Utländska konsultföretag är vana att själva ta fram de tekniska lösningarna inom sitt uppdrag. Beställarens organisation består i många fall endast ett fåtal personer utan särskild teknisk detaljkunskap. För att kontrollera de tekniska lösningarna används konkurrerande firmor som granskar de slutliga lösningarna. Den svenska modellen med en stark beställarorganisation med stark beslutsrätt innebar en stor utmaning för våra internationella kollegor. Vem tar ansvaret för lösningar som beställaren kräver eller beslutar? Vem tar ansvar för kostnad och tid för projekteringen när konsulten inte själv har mandat att driva frågorna?

Språk och kultur

Brittiska konsulter är vana att använda sin engelska både på hemmaplan och utomlands. Att möta beställare eller kollegor som inte självklart använder engelskan har varit en utmaning för dem. Lyckligtvist har det visat sig att merparten av de svenska konsulterna och beställarna är mycket bra på och villiga att använda engelskan i jobbet. Detta är mycket positivt då sannolikheten att exempelvis entreprenörerna kommer att vara engelsktalande är stor - så lika bra att börja vänja sig nu!

Vissa delar bör dock skrivas av svenskar på svenska redan från början. Ett typexempel på detta är AMA-texter. Här är det idag inte lämpligt att blanda in ett annat språk än svenska eftersom ordalydelsen, ordval, texter etc är hårt styrt.

Kulturskillnader brukar vara en annan av de klassiska stötestenarna vid samarbeten mellan olika nationaliteter. Och visst är det så fortfarande. Den platta organisationen med högt i tak och stort eget ansvar som vi har i Sverige, är för en britt mycket ovanlig och främmande. Ansvaret är visserligen stort även där, men konsekvenserna är desto större. Där kan det handla om din anställning om du gör ett allavarligt misstag. Hierarkin är också en annan, på gott och ont. I Storbritannien är det tydliga steg mellan CADare, juniora projektörer, projektörer och seniora projektörer. Vidare har cheferna ett mycket större inflytande på levererade handlingar etc än i Sverige. En fördel med detta är att de har tydliga karriärsvägar och tydligt ansvar. I Sverige har vi en tendens att låta de flesta konsulter dras över en kam. Såväl de tekniska lösningarna, CADningen och granskningen görs av samma per-

© 2014, Svenska Bergteknikföreningen och författarna/Swedish Rock Engineering Association and authors

soner. Mixen av nationaliter skapar spännande situationer och i ÅF/URS konsortiet har båda sidor fått anpassa sig till varandras förutsättningar och kultur.

IT

Den datatekniska mognaden skiljer inte nämnvärt mellan länderna. Från början betraktade vi projekten i Storbritannien som till exempel CrossRail som föregångare inom 3D. Senare har vi fått ompröva detta och nu ligger svenska konsulter i den absoluta framkanten i världen inom 3D i infrastrukturprojekt. För vår del innebär det t ex att inom teknikområdet berg är det mesta 3D. Vi har själva och med hjälp av vår Indiska samarbetspartner utvecklat parameterstyrd 3D-modellering av tunnlar och där är vi verkligen i världsklass. Trots vår höga 3D-mognad har vi inte haft möjlighet att utveckla 3D inom byggnadsverksprojektering då de flesta betongkonstruktioner fortfarande upphandlas på förslagsmodeller.

Ett annat område inom IT där den utländska medverkan fått en betydligt större effekt är datahantering och dokumentstyrning. I projektets absoluta inledning konstaterade vi snabbt att de hjälpmedel och system som vi har haft i Sverige inte på något sätt skulle uppfylla de krav på datalagring och processtyrning som krävs i ett projekt som detta. Sju länder, mängder med olika kontor i varje land, olika företag och enormt stora datamängder kräver en mycket kompetent databashantering. Valet föll ganska snart på Bentelys produkt ProjetWise, i Sverige mest känd som IDA inom järnvägssektorn. ProjectWise som först började användas i vårt ”lokala” delprojekt och sedan i Förbifartsprojektet i sin helhet ska inte förväxlas med IDA som är en mycket äldre version av programmet. ProjetWise är nu på god väg att bli standard i Trafikverkets större projekt och det kan vi tacka URS för. Vi försöker ständigt lära oss av erfarenheter från andra länder när det gäller exempelvis digital granskning och andra kompetenser.

Ledning

Som nämnts gör sig den hiearkiska ordningen snabbt gällande i internationell miljö. Med det följer för- och nackdelar. Tydliga besked ger tydliga order som åtföljs, vilket är en fördel. Nya ideér och andra infallsvinklar kan i vissa fall, särskilt på lägre nivåer hämmas av respekt för sina överordnande vilken ibland kan vara till en nackdel. Ett bra sätt att förhålla sig till detta är att agera svenskt men med respekt för hiearkin. Dvs uppmuntra dialog men att inte gå förbi någon i den organisatoriska strukturen. En svår fråga förbereds med flera inblandade från olika nivåer men när beslutet väl är fattat jobbar hela organisationen åt samma håll genom den hierkiska strukturen.

I uppdraget bergtunnlar bidrog URS med insikten att uppdraget var för stort och delat i för många olika leveranser för att ledas som ett projekt. Istället används program management som struktur för ledningen av uppdraget. Det innebär att ett separat programkontor koordinerar ett antal relaterade projekt, i det här fallet deluppdrag, med separata deluppdragsledare. Styrningen av uppdraget blev tydligare när detta fastslogs.

© 2014, Svenska Bergteknikföreningen och författarna/Swedish Rock Engineering Association and authors

Kommunikation

Självklart är god kommunikation en avgörande faktor för framgången i ett projekt som detta. När projektet dessutom är så geografiskt spritt samt har så många medarbetare och deltagande företag är det en ytterst viktig fråga. Så hur har vi bemästrat detta? Lyckligtvis kunde vi konstatera att ÅFs egna standard Sharepoint-lösning kunde användas. Några mindre anpassningar av systemet gjordes men i de allra väsentligaste delarna använder vi den projektportal som är integrerad i ÅFs intranät.

Den projekthandbok som vi tog fram tidigt i projektet är mycket omfattande och detaljrik. Här finns till exempel skrivregler, alla mallar och checklistor men även regler för kommunikation via e-post och annat. Vidare har videkonferenser spelat en mycket viktig roll. Såväl LYNC som fullstora videokonferenssystem används flitigt i projektet. Ytterligare en avgörande faktor har varit det strikta mötesschemat vi tidigt utarbetade där vi långt i förväg planerade in mötesveckor då de utländska medarbetarna kommer till Sverige och arbetar och träffas på ÅFs kontor i Solna.

Ett utmärkande drag hos britterna är kravet på skriftlig dokumentation, en överenskommelse per telefon följs alltid upp av ett konfirmerande mail.

Framtiden

Vart är vi på väg? Har den ökade internationaliseringen kommit för att stanna?
Jag vågar påstå att svaret på den frågan är JA. Avstånden mellan länderna har minskat i betydelse i samband med att prisnivån för internationella flygresor närmat sig den nationella, förbättrad IT, kommmunikationshjälpmedel samt att de yngre medarbetarnas vana att arbeta, skriva och tala på engelska är mycket bättre idag än för ett antal år sedan. Företagen gör nu förvärv i andra länder för att kunna möta upp den internationella konkurrensen både vad gäller resurstillgång men givetvis också prisnivåer. Först kom entreprenörerna, nu är även konsulterna här och snart slår nog det internationella samarbetet igenom på en bredare front, ivrigt påhejat av EU och den allmänna globaliseringen.

Till sist vill jag ge er ett råd: Har ni barn som är på väg mot yrkeslivet, se till att de får resa, bo, studera och arbeta utomlands – de lär sig språk, får intryck från andra kulturer och får ovärderlig internationell erfarenhet som de får stor nytta av i karriären.

Delar av ÅF/URS konsortium utanför URS kontor i Glasgow.