

REGERINGSUPPDRAG

Trafikverkets arbete med strategiska offentliga inköp

Juni 2020



Trafikverket

Postadress: Röda vägen 1, 781 70 BORLÄNGE

E-post: trafikverket@trafikverket.se

Telefon: 0771-921 921

Dokumenttitel: Trafikverkets arbete med strategiska offentliga inköp

Författare: Jan-Olof Andersson, Anders Andersson, Anette Dahlman, Åsa Fransson, Jonas Melén, Roger Rang, Katarina Slunga och Ulrika Selderman.

Dokumentdatum: 2020-05-25

Ärendenummer: TRV 2020/58109

Version:1.0

Kontaktperson: Jan-Olof Andersson

Förord

Trafikverket har i regleringsbrev för budgetår 2020 fått i uppdrag att redovisa hur myndigheten arbetar med strategiska offentliga inköp, med utgångspunkt från den nationella upphandlingsstrategin (dnr Fi2016/00833/OU).

En första rapport lämnades in september 2017, baserat på grundstrukturen i den nationella upphandlingsstrategin.

Med denna andra rapport redovisar Trafikverket hur myndigheten arbetar med strategiska offentliga inköp.

Borlänge, juni 2020

Bo Netz

Ställföreträdande generaldirektör

Sammanfattning

Trafikverket har sedan myndigheten bildades löpande utvecklat det strategiska arbetet med offentliga inköp, med fokus på att skapa högsta möjliga värde för medborgare och näringsliv.

Våra inköp av entreprenader, tjänster och varor uppgår till cirka 48 miljarder kronor per år och sträcker sig från stora entreprenadupphandlingar till it-system och upphandlingar för organisationens interna behov. Inkösperspektivet är till stora delar integrerat i hela verksamheten, genom övergripande strategier, verksamhetsutveckling samt forskningsuppdrag inom upphandlingsområdet.

För att samordna och bereda de strategiska inköpsfrågorna finns sedan 2012 ett beställarråd där ledningen är representerad. Beställarrådet ska samordna inriktningen för Trafikverkets roll som beställare och byggherre och säkerställa att inköpsrelaterade strategier har en tydlig koppling mot verksamhetens mål och att upphandlingar genomförs enligt beslutade inriktningar¹.

Som ett led i att utveckla leverantörssamverkan² har Trafikverket leverantörsteam som har kontinuerliga dialoger med leverantörerna om prestationer och förbättringsområden. Det pågår också ett nära samarbete med ett antal branschorganisationer, med syfte att bidra till hållbar samhällsnytta och utveckla den svenska transportinfrastrukturen med fokus på innovation, produktivitet och klimatpåverkan. Det pågår även ett löpande arbete för att underlätta för utländska företag samt för små och medelstora företag att lämna anbud. För att stimulera utveckling av ny kunskap och bidra till innovativa lösningar genomförs också marknadsdialoger som ska skapa förutsättningar för fler innovationsupphandlingar.

För att upprätthålla en rättssäker upphandlingsprocess har vi etablerat arbetssätt som säkerställer att upphandlingsregelverket efterlevs. Detta kompletteras av uppföljning av avtal genom kontrollprogram samt värderingsstyrt etik- och moralarbete, visslarsystem och årlig inventering av korruptionsrisker.

Trafikverket bidrar till Målbild 2030 genom 19 mål som utgör grund för arbetet med att skapa en förflyttning där transportsystemet bidrar till ett hållbart samhälle. Ett led i detta är att ta ansvar för miljöpåverkan genom att ställa krav i upphandlingar och genom att aktivt driva planering och genomförande av kontrakten, för att minska utsläpp av växthusgaser från byggande, drift och underhåll. En färdplan har tagits fram – en så kallad transformationskarta – för att styra mot en klimatneutral infrastruktur senast 2045.

Som en del av den strategiska inriktningen arbetar vi även med social och arbetsrättslig hållbarhet, exempelvis genom kontraktsskrav för att motverka bristande arbetsvillkor, diskriminering och korruption. Kraven har i flera fall gett effekter, bland annat i form av justerade villkor och löner samt kortare leverantörskedjor.

¹ Trafikverkets styrelse beslutade att revidera inköspolicyn under första kvartalet 2020. Den nya versionen stärker inköp som strategiskt verktyg för att bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle.

² Marknads- och upphandlingsdata publiceras löpande på Trafikverkets webbplats. Under hösten 2020 implementeras ett nytt upphandlingssystem som medger högre grad av digitalisering.

Innehåll

FÖRORD	3
SAMMANFATTNING	4
INLEDNING.....	7
1 OFFENTLIG UPPHANDLING SOM STRATEGISKT VERKTYG FÖR EN GOD AFFÄR.....	8
1.1 Trafikverkets inköpsverksamhet och den goda affären	8
2 EFFEKTIVA OFFENTLIGA INKÖP	13
2.1 Trafikverket som en del i ett större värdeskapande system	13
2.2 Trafikverkets olika kompetenser en förutsättning för effektiva inköp.....	14
2.3 Inköpskompetens och inköparen som affärsstöd.....	14
2.4 Verksamhetsutveckling.....	15
2.5 Ett elektroniskt upphandlingssystem	15
2.6 Framgångar och fortsatt utvecklingsarbete	15
3 EN MÅNGFALD AV LEVERANTÖRER OCH EN VÄL FUNGERANDE KONKURRENS	16
3.1 Den svenska bygg- och anläggningsmarknaden	16
3.2 Branschsamarbete	17
3.3 Leverantörsutveckling	17
4 EN RÄTTSSÄKER OFFENTLIG UPPHANDLING.....	20
4.1 Framförhållning med avseende på inköpsbehov.....	20
4.2 Riktlinjer och mallar för upphandling	20
4.3 Uppföljning av avtal	21
4.4 En värderingsstyrd organisation	22
5 EN OFFENTLIG UPPHANDLING SOM FRÄMJAR INNOVATIONER OCH ALTERNATIVA LÖSNINGAR	24
5.1 Innovationsupphandling som strategiskt verktyg för att nå Trafikverkets mål	24
5.2 Interna och externa samarbeten	26
5.3 Framgångar och fortsatt utveckling.....	27
6 EN MILJÖMÄSSIGT ANSVARSFULL OFFENTLIG UPPHANDLING.....	28
6.1 Klimatneutral infrastruktur 2045	28
6.2 Motiv till att ställa krav	28

6.3 Processen med att ta fram kraven.....	28
6.4 Framgångar och fortsatt utveckling.....	30
7 OFFENTLIG UPPHANDLING SOM BIDRAR TILL ETT SOCIALT HÅLLBART SAMHÄLLE.....	31
7.1 Ställ krav om skäliga anställningsvillkor.....	31
7.2 Medverka till att öka sysselsättningen genom upphandlingar.....	33
BILAGA 1 TRAFIKVERKETS ORGANISATION	35
BILAGA 2 INKÖP OCH LOGISTIKS ORGANISATION OCH BIDRAG TILL ÖKAT VÄRDE OCH SAMHÄLLESEFFEKTER.....	37
BILAGA 3 INKÖPSPOLICY OCH INKÖPSRELATERADE STRATEGIER	43
BILAGA 4 UPPFÖLJNING – EN FÖRUTSÄTTNING FÖR STÄNDIGT BÄTTRE AFFÄRER	48
BILAGA 5 TRAFIKVERKETS VERKSAMHETSOMRÅDEN OCH DERAS STRATEGISKA UTVECKLINGSARBETE	53
BILAGA 6 FÖRDJUPNING KLIMATKRAV	55
ORDLISTA	57

Inledning

Av förordningen (2010:185) med instruktion för Trafikverket framgår att Trafikverket ska med utgångspunkt i ett trafikslagsövergripande perspektiv ansvara för den långsiktiga infrastrukturplaneringen för vägtrafik, järnvägstrafik, sjöfart och luftfart samt för byggande och drift av statliga vägar och järnvägar. Trafikverket ska också i sin roll som beställare särskilt verka för att produktivitet, innovation och effektivitet på marknaderna för investeringar, drift och underhåll ökar.

Med utgångspunkt från att Trafikverket köper för cirka 48 miljarder kronor per år och är den största beställaren inom anläggningsbranschen, är det naturligt att Trafikverket har ett ansvar att bidra till utvecklingen av de leverantörsmarknader där myndigheten verkar.

Genom att Trafikverket som beställare agerar proaktivt och utvecklar ett förhållningssätt med utgångspunkt från den goda affären³ skapar det förutsättningar för en sund, effektiv och väl fungerande leverantörsmarknad, som väljer Trafikverket. Ett interaktivt samarbete tillsammans med leverantörsmarknadens aktörer är en förutsättning för att leverera maximal samhällsnytta. Trafikverkets strategiska och operativa förmåga när det gäller upphandlingar är helt avgörande för effektiv användning av de statliga medlen – där högsta möjliga värde för medborgare och näringsliv står i fokus.

Uppdraget

Trafikverket har i regleringsbrev för budgetår 2020 fått i uppdrag att redovisa hur myndigheten arbetar med strategiska offentliga inköp, med utgångspunkt från den nationella upphandlingsstrategin (dnr Fi2016/00833/OU).

Med denna rapport redovisar Trafikverket hur myndigheten arbetar med strategiska offentliga inköp.

Strukturen i denna rapport följer den nationella upphandlingsstrategin.

³ Den goda affären förklaras i kapitel 1.

1 Offentlig upphandling som strategiskt verktyg för en god affär

Trafikverket arbetar med att integrera inköp i verksamheten när det gäller strategier, verksamhetsutveckling, uppföljning och därigenom bidra till att nå verksamhetens mål.

1.1 Trafikverkets inköpsverksamhet och den goda affären

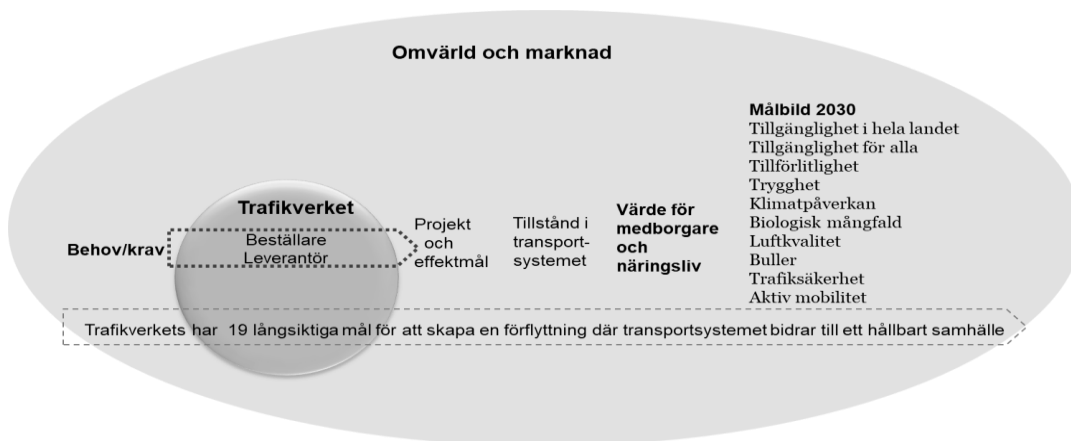
1.1.1 Kort beskrivning av inköpsverksamheten

Trafikverkets inköp av entreprenader, tjänster och varor uppgår till cirka 48 miljarder kronor per år och sträcker sig från stora entreprenadupphandlingar i miljardklassen till it-system och upphandlingar av städ- och kontorstjänster för organisationens interna behov. Samtliga centrala funktioner och verksamhetsområden bidrar på olika sätt till att skapa förutsättningar för en effektiv inköpsverksamhet - se detaljer i bilaga 1 och 2.

1.1.2 Trafikverkets mål och den goda affären

Transportpolitikens mål är att säkerställa en samhällsekonomiskt effektiv och långsiktig hållbar transportförsörjning för medborgarna och näringslivet i hela landet. Därutöver har riksdagen beslutat om ett *funktionsmål* – tillgänglighet, och ett *hänsynsmål* – säkerhet, miljö och hälsa. De transportpolitiska målen är en utgångspunkt för alla statens åtgärder inom transportområdet, exempelvis hur myndigheterna ska prioritera bland olika önskemål och behov när de genomför sina uppdrag.

För att konkretisera de transportpolitiska målen har *Målbild 2030 – tillgänglighet i ett hållbart samhälle* tagits fram. Målbilden tar sin utgångspunkt i ett hållbarhetsperspektiv och är formulerad för hela transportsystemet. Den utgår från de transportpolitiska målen och viktiga aspekter i FN:s Agenda 2030. Målbilden innehåller tio prioriterade aspekter (14 mål), det vill säga de områden där transportsystemen har en avgörande betydelse för att nå det hållbara samhället 2030. Trafikverket bidrar till målbilden genom 19 mål som utgör grund för hur Trafikverket behöver utvecklas för att skapa en förflyttning där transportsystemet bidrar till ett hållbart samhälle:



Figur 1: Ovan nämnda målbild och 19 långsiktiga mål för Trafikverkets verksamhet samt förmågekartan⁴ utgör den strategiska inriktningen för att nå Trafikverkets vision "Alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt".

⁴ Förmågekartan består av fem teman rörande planering för en hållbar utveckling av samhället, byggande och vidmakthållande av infrastruktur, möjliggörande av väl fungerande och säkra resor och transporter samt ett effektivt och modernt Trafikverk. Förmågeförbättringar prioriteras utifrån förmågekartan (bilaga 4).

Trafikverkets mål som beställare och upphandlare är att skapa högsta möjliga värde för medborgare och näringsliv – i linje med i figur 1 nämnda mål⁵ – genom att utveckla Trafikverkets verksamhet och göra goda affärer.

*Goda affärer*⁶ innebär att myndigheter inom ramen för regelverket:

- tillgodoser verksamheternas och samhällets behov genom att ställa och följa upp krav på kvalitet där högsta möjliga värde för medborgare och näringsliv står i fokus
- tillgodoser behoven till lägsta möjliga totalkostnad, vilket innebär att hänsyn tas till livscykelkostnaden så långt som möjligt
- tar ansvar för en miljömässigt och socialt hållbar utveckling när upphandlingens art motiverar detta
- beaktar möjligheterna att ta tillvara nya och innovativa lösningar som möter verksamheternas behov och standardiserar/industrialiserar lösningar som visat sig vara effektiva
- skapar förutsättningar för samverkan med leverantörer
- tillvaratar och vårdar konkurrensen och bidrar till ökad produktivitet på de aktuella leverantörsmarknaderna
- följer upp åtgärder och agerande med avseende på effekt som grund för ständiga förbättringar
- över tid och i dialog med marknadens aktörer (3.3.7) höjer ambitionsnivån för projekt- och effektmål, för ständigt bättre affärer som leder till att korta och långsiktiga mål uppnås.

För att skapa *goda affärer* krävs det strukturerade arbetssätt, planering och samsyn inom Trafikverket (se vidare 2.1 och bilaga 1) och där är den strategiska styrning med avseende på Trafikverkets agerande som beställare en viktig del. För att få avsedd effekt krävs det att strategier tillämpas vid rätt tidpunkt och rätt sammanhang. Trafikverkets strategiska organisering av inköp beskrivs närmare under kommande rubrik.

1.1.3 Trafikverkets strategiska organisering av inköp

Trafikverket införde redan 2012 olika inköpsråd där Trafikverkets högsta ledning finns representerade. Arbetssätten har genom åren förfinats och råden utgör i dag en grund för att använda upphandling som strategiskt verktyg för att nå Trafikverkets mål. Trafikverkets råd för inköp är uppbyggda enligt följande:

*Inköp och logistiks interna råd för inköp*⁷

Syftet med internrådet är att samordna och kvalitetssäkra upphandlingarna mellan 100 och 300 miljoner kronor⁸. Internrådet ska säkerställa att de övergripande beställar- och affärsstrategierna samt inköpskategori-strategierna införs i verksamheten. Internrådet ska även säkerställa spridning av innovationsinslag i upphandlingar. Deltagare i internrådet är den ställföreträdande chefen för Inköp och logistik och affärsstrategier inom avdelningen Inköpsutveckling, samt den enhetschef som har det ärende som föredras.

Beställarrådet

Syftet med beställarrådet är att samordna och bereda strategiska frågor inom inköp och att samordna inriktningen för Trafikverkets roll som beställare och byggherre. Beställarrådet ansvarar för att det sker en kontinuerlig genomgång och uppdatering av större

⁵ Nationell plan (12 år) ligger till grund för genomförandeplan (6 år) som vidare utgör grund för konkretisering i verksamhetsplanen (1-4 år, revideras varje år) där specifika mål återfinns för de närmsta åren.

⁶ Goda affärer – en strategi för hållbar offentlig upphandling, SOU 2013:12, s. 72-74.

⁷ Trafikverkets verksamhetsområden har egna affärsråd och där erfarenhetsutbyte på Trafikverksnivå genomförs i till exempel beställarrådet.

⁸ Andra belopp gäller för varor och tjänster. Under rådsnivå säkerställer inköpschefer upphandlingarna.

upphandlingar (> 300 miljoner kronor). Rådet ska också säkerställa att de övergripande beställar- och affärsstrategierna samt inköpskategori-strategierna har en tydlig koppling till övergripande mål samt att policyer och riktlinjer införs.

Rådet består av överdirektören, verksamhetsområdeschefer för verksamhetsområdena Underhåll, Investering, Stora projekt och Informations- och kommunikationsteknik samt de centrala funktionerna Inköp och logistik samt Juridik och Planprövning. Chefen för Inköp och logistik är sammankallande och leder beställarrådet. Ovan nämnda chefer ingår i Trafikverkets ledningsgrupp, vilket gör att inköpsfrågor har en förankring hos Trafikverkets högsta ledning.

Inköpskommitté och styrelse

Inköpskommittén är styrelsens beredande organ, vilket innebär att ärenden dras i inköpskommittén först. Styrelsen beslutar om strategiska och principiella frågeställningar samt:

- strategi för projekt med inköpsvolym över 1 000 miljoner kronor
- objektspecifika upphandlingar, ramavtal och avrop som avser beslut om att få annonsera en upphandling över 1 000 miljoner kronor.

Deltagare i inköpskommittén: Generaldirektör, överdirektör, chefen för Inköp och logistik (sammankallande), styrelseordförande och två ledamöter från styrelsen.

Råden har olika roller men det är beställarrådet som bereder (generaldirektören beslutar) strategiskt viktiga frågor samt säkerställer att strategier och riktlinjer införs.

1.1.4 Inköspolicy och inköpsrelaterade strategier

Inköspolicy och inköpsrelaterade strategier (detaljer i bilaga 3) utgör principer, inriktningar och förhållningssätt som grund för Trafikverkets agerande som beställare.

Trafikverkets styrelse beslutade att revidera inköspolicyn under 2020 med ett betydligt bredare syfte. Inköspolicyns syfte är att skapa en gemensam inriktning för all inköpsverksamheten som vidare grund för hur Trafikverket behöver utvecklas för att skapa en förflyttning där transportsystemet bidrar till ett hållbart samhälle⁹. Inköspolicyn tillämpas vid allt inköpsarbete såväl strategiskt, taktiskt som operativt och ska:

- skapa värde för medborgare och näringsliv.
- främja marknadsutveckling som leder till ökad produktivitet, innovation och effektivitet.
- användas som ett strategiskt verktyg för att driva utveckling mot Trafikverkets verksamhetsmål och för att ställa om till framtidens samhälle.
- stödja ett systemorienterat synsätt.
- genomsyras av ett professionellt, affärsmässigt, strategiskt och affärsetiskt förhållningssätt - som utgår från den statliga värdegrunden.
- kännetecknas av ständiga förbättringar.

Enligt inköspolicyn ska följande alltid vara en del av och vägleda inköpsarbetet: Innovation och nytänkande, hållbar utveckling, säkerhetsskydd, marknadsutveckling, affärs- och kategoristrategierna samt Trafikverkets uppförandekod.

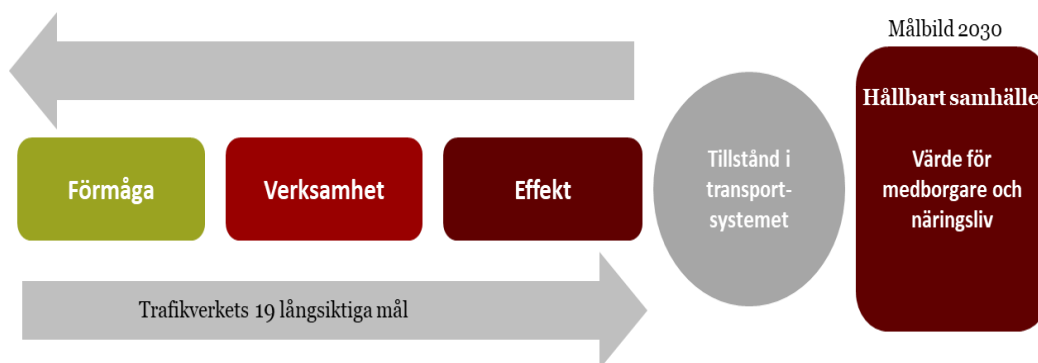
Trafikverkets mål och inköspolicy ger strategisk vägledning för utveckling och tvärfunktionellt samarbete såväl internt och externt, vilket utvecklas i kommande text.

⁹ Trafikverket bidrar till *målbild 2030 - tillgänglighet i ett hållbart samhälle* genom 19 mål som utgör grund för hur Trafikverket behöver utvecklas för att skapa en förflyttning där transportsystemet bidrar till ett hållbart samhälle.

1.1.5 Utveckling och tvärfunktionellt samarbete

Trafikverket arbetar strukturerat med att förbättra förmågan att skapa effekter som bidrar till de transportpolitiska målen och tillgodoser de krav och förväntningar som ställs på Trafikverket. Förmågeförflyttningar sker genom forskning och innovation¹⁰, verksamhetsutvecklingsprojekt i en centralt beslutad utvecklingsportfölj samt mindre förbättringsinitiativ och verksamhetsutvecklingsprojekt som prioriteras inom Trafikverket.

Med utgångspunkt från kort- och långsiktiga mål samarbetar centrala funktioner och verksamhetsområden med att utveckla sina förmågor för att skapa beslutade leveranser som ger avsedd effekt. Ytterst handlar det om att förbättra tillståndet i transportsystemet och skapa högsta möjliga värde för medborgare och näringsliv¹¹ – se figuren nedan.



Figur 2: Förmåga, verksamhet och effekt.

Trafikverket arbetar med en strategisk förflyttning med målet att integrera inköpsfrågor – såväl strategiskt som operativt – i Trafikverkets verksamhet, det vill säga att göra upphandling till ett strategiskt verktyg för ständigt bättre affärer, med figur 2 ovan i åtanke. Den centrala funktionen Inköp och logistik driver den strategiska förflyttningen tillsammans med verksamheten i övrigt – se mer detaljer i bilaga 2.

1.1.6 Uppföljning – en förutsättning för ständigt bättre affärer

Trafikverket följer upp inköpsrelaterade strategier, leveranskvaliteter, kostnader, miljökrav, sociala krav med mera. Marknads- och upphandlingsdata¹² publiceras på Trafikverkets webbplats. Mer detaljer om uppföljning framgår av bilaga 4.

1.1.7 Framgångar och fortsatt utveckling

Framgångar

Trafikverket har integrerat inköp i verksamheten när det gäller strategier och arbetssätt. Det finns ett beställarråd där Trafikverket ledning finns representerade och som bereder (generaldirektören beslutar) strategiskt viktiga inköpsfrågor samt säkerställer att strategier och riktlinjer införs. Trafikverkets styrelse beslutade om en ny inköspolicy under 2020. Syftet med inköspolicyn är att skapa en gemensam inriktning för all inköpsverksamheten som vidare grund för hur Trafikverket behöver utvecklas för att skapa en förflyttning där transportsystemet bidrar till ett hållbart samhälle.

Fortsatt utveckling

Trafikverket har ett mycket komplext uppdrag där det finns utmaningar när det gäller att förstå komplexa samband som grund för strategisk, taktisk och operativ styrning som leder till goda affärer. Komplexiteten speglas av att, inom ramen för regelverket, tillgodose verksamheternas behov genom att ställa och följa upp krav på kvalitet där högsta möjliga

¹⁰Portföljernas innehåll återfinns i rapporten: Trafikverkets forsknings och innovationsplan för åren 2020-2025 , Trafikverket, publikationsnummer 2020:039.

¹¹ Trafikverket arbetar kontinuerligt med att följa upp leveranskvaliteter med syfte att utveckla förmåga att välja insatser som leder mot målen. Med leveranskvaliteter (detaljer i bilaga 4) avses punktlighet, kapacitet, robusthet, användbarhet, säkerhet samt miljö och hälsa.

¹²<https://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/upphandling>.

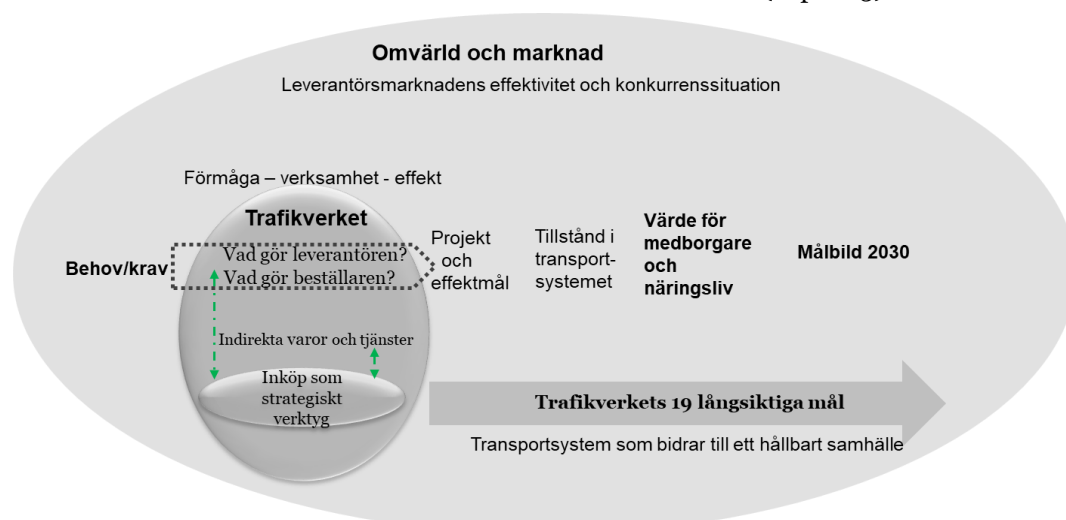
värde för medborgare och näringsliv står i fokus, vilket kräver balans mellan totalkostnad, ansvar för en miljömässigt och socialt hållbar utveckling, tillvaratagande av nya och innovativa lösningar samt vård av konkurrensen på de för Trafikverket aktuella leverantörsmarknaderna.

2 Effektiva offentliga inköp

Trafikverket arbetar med att integrera inköp i verksamheten när det gäller arbetssätt, kompetensutveckling, samt digitalisering av inköpsprocessen och därigenom bidra till att nå verksamhetens mål.

2.1 Trafikverket som en del i ett större värdeskapande system

Det är tillsammans med Trafikverkets leverantörer myndigheten skapar högsta möjliga värde för medborgare och näringsliv samt en hållbar samhällsutveckling, vilket i ett större perspektiv är beroende av en effektiv marknad med god konkurrens. Trafikverket arbetar kontinuerligt med att utveckla förståelsen för hur det egna agerandet påverkar leverantörers agerande i specifika upphandlingar samt påverkan på marknaden såväl på kort som lång sikt. En del i det arbetet bygger på att öka förståelse för hur interna värdeskapande processer¹³ – med utgångspunkt från behovsanalyser – behöver samordnas och utvecklas i kombination med förståelse för leverantörsmarknadens funktion (kapitel 3).



Figur 3: Trafikverket som en del i ett större värdeskapande system där inköp utgör ett strategiskt verktyg för att nå kort- och långsiktiga mål.

Trafikverket har i dag ett flertal huvud- och stödprocesser där det finns en fortsatt utmaning med avseende på hur de kan samverka för att förbättra värdeskapandet. Processerna beskrivs mycket övergripande i kommande text.

2.1.1 Trafikverkets huvud- och stödprocesser

Grunden för den *goda affären*¹⁴ (kapitel 1) innebär att myndigheter, inom ramen för regelverket, tillgodoser verksamhetens behov genom att ställa och följa upp krav på kvalitet, där högsta möjliga värde för medborgare och näringsliv står i fokus. Som ett led i den goda affären genomförs behovsanalyser i enlighet med huvudprocessen "Planera transportsystemet långsiktigt" och mer precist gäller det genomförande av åtgärdsvalsstudier. Syftet med en åtgärdsvalsstudie är att med fyrstegsprincipen¹⁵ som grund hitta den mest effektiva åtgärdsmixen för att lösa brister i transportsystemet. Huvudprocessen "Samla in och bearbeta information om vägar och järnvägar" beskriver ett

¹³ Trafikverket ser över sitt ledningssystem under 2020, och en del av översynen gäller Trafikverkets processer. Det möjliggör ytterligare samordning utifrån ett inköpsperspektiv.

¹⁴ Lång- och kortsiktig planering utgör grund för goda affärer: Nationell plan (12 år) ligger till grund för genomförandeplan (6 år) som vidare utgör grund för konkretisering i verksamhetsplanen (1-4 år, revideras varje år) där specifika mål återfinns för de närmsta åren.

¹⁵ Fyrstegsprincipen har följande faser: tänk om, optimera, bygg om eller bygg nytt.

gemensamt arbetssätt för att samla in, bearbeta och tillhandahålla information om vägar och järnvägar och deras funktion och tillstånd.

Sammantaget ger det ovan nämnda grund för arbetssätten i huvudprocesserna ”Planera genomförande av transportplaner” och ”Planera åtgärder på vägar och järnvägar” där framtagning av investerings- och underhållsplaner samt beställning av åtgärder genomförs¹⁶. Huvudprocessen ”Genomföra åtgärder på vägar och järnvägar” tar emot beställning av åtgärder där tid, kostnad och innehåll kvalitetssäkras. Åtgärdsbeställningar planeras, paketeras och optimeras i en portfölj som också innehåller program och specifika projekt¹⁷. I det här arbetet beaktas Trafikverkets inköpsrelaterade strategier (detaljer i bilaga 3). Projekten upphandlas (bilaga 2), genomförs och avslutas, och utgångspunkten är att säkerställa att projektet leds på ett effektivt sätt. Genomförandet och avslutandet ska ske inom tidsramar, till rätt kostnad, med rätt innehåll och kvalitet samt till önskad kundnytta. Det är också viktigt att projektet överlämnas på ett bra sätt och att erfarenheter och lärdomar från projektet förs vidare. Inom ramen för portfölj, program och projekt följs projekten upp.

Stödprocessen ”Planera och genomföra inköp” bidrar till ovan nämnda värdeskapande. Syftet med processen är att stödja Trafikverket med inköp, upphandling och materialförsörjning i projekt och verksamhet samt bidra till att Trafikverket skapar värde genom effektiva och goda affärer i sin inköps- och upphandlingsverksamhet. En del i det arbetet utgör samordning och utveckling av inköbspolicy, beställar- och upphandlarstrategi, affärsstrategier för entreprenad och tekniska konsulter samt inköpskategori-strategier (detaljer i bilaga 3)¹⁸. Strategierna tillämpas i huvudprocesserna som beskrivs på föregående sida. Inköpare utgör även affärstöd när det gäller att tillämpa strategierna. Detaljer om processen finns i bilaga 2.

2.2 Trafikverkets olika kompetenser en förutsättning för effektiva inköp

Goda affärer kräver kompetens vad det gäller behovsanalys, planering, juridik, projektledning, kravställande i form av teknik- och miljökompetens med mera. Med utgångspunkt från gemensamma arbetssätt utgör inköpare affärstöd, där mer detaljerad beskrivning återfinns under kommande rubrik.

2.3 Inköpskompetens och inköparen som affärstöd

Medarbetarnas kompetens är Trafikverkets största tillgång

Kompetensen hos medarbetarna är strategiskt viktigt för att bedriva effektiv inköpsverksamhet. Rekryteringsprocessen är en viktig hörnsten för att få in medarbetare med rätt förutsättningar och kompetens. Rekrytering sker dels internt inom myndigheten, där kandidater ofta har erfarenheter från de verksamhetsområden som är inköpsorganisationens beställare. Detta bidrar till att bibehålla bra relationer inom Trafikverket, ta tillvara tidigare erfarenheter samt ha förståelse för beställarnas krav. Rekrytering sker även från kommuner, andra myndigheter samt från privata företag.

För att behålla sin attraktivitet som arbetsgivare arbetar Trafikverket bland annat med

- interna och externa utbildningar
- karriärtrappa för inköpare kopplat till lönesättning och ansvarstagande.

Karriärtrappa innebär att det finns möjligheter att börja som inköpare och utvecklas till kvalificerad inköpare och där ha roller som kategoriteamledare, delta i eller driva egna

¹⁶ Verksamhet Underhåll har ett något annat förfarande. Beställning görs av det som benämns Systemavdelningar och det görs i dialog med Underhålls olika distrikt. Beställning av indirekta varor och tjänster görs via Trafikverkets intranät, vilket även gäller avrop från ramavtal.

¹⁷ Vid nybyggnad säkerställs ett kommande underhållsskede i dialog med underhållsverksamheten.

¹⁸ Den centrala funktionen ”Inköp och logistik” har enligt Trafikverkets arbetsordning ansvar för att utveckla Trafikverkets affärsstrategier och affärsmodeller.

utvecklingsprojekt och inköpsansvarig för stora projekt. Befattning som inköpschef är en annan möjlighet.

Inköparen som affärsstöd bidrar till att Trafikverkets strategier följs

I ett tidigt skede av upphandlingsfasen utgör inköparen ett affärsstöd till beställaren/projektledaren, vilket går ut på att analysera, planera och ta fram en strategi innan upphandlingen påbörjas. Utgångspunkten är Trafikverket affärsstrategi för entreprenad och tekniska konsulter. Det finns mer detaljerade strategier i form av inköpskategori-strategier som kompletterar tidigare nämnda strategi, och för de områden affärsstrategin inte är tillämpbar används enbart aktuell inköpskategori-strategi.

Inköparens affärsstödsroll under kontraktssfasen, det vill säga att kunna ge professionellt stöd efter att kontrakt tecknats, förbättras löpande. Efterfrågan på affärsstöd har ökat allteftersom inköpsorganisationen har fått mer kompetens och utvecklat mer effektiva arbetssätt. Exempel på affärsstöd är optionshantering, hantering av tilläggs- och ändringsarbeten (ÄTA), leverantörsuppföljning via it-verktyget Upplev, uppföljning av sociala krav (minimilön, sociala avgifter), miljökrav under kontraktstiden.

2.4 Verksamhetsutveckling

Under ovan nämnda rubriker (2.1) har processer och strategier beskrivits, vilket skapar grund för goda affärer. Men för att skapa avsett värde behöver verksamheten i praktiken genomföra värdeskapande aktiviteter och utveckla organisationen för att Trafikverket ska kunna nå uppsatta mål. Mer detaljer framgår av bilaga 5.

2.5 Ett elektroniskt upphandlingssystem

Ett nytt upphandlingssystem håller på att införas under 2020. Systemet medger en högre digitaliseringsgrad än tidigare system. Det finns möjlighet att upprätta digitala formulär som skapar förutsättningar för effektiv hantering och utvärdering av anbud. En översyn pågår också för att skapa en mer ändamålsenlig uppföljning där metadata om varje upphandling lagras och möjliggör uppföljning och sammanställning av statistik.

2.6 Framgångar och fortsatt utvecklingsarbete

Framgångar

Inköpsprocessen är till stora delar integrerad i verksamheten i övrigt (bilaga 2 och 2.1.1), gemensamma strategier tillämpas (bilaga 3), avtalsuppföljning har strukturerade arbetssätt (4.3), interaktivt arbetet med forskare pågår (kapitel 5.2)), miljökrav och innovationer följs upp (bilaga 4) samt att ett nytt upphandlingssystem implementeras som medger högre grad av digitalisering (2.5).

Fortsatt utveckling

Det finns en fortsatt utmaning när det gäller att tillämpa Inköspolicy, beställar- och upphandlarstrategi, affärsstrategier för entreprenad och tekniska konsulter samt inköpskategori-strategier (detaljer i bilaga 3) tidigt i processerna, för att få avsedd effekt. Trafikverkets processer behöver samordnas och utvecklas med avseende på värdeskapande utifrån ett helhetsperspektiv, vilket kräver stärkt tvärfunktionellt arbete. Där utgör deltagande från leverantörsmarknadens aktörer en betydande del. Dessa aktörer är en del i värdeskapandet eftersom en stor del av Trafikverkets verksamhet upphandlas.

I kommande kapitel beskrivs hur myndigheten verkar för en mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens.

3 En mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens

Trafikverket arbetar för och medverkar till en mångfald av leverantörer och en fungerande konkurrens som ger en sund, effektiv och väl fungerande leverantörsmarknad. Trafikverkets fortlöpande arbete består i huvudsak av utveckling av leverantörsmarknaden, i ett nära samarbete och dialog med marknadens aktörer.

3.1 Den svenska bygg- och anläggningsmarknaden¹⁹

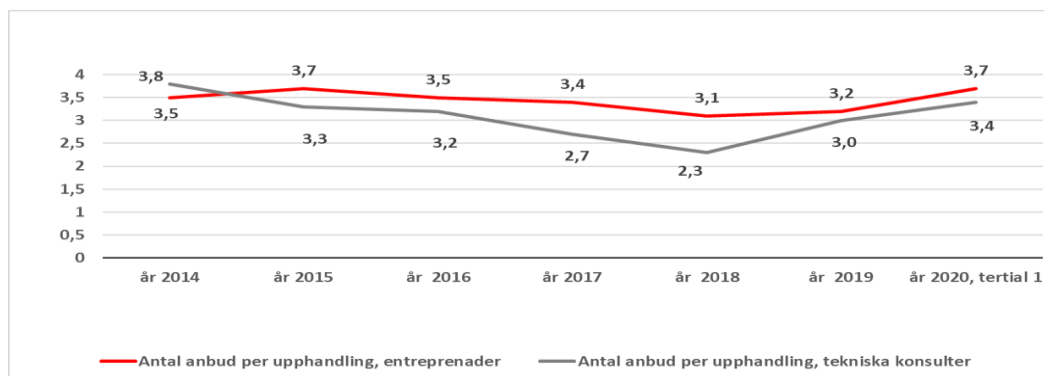
3.1.1 Inledning

Enligt Byggföretagen omsatte de svenska bygginvesteringarna cirka 530 miljarder kronor under 2019, varav anläggningsmarknaden omkring 140 miljarder kronor. Trafikverket köper anläggningsentreprenader och konsulter för cirka 42 miljarder kronor per år, vilket gör att anläggningsmarknadens funktion och konjunkturläge har påverkan på Trafikverkets kostnadsutveckling och leveranskvaliteter.

Enligt Byggföretagen beräknas de svenska bygginvesteringarna sammantaget att sjunka, till stor del beroende på Covid-19-pandemin, med närmare 10 procent under prognosperioden 2020-2021. Detta efter ett antal år med högkonjunktur och högt resursutnyttjande. Det är främst bostadsbyggandet som minskar samt att utvecklingen inom privata lokalinvesteringar förväntas bli svag. Anläggningsinvesteringarna blir en positiv motvikt till den negativa utvecklingen (2020 $\pm$ 0 procent och 2021 +1 procent). En nedgång inom byggmarknaden kan betyda ett ökat intresse för Trafikverkets upphandlingar.

3.1.2 Konkurrenssituation

Trafikverket följer det genomsnittliga antalet anbud i de upphandlingar myndigheten genomför, vilket kan användas som en grov indikator på konkurrensen, och det visar vilket intresse leverantörer har av att lämna anbud. Få anbudsgivare kan tyda på en svagare konkurrens, men många anbudsgivare behöver nödvändigtvis inte alltid innebära bättre konkurrens. Trafikverkets genomsnittliga antal anbud inom entreprenader och tekniska konsulter har haft en sjunkande trend men har utvecklats i positiv riktning den senaste tiden. Det finns dock kritiskt strategiska områden som fortfarande har stora utmaningar, exempelvis bas kontrakt väg samt ett högt antal avbrutna upphandlingar.²⁰



Figur 1: Antal anbud per upphandling uppdelat på entreprenader och tekniska konsulter, 2014–2020

¹⁹ Behovsanalyser och marknadsanalyser genomförs för indirekta varor och tjänster – se bilaga 3.

²⁰ Konjunkturen har i många fall varit stark vilket medfört att i flera fall har inga anbud kommit in. Trafikverket arbetar med att hitta åtgärder i det fall det egna agerandet kan vara en orsak.

3.2 Branschsamarbete

Trafikverket är en av landets största beställare vilket medför både stort ansvar och stora möjligheter att bidra till leverantörsmarknadens utveckling.

Anläggningsforum är ett gemensamt samarbete som drivs av Trafikverket, Byggföretagen och Innovationsföretagen, med syfte att tillsammans skapa en hållbar samhällsnytta och utveckla den svenska transportinfrastrukturen med fokus på innovation, produktivitet och klimatpåverkan. Tillsammans arbetar Anläggningsforum för en attraktiv, sund och säker bransch. Ett exempel är nationella och regionala anläggningsdagar där representanter från entreprenad- och konsultföretag och Trafikverket deltar. I dessa sammankomster diskuteras olika temaområden: produktivitet, arbetsmiljö, klimat och miljö, social hållbarhet och kompetensförsörjning²¹. Resultatet av dessa tema- och utvecklingsområden leder fram till branschrekommendationer.

Trafikverket bedriver även ett nära samarbete med Maskinentreprenörerna och BKK Byggandets kontrakt kommitté.

3.3 Leverantörsutveckling

3.3.1 Inledning

Leverantörsutveckling bedrivs i huvudsak inom tre områden:

- leverantörsteamsarbete - ett förbättringsarbete på nationell nivå
- leverantörsuppföljning
- marknadsarbete - till exempel analyser och enkäter som nöjd leverantörsindex .

3.3.2 Leverantörsteamsarbete utvecklar beställare och leverantörer

Inköpsorganisationen har etablerat nationella leverantörsteam och kontaktpersoner för de 150–200 största leverantörerna. Leverantörerna har delats in i A- och B-leverantörer med utgångspunkt från inköpsvolym och försörjningsrisk.

Trafikverkets leverantörsteam följer upp och bedömer leverantörernas leveranser på nationell nivå, och de är för leverantörerna en tydlig ingång/kommunikationskanal till Trafikverket. Teamen och kontaktpersonerna är ansvariga för relationen med sina leverantörer och har en ständig dialog om prestationer och förbättringsområden samt ren kommunikation.

3.3.3 Leverantörsuppföljningssystemet Upplev

Trafikverket har regelbundet sedan 2016 utvärderat leverantörernas prestationer med verktyget Upplev – ett stödsystem där projekt och leveranser från olika leverantörer kan bedömas och utvärderas systematiskt. Upplev bygger på standardiserade bedömningsmallar där beställaren betygssätter leveransgenomförandet utifrån leveranssäkerhet (tid), kvalitet, ekonomi, miljö, säkerhet, trafik, dokumentation, teknik och utveckling samt samarbete och kommunikation.

Upplev är ett viktigt verktyg i arbetet med ständiga förbättringar. En sådan systematisk uppföljning utvecklar både leverantören och Trafikverket, och i förlängningen utvecklar det hela branschen. För att säkerställa att Upplev-bedömningar görs korrekt och objektivt genomgår alla projektledare och inköpare en obligatorisk utbildning.

²¹ Det drivs även gemensamma projekt som mynnar ut i hur Trafikverket behöver utveckla sig.

Trafikverket har ett pågående FOI-samarbete med Lunds universitet och Lunds tekniska högskola och genomför ett antal pilotupphandlingar där leverantörernas historiska prestation (Upplev) är med som mjuk parameter (mervärde). Detta förfarande gynnar leverantörer som levererat med högre kvalitet till Trafikverket. Sedan tidigare har många av Trafikverkets leverantörer ställt sig frågande till varför leverantörer som inte levererar enligt kontraktsnivå ska tilldelas nya kontrakt.

3.3.4 Utvecklingen för utländska företag

Trafikverket är en av många parter i en allt mer globaliserad anläggningsmarknad och strävar efter att attrahera utländska företag som vill etablera sig i Sverige, för att uppnå ökad konkurrens och innovationsgrad. På senare år har det blivit vanligare att svenska och utländska företag samarbetar i olika former av allianser, speciellt i stora Trafikverksprojekt.

Genom att utländska företag deltar och konkurrerar om uppdragen kan Trafikverket också uppnå en ökad konkurrens, vilket är speciellt viktigt för de områden där antalet nationella anbudsgivare är lågt. Men det kan även öka inflödet av nya metoder, tekniker och kompetenser. Ett exempel på nya metoder var när en bro i Sundsvalls byggdes för några år sedan av ett tyskt konsortium. Där använde man spanten i brobygget som en del i den bärande konstruktionen, vilket var en ny metod för Sverige men den har tidigare använts utomlands.

Arbetet med att få in fler utländska leverantörer pågår kontinuerligt med olika aktiviteter, bland annat leverantörsdagar, nyhetsbrev, enskilda möten samt seminarier under 2019 i Rom, Wien, Madrid och London²². Trafikverket har tagit emot synpunkter från utländska leverantörer och närmare undersökt vilka inträdesbarriärer som ofta dyker upp, till exempel kalkylerbarhet, språkkrav och riskfördelning.

Trafikverkets fortlöpande arbete har lett fram till en ökning av kontraktsvärdet för de direkta utländska leverantörerna, från ett par procent under 2016–2017 till cirka 10 procent under 2018–2019. Med direkta utländska leverantörer avses de som inte har svenskregistrerade dotterbolag i Sverige eller har förvärvat svenska bolag.

3.3.5 Utvecklingen för små och medelstora företag

Det pågår sedan många år tillbaka ett samarbete med Maskinentreprenörerna med syfte att minska inträdesbarriärer för små och medelstora företag så att de enklare kan vara med och lämna anbud i Trafikverkets upphandlingar. Trafikverket har många mindre projekt som lämpar sig för små och medelstora företag, och dessutom har Trafikverket särskilda ramavtal inom exempelvis markentreprenader som ska ge mindre företag möjlighet att lära sig marknaden (öppet för alla företag oavsett storlek).

För att ytterligare förbättra möjligheten att kunna lämna anbud och genomföra projekt för små och medelstora företag och få en bredare marknad, har Trafikverket och Maskinentreprenörerna satt igång ett förbättringsinitiativ. Det har bildats fem leverantörsteam, ett i varje region, som samarbetar lokalt med Maskinentreprenörerna. I dessa lokala team deltar förutom representanter från Trafikverket, förtroendevalda från Maskinentreprenörerna och olika medlemsföretag. Fokus är på entreprenader upp till 50 miljoner kronor. Målet är att fler ska kunna lämna anbud.

De nya regionala leverantörsteamerna arbetar bland annat med att

- identifiera och minska inträdesbarriärer på den regionala marknaden
- få till förenklade förfrågningsunderlag på utvalda upphandlingar som syftar till att ha "rätt nivå på krav" i förhållande till vad som ska levereras
- anpassa paketeringar så att det passar mindre leverantörer.

²² Trafikverket har en engelsk Webbsida med inköpstidplan, tilldelade kontrakt samt information om valda projekt.

3.3.6 Uppföljning av nöjd leverantörsindex (NLI)

Det övergripande målet är att ha nöjda leverantörer som väljer Trafikverket och ett effektivt leverantörssamarbete. Nöjda leverantörer är en förutsättning för att skapa goda affärer, se närmare kapitel 1. Trafikverket genomför därför sedan 2011 en enkät som syftar till att följa leverantörers nöjdhet med Trafikverket som kund över tid. Resultatet sätts samman till ett nöjd-leverantörs-index (NLI) och används som underlag för det löpande förbättrings- och utvecklingsarbetet. Den senaste mätningen visade att 78 procent är delvis eller helt nöjda med Trafikverket som kund, vilket är något lägre än 2016 då det var 81 procent. Det finns dock några områden där betyget är sämre – se detaljer i bilaga 4.

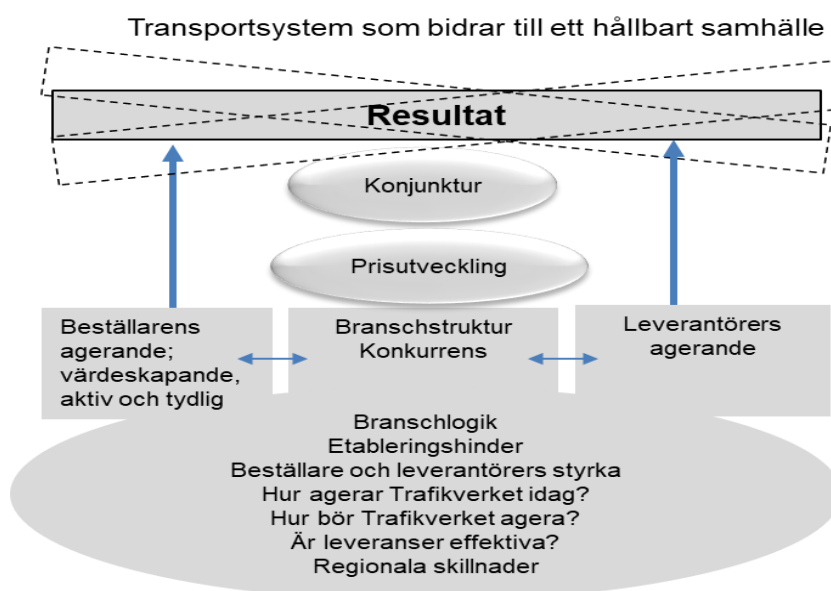
3.3.7 Framgångar och fortsatt utveckling

Framgångar

Det pågår ett strukturerat arbete för att underlätta för utländska företag, små och medelstora företag att lämna anbud. Dialoger görs med leverantörer före, under och efter genomförda leveranser. Detta stärks vidare genom att Trafikverket har tagit till sig synpunkter från leverantörsmarknadens aktörer, bland annat när det gäller möjlighet till innovation, samarbete och indexreglering. Sedan hösten 2019 har mervärden och bonus införts som en möjlighet vid behov av ”Innovation eller annan nytta”. Trafikverket kommer också att använda Kontraktsmodell samverkan hög, vilket gäller planering och projekteringskonsulter. Investeringsprojekt har sedan tidigare en modell som tillämpas. Inom underhåll pågår pilotprojekt. Indexregleringen i entreprenad och projekteringsuppdrag ses över.

Fortsatt utveckling

Det finns en fortsatt utmaning att förstå hur beställarens agerande påverkar marknadens funktion och leverantörers agerande och hur en mindre förändring kan få effekt på en annan del i ett större system. Det finns risker med att se varje del för sig utan att förstå hur det påverkar helheten. Med resultat i figuren avses till exempel vinst, kostnad, effekt, god affär eller annat beroende på vad analysen syftar till.



Figur 5: Sambanden mellan beställares agerande och leverantörers agerande och branschstrukturer är mycket komplex.

Det finns en ambition att skapa bättre förutsättningar för att branschens parter ska samarbeta och därigenom skapa bättre resultat för både beställare och leverantörer. Trafikverket tar också ett gemensamt grepp om hur myndigheten vill uppfattas och agera som beställare, där orden *värdeskapande, aktiv och tydlig* ger en bild av inriktningen. Det kräver också att upphandlingar genomförs på ett rättssäkert sätt – se kommande kapitel.

4 En rättssäker offentlig upphandling

Trafikverkets strategier för en rättssäker upphandling består av en planerad inköpsverksamhet, ändamålsenliga arbetssätt som säkerställer att upphandlingsregelverket efterlevs, uppföljning av ingångna avtal och värderingsstyrt etik- och moralarbete.

4.1 Framförhållning med avseende på inköpsbehov

4.1.1 Framförhållning med stöd av Trafikverkets inköpstidplan²³

Trafikverket analyserar och planerar kommande anskaffningsbehov med framförhållning för att åstadkomma en effektiv upphandlingsverksamhet. Myndigheten arbetar strukturerat med en inköpstidplan som innehåller planerade upphandlingar baserat på region, ett spann i kronor, tid för annonsering samt typ av upphandling. Inköpstidplanen uppdateras varje månad och läggs ut på Trafikverkets webbplats, med syfte att informera leverantörsmarknadens aktörer om kommande upphandlingar. Genom planering skapas förutsättningar för en rättssäker upphandlingsprocess som säkerställer kontinuitet i Trafikverkets leveranser till medborgare och näringsliv. Genom att planera inköpsbehov minskar också risken för att inköpsbehov tillgodoses med otillåtna direktupphandlingar.

4.1.2 Systematiskt arbete med ramavtal

Lagstiftningen om upphandling medger att en upphandlande myndighet kan ingå ramavtal med en eller flera leverantörer. I ramavtalet fastställs villkor för framtida leveranser av varor, tjänster och byggtreprenader som avses bli avropade under en given tidsperiod. I ramavtal med flera leverantörer framgår även hur kontrakt enligt ramavtalet ska fördelas mellan leverantörerna. Ramavtal minskar risken för att inköpsbehov tillgodoses med otillåtna direktupphandlingar. I första hand tillämpas statliga ramavtal där dessa finns och täcker Trafikverkets behov och i andra hand upphandlas egna ramavtal.

4.2 Riktlinjer och mallar för upphandling

4.2.1 Riktlinje för upphandling enligt LOU/LUF²⁴

En avgörande del i en rättssäker upphandling är att säkerställa att regelverket följs. För att stödja tillämpningen och säkerställa att regelverket efterlevs har Trafikverket tagit fram riktlinjer för upphandling enligt LOU och LUF. Syftet är att precisera och komplettera vissa bestämmelser i respektive upphandlingslag. Dessutom lyfts Trafikverkets ställningstagande i viktigare frågor fram.

4.2.2 Trafikverkets kvalitetssäkrade inköpsmallar

Trafikverket upphandlar bland annat investeringsentreprenader, drift- och underhållsentreprenader och konsultupphandlingar, vilka sinsemellan har stora likheter. För dessa områden finns mallar för kontrakt och administrativa föreskrifter. Mallarna för kontrakt är utformade med standardavtal som grund. Mallarna för administrativa föreskrifter ansluter till respektive AMA AF-system utgivet av Svensk Byggtjänst. Texter kvalitetssäkras av Trafikverkets inköpsorganisation, jurister och de specialister som berörs av respektive del. Fördjupad analys genomförs – inom ramen för ständiga förbättringar – av tillfälligt sammansatta grupper av jurister, projektledare, experter med avseende på social hållbarhet med flera. Mallarna skapar grund för enhetlighet och regelefterlevnad, och strategiska beslut når snabbt ut i nya upphandlingar. Mallarna innehåller fasta texter och valbara texter, vilket möjliggör riktnings- och möjligheter till specifik anpassning utifrån

²³Inköpstidplanen sträcker sig upp till tre år framåt i tiden och det hämtas information från följande planering: Nationell plan (12 år) ligger till grund för genomförandeplan (6 år) som vidare utgör grund för konkretisering i verksamhetsplanen (1-4 år, revideras varje år).

²⁴ Riktlinje LOU, TDOK 2017:002. Riktlinje LUF, TDOK 2017:0354.

varje upphandlings behov. Trafikverket kan därmed och styra och rikta där det anses nödvändigt, till exempel när det gäller sociala krav och miljökrav.

4.2.3 Aktiviteter för att förebygga jäv och intressekonflikter i inköpsprocessen

Myndigheten informerar via olika kanaler om vikten av att Trafikverkets medarbetare och konsulter ska undvika situationer där jäv och intressekonflikter kan uppkomma. I inköpsprocessen informeras inköparen om sin skyldighet att kontrollera om det finns jäv och intressekonflikter, och med det som utgångspunkt vidta lämpliga åtgärder för att förhindra, upptäcka och i förekommande fall åtgärda dessa. Dessutom informeras medarbetarna vid arbetsplatsträffar, där dilemman och tänkbara situationer diskuteras.

4.3 Uppföljning av avtal

4.3.1 Uppföljning är en förutsättning för att uppfylla likabehandlingsprincipen

Det finns en skyldighet att följa upp krav – såväl tekniska som sociala krav eller andra krav – som ställs i en upphandling²⁵. Kraven ska vara möjliga att följa upp och Trafikverket ska verkligen följa upp dem. Det har i rättspraxis uttryckts som att kontrollen ska vara verklig och effektiv. Att inte kontrollera ställda krav innebär att Trafikverket inte garanterar att likabehandlingsprincipen upprätthålls. Krav som inte går att följa upp eller som upphandlande myndighet inte har förmåga att följa upp, är således inte bara olämpliga utan även otillåtna.

4.3.2 Grundläggande avtalsuppföljning

Avtalens omfattning och komplexitet styr i vilken grad avtalen följs upp. I stora och komplexa avtal genomförs mer omfattande leveransuppföljning och uppföljningen skiljer sig åt mellan väg och järnväg.

Investeringsprojekt har kontrollprogram för att säkerställa att kraven hanteras i enlighet med kontraktet. Under produktionen genomförs även så kallad byggplatsuppföljning där det ofta är den konsult som projekterat som genom uppföljningen. Det är en överenskommelse med branschen för att skapa erfarenhetsåterföring.

För de omfattande underhållskontrakten på väg²⁶ och järnväg²⁷ används särskilda kontrollprogram. Inom vissa kontrakt, till exempel för beläggningsarbeten, sker kontrollerna ofta genom omfattande provtagning, medan det för andra kontrakt finns en upphandlad konsult som i vägområdet kontrollerar om brister åtgärdats inom föreskriven tid. Inom järnvägssidan genomförs sedan 2018 leveransuppföljning (kontroll) i egen regi med egen personal. Detta efter ett regeringsuppdrag och som ett led i att få bättre kontroll över järnvägsanläggningen. På järnvägssidan sker även kontrollerna delvis genom att entreprenören löpande dokumenterar aktuell del av banan före och efter underhållsåtgärder. Uppföljningar framgår även av bilaga 4.

Till stöd för projekten och projektledaren finns uppföljningsmomenten inarbetade i exempelvis byggmötesprotokoll, projekteringsmötesprotokoll, leveransplaner och kontrollprogram²⁸. Det finns ett flertal malldokument och systemstöd som stödjer och säkerställer kontroll av att leverantören fullgör kontraktet.²⁹

²⁵ Jfr EU-domstolens dom i mål C-448/01.

²⁶ GPD Analys är ett it-verktyg för att analysera om åtgärder inom basunderhåll väg levereras enligt krav.

²⁷ Underhållsindex järnväg är ett sätt att mäta hur underhållet inom järnväg fungerar och utgör grund för förbättringar samt bidrar till ökad produktivitet.

²⁸ Projektets kontrollprogram, TDOK 2018:0100 är exempel på rutin.

²⁹ Dokument och mallar återfinns i huvudprocessen "Genomföra åtgärder på vägar och järnvägar" och där mer precist under följa upp och ta emot leverans.

4.4 En värderingsstyrd organisation

Trafikverket har alltsedan myndigheten bildades i ökande omfattning bedrivit etik- och moralarbete, vilket med tiden blivit alltmer integrerat och systematiserat i verksamheten. Arbetet syftar till att skapa en värderingsstyrd organisation där medarbetare vill göra rätt för att det är rätt sak att göra, inte för att det finns regler. Sedan 2012 har Trafikverket ett etik råd som hanterar strategiska och övergripande frågor om etik och moral. Nyligen har det inrättats en tjänst som etikansvarig, med uppgift att stödja den löpande verksamheten i dessa frågor samt utveckla Trafikverkets etik- och moralarbete.

4.4.1 Trafikverkets interna regelverk

Ett exempel på internt regelverk är Trafikverkets riktlinje för representation och gåvor. I riktlinjen finns ett avsnitt där arrangemang och inbjudningar från extern part behandlas. Riktlinjen anger att det är viktigt att det inte finns någon risk för mutbrott eller att omvärldens förtroende för Trafikverket skadas, när Trafikverkets medarbetare deltar i arrangemang som anordnas av externa parter. Riktlinjen anger uttryckligen att medarbetare inte ska låta sig bjudas på eller ta emot semester- eller rekreationsresa, biljetter till teater, musikal, idrottsevenemang eller andra event och erbjudanden som kan kopplas till anställningen.

Myndighetens uppförandekod slår också fast att varken Trafikverket eller någon av medarbetarna ska ta emot någon form av otillbörlig betalning, gåva eller annan ersättning som kan påverka, eller som kan uppfattas påverka, Trafikverkets objektivitet och opartiskhet. Dessutom anges att medarbetarna ska undvika situationer där personliga intressen kan komma i konflikt med Trafikverkets, och att medarbetarna inte ska blanda privata intressen med Trafikverkets verksamhet. Uppförandekoden ingår som en obligatorisk del vid introduktionen av nya medarbetare.

Utöver riktlinjen ovan finns bland annat riktlinjer för bisysslor och tjänsteresor, samt ett beslut om beroendeförhållanden som tydliggör att anhöriga inte ska vara i beroendeförhållande till varandra, vare sig inom Trafikverket eller i relation till anlitate konsulter.

4.4.2 Utbildning

Eftersom chefer spelar en central roll när det gäller att bära budskapet inom en organisation genomgår samtliga chefer inom Trafikverket en lärarledd case-baserad heldagsutbildning.

Utöver för chefer hålls även utbildning för specifika grupper av medarbetare, exempelvis upphandlare, utpekade nyckelbefattningar, traineer och medarbetare vid resultatenheten Förarprov. Dessutom tillhandahålls löpande utbildningstillfällen utifrån efterfrågan och behovsbedömning.

Introduktionsutbildningen för alla nya medarbetare i Trafikverket är ersatt med en datorbaserad utbildning där medarbetarna får en översiktlig information om Trafikverkets förhållningssätt och arbete med etik- och moralfrågor. Det finns även en utbildning i frågor om etik och moral, den statliga värdegrunden, jäv med mera, i form av e-utbildning både för medarbetare och för resurskonsulter (konsulter som arbetsleds av Trafikverket). Utbildningen för medarbetare är obligatorisk.

4.4.3 Årlig inventering av korruptionsrisker m.m.

För att säkerställa att Trafikverket har en välgrundad uppfattning om risker för korruption och andra förtroendeskadliga beteenden, genomför verket årligen en riskinventering. Som ett led i detta genomförs även en övning i etik och moral med samtliga medarbetare under en arbetsplatsträff. Medarbetarna får då tillfälle att identifiera risker och diskutera dilemman som kan förekomma inom det egna arbetsområdet. Resultatet av riskinventeringen inom hela verket analyseras och beskrivs i en rapport som även innehåller förslag till åtgärder.

4.4.4 Trafikverkets kommunikation med omvärlden

Trafikverket vidtar en mängd åtgärder för att tydliggöra sitt ställningstagande mot korruption och andra förtroendskadliga beteenden för omvärlden.

Varje år skickar generaldirektören ett jultrev till cirka 1 000 av Trafikverkets leverantörer, där Trafikverket undanber sig gåvor och inbjudningar. Det finns också en mall som medarbetare kan använda när de vill tacka nej till erbjudna arrangemang och gåvor, som inte är i enlighet med vår uppförandekod och vårt förhållningssätt – ett så kallat nej-tack-brev.

Myndighetens uppförandekod är enligt Trafikverkets avtalsmallar en del av kontrakten, och leverantörerna förbinder sig att leva upp till principerna i uppförandekoden. I samband med startmöten går företrädare för Trafikverket igenom uppförandekoden med leverantörerna, och med stöd av ett material diskuteras och dokumenteras relevanta risker för korruption och andra förtroendskadliga beteenden i respektive projekt.

Trafikverket deltar regelbundet i ett flertal konferenser, debatter, seminarier med mera, för att tala om Trafikverkets arbete med etik och moral.

4.4.5 Visslarsystem för framgångsrikt anti-korrupsionsarbete

Trafikverket visslarsystem är ett väl fungerande verktyg för att fånga upp oegentligheter. Visslarfunktionen är en särskilt upphandlad extern tipsmottagning där den som lämnar tips om oegentligheter i verksamheten kan vara anonym, både i förhållande till verket och till tipsmottagningen. Visslarfunktionen ska ses som ett komplement till linjeorganisationen eller de vanliga kanalerna till verket, och den kan användas av såväl interna som externa avsändare.

4.4.6 Framgångar och fortsatt utveckling

Framgångar

Myndighetens etik- och moralarbete utgörs av ett antal delar. Huvudsakligen består arbetet av riktlinjer, interna utbildningar, dilemmaövningar på intranätet, årlig riskinventering, ett visslarsystem och Trafikverkets uppförandekod. Sammantaget har det skapats förutsättningar för en värderingsstyrd organisation där medarbetare vill göra rätt för att det är rätt sak att göra, inte för att det finns regler

Fortsatt utveckling

Det pågår ett arbete med en mobilapplikation som i ett första steg ska användas av Trafikverkets medarbetare och i ett andra steg även av Trafikverkets leverantörer. Applikationen är tänkt att innehålla exempelvis uppförandekoden, de mest centrala riktlinjerna inom etik- och moralområdet, dilemman, nyheter och FAQ. Syftet är att tillhandahålla ytterligare ett stöd för att agera rätt i frågor om etik och moral – ett stöd som är lättillgängligt och enkelt att använda.

Inom Trafikverket övervägs också frågan att ta fram en jävsdeklaration för berörda medarbetare i samband med upphandlingar. Deklarationen innebär att man inför ett inköpsprojekt intygar att man inte är jävig i den aktuella upphandlingen. Detta skulle ge en påminnelse om jävsreglerna och det personliga ansvar man har.

Det pågår även en översyn av den årliga riskinventeringen av korrupsionsrisker med mera, för att förbättra arbetssättet för redovisning och uppföljning av de aktuella riskerna och därmed åstadkomma ett mer enhetligt och strukturerat arbetssätt.

5 En offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar

Målet är att utveckla Trafikverkets verksamhet och leveranser genom att skapa förutsättningar för leverantörsmarknaden när det gäller utveckling och nytänkande i form av innovationer som leder till bärkraftiga lösningar. Sammantaget utgör det förutsättningar för att Trafikverket ska kunna uppnå sina kort- och långsiktiga mål.

5.1 Innovationsupphandling som strategiskt verktyg för att nå Trafikverkets mål

Trafikverket tillämpar innovationsupphandlingens tre olika verktyg för att främja utveckling, nytänkande och innovation i sina affärer:

- utvecklingsfrämjande affärer
- upphandling av nya lösningar
- förkommersiell upphandling (anskaffning av forsknings- och utvecklingstjänster).

Innovationsupphandlingens verktyg beskrivs i kommande text. Oavsett inriktning är tidig dialog en framgångsfaktor, såväl internt som externt.

5.1.1 Vikten av tidig dialog såväl internt som externt

Trafikverket för strategiska dialoger med marknaden om behov och förutsättningar för att stimulera till innovativa lösningar inför upphandlingen och under hela projektgenomförandet³⁰. Det pågår tidiga och kontinuerliga dialoger på olika nivåer i myndigheten, enskilda upphandlingar, leverantörsteam, kategoriteam, men också via olika samarbeten med branschorganisationer³¹.

Tidig dialog såväl internt som externt är viktigt oavsett om det blir en upphandling av nya lösningar eller en anskaffning av forsknings- och utvecklingstjänster. Marknadsdialog³² syftar till att få svar på vilka lösningar – utifrån Trafikverkets behov – marknadens aktörer kan erbjuda i dag eller framöver samt om det finns intresse för en kommande innovationsupphandling. Trafikverket kan därefter fatta beslut om huruvida det är aktuellt med upphandling av en ny lösning eller om det redan finns en lösning som uppfyller behovet. I det fall det återstår mindre barriärer kan det räcka med en utvecklingsfrämjande upphandling – se mer nedan.

5.1.2 Utvecklingsfrämjande affärer

Under 2018 togs en ny, uppdaterad version av riktlinjen ”Utvecklingsfrämjande aktiviteter” fram för att skapa en större tydlighet och fokus för det utvecklingsfrämjande arbetet från idé till genomförande och avslut. Den nya versionen bedöms därmed ge bättre förutsättningar för utveckling och nytänkande på leverantörsmarknaden³³. Riktlinjen Utvecklingsfrämjande åtgärder innehåller förslag på åtgärder som kan främja utveckling och nytänkande, till exempel tidig marknadsdialog, utvecklad kravställning med funktionskrav, tilldelningskriterier i form av mervärden samt möjligheter till innovationsbonus.

³⁰ Utgångspunkten vid dialoger är att leverantören kan, vill och får vara innovativ.

³¹ Inom Anläggningsforum finns rekommendationer som avser tidig marknadsdialog och kontinuerlig dialog.

³² Den centrala funktionen Inköp och logistik kan utgöra affärstöd med avseende på planering och genomförande av marknadsanalys och marknadsdialog.

³³ Förändringarna som gjordes i riktlinjen Utvecklingsfrämjande åtgärder under 2018 påverkar dock även jämförbarheten i mätningen till tidigare år, då riktlinjen utgör underlaget för mätningen och denna därmed har ändrats.

Efter en stor utbildnings- och informationsinsats, 2016, ökade andelen utvecklingsfrämjande väg och järnvägs upphandlingar från 19 procent till 35 procent under 2017. Under 2018 och 2019 har andelen planat ut på omkring 20 procent. Det indikerar att 2016 års insats klingat av något³⁴.

Trafikverkets affärsstrategi reviderades 2019 och den nya versionen innebär att ”innovation eller annan nytta” blir en parameter att beakta även vid upphandling av standardentreprenader och standarduppdrag. Det skapar en betydande möjlighet att få kontrakt som driver innovation och produktivitet. Vid analyser som visar behov av ”innovation eller annan nytta”, förespråkar strategin att bonus eller mervärden kan användas för att skapa drivkrafter hos leverantörer.

Funktionskrav

I det praktiska arbetet med konsultupphandlingar använder verksamheten Trafikverkets mall för uppdragsbeskrivning (UB), som baseras på att ställa krav på leveransprodukter (vad), vilket ger frihet att använda egna arbetssätt (hur). För totalentreprenader driver myndigheten de tekniska kraven också via Trafikverkets mall för teknisk beskrivning (TB) och där det fortlöpande införs nya verifierbara funktionskrav.

Inom projektverksamheten genomförs utbildningar både internt och externt när det gäller att skriva mätbara och verifierbara funktionskrav. Dessutom arbetar verksamheten med kravställande inom modellbaserad projektering (BIM), vilket ger stora utvecklingsmöjligheter för både konsulter och entreprenörer i branschen.

Sedan 2018 leder Trafikverket ett projekt inom temaområde innovation³⁵ i branschorganisationen Anläggningsforum³⁶, för att tillsammans med branschen skapa spelregler för ökad innovation.

Trafikverket avser att i ökad grad informera leverantörsmarknaden om de möjligheter som finns att lämna anbud med likvärdig lösning, till exempel i form av annan teknisk lösning jämfört med Trafikverkets förfrågningsunderlag. Trafikverket gör därefter en likvärdighetsprövning av den tekniska lösningen.

5.1.3 Upphandling av nya lösningar och förkommersiell upphandling (FoI-tjänster)

För upphandling av nya lösningar tillämpas främst förhandlat förfarande med föregående annonsering. Det grundläggande behovet är dock styrande, vilket gör att andra förfaranden och metoder kan vara aktuella, till exempel konkurrenspräglad dialog och innovationspartnerskap.

Trafikverkets fokus ligger på att initiera och genomföra innovationsupphandlingar i form av förkommersiella upphandlingar och ambitionen är att öka antalet FoI-projekt utförda som förkommersiella upphandlingar. Fördelen är att processen för innovationsupphandlingar skapar konkurrens och en marknad redan i utvecklingsskedet, vilket bland annat kan möjliggöra för Trafikverket att undvika framtida beroende av monopol. En utmaning är balansen mellan offentlighet och sekretess (immateriella rättigheter, patent). Trafikverket har genom de hittills genomförda förkommersiella upphandlingarna fått god erfarenhet och kunskap för att hantera denna balansgång.

För innovationsupphandlingsprojekt som kräver utvecklingsarbete³⁷ tillämpar myndigheten huvudprocessen ”Forska och ta fram innovation”. Processen stöder arbetssätt i form av

³⁴ Redovisas i regeringsuppdraget ”Trafikverkets arbete med produktivitet och innovation i anläggningsbranschen”, april 2020.

³⁵ Anläggningsforums temaområde Innovation syftar till att tillsammans i branschen identifiera utvecklingsområden och utveckla processer i affären som förbättrar förutsättningarna för innovationer. Innovation definieras enligt Oslo-manualen från OECD (1997).

³⁶ Ett gemensamt utvecklingsarbete bedrivs av Trafikverket, Byggföretagen och Innovationsföretagen via Anläggningsforum. Den svenska anläggningsbranschens beställare, entreprenörer och konsulter bidrar, tillsammans och var för sig, till att skapa samhällsnytta.

³⁷ Finansiering av utvecklingsfaser TRL 2-7 (Technology Readiness Level) kan finansieras med statsstöd via Trafikverkets FOI portföljer.

invärldsanalys, behovsanalys, omvärldsanalys och marknads- eller intressentdialoger med finansiering via FoI. Detta arbetssätt innebär att ett utvecklingsarbete genomförs tillsammans med marknaden efter att en upphandling genomförts.

I dag genomförs innovationsupphandlingar för att lösa både små och stora utmaningar. Genom att Trafikverket agerar som första kund och köper nya lösningar stimuleras marknader till utveckling av ny kunskap.

Några exempel på genomförda och pågående innovationsupphandlingar:

Avslutade upphandlingar 2019:

- Nya metoder för bergsskärning för väg och järnväg
- Ny lösning för elkraftsanläggningen i form av kortslutningsbegränsande brytare
- Breddat kunskapsunderlag gällande el vägar

Pågående upphandlingar av nya lösningar eller förkommersiella upphandlingar:

- Långsiktig försörjning av fordon för upphandlad nattågstrafik
- Nya trafiksäkerhetslösningar för aktiv mobilitet i ett hållbart samhälle
- Oförstörande provning av tätskikt på vägbroar.

5.2 Interna och externa samarbeten

Trafikverket har ett affärsstöd med avseende på innovationsupphandling, och utgångspunkten är den nationella upphandlingsstrategin, Trafikverkets instruktioner och strategiska planer samt Trafikverkets övergripande inriktning. Affärsstödet innefattar att:

- utveckla stöd och sprida kunskap genom nätverk, föredrag och coachande initiativ som ska stimulera flera utövare till breddad kunskap, och fler coacher ökar användningen av innovationsupphandlingen för olika behov
- ett aktivt arbete med FoI-programmet för att på vetenskaplig grund få ökad kunskap och återföring om hur genomförda affärer och projekt påverkar leverantörsmarknadens innovation
- öka utrymmet för innovation i upphandlingarna samt öka antalet innovationsupphandlingar och få igång ett systematiskt användande av metoderna hos verksamheterna
- skapa förståelse för och kunna använda innovationsupphandling som ett strategiskt utvecklingsverktyg för att nå bättre funktion, ökad produktivitet eller ökad kvalitet
- ta fram konkreta stödåtgärder tillsammans i verksamheterna, till exempel handlingsplaner eller utbildningar för att "komma till verkstad" och som ger kunskaper om barriärer och förändringar som behöver hanteras i myndigheten och mot marknaden.

Under 2018 och 2019 genomförde Trafikverket en större utbildningsinsats och ett antal workshoppar inom Trafikverket för att stimulera innovationsstrategier utifrån olika marknadssegment. Effekten som utbildningen förväntas ge är att Trafikverkets inköpsorganisation blir ett bättre affärsstöd i tidiga skeden och att den bättre kan planera för och genomföra upphandlingar som främjar ökad innovation och produktivitet. Trafikverket arbetar även med interna nationella nätverk för stöd, lärande och samordning för att inspirera och stödja, sprida lärdomar och erfarenheter samt samordna arbetet över hela Trafikverket.

Genom branschsamarbetet i Anläggningsforum finns ett nära samarbete med leverantörsmarknaden och branschorganisationerna. Forumet jobbar för att tillsammans skapa en hållbar samhällsnytta och vara en attraktiv, sund och säker bransch som utvecklar den svenska transportinfrastrukturen.

Det finns även ett nära samarbete med akademin, och särskilt med ProcSIBE³⁸. Bland annat bedriver Trafikverket FoI-projekt för att skapa erfarenhetsåterföring av de effekter

³⁸ Procurement for a Sustainable and Innovative Built Environment, en Formas-finansierad sammanslutning av Sveriges forskare inom upphandling för ett hållbart och innovativt samhällsbyggande, www.procsibe.se

Trafikverkets *produktivtets*- och innovationsarbete och beställar- och upphandlarstrategin har inneburit. FoI-resultaten nyttiggörs för att utveckla Trafikverkets affärsstrategier, där bland annat utvecklingen av Trafikverkets affärsstrategi under 2020 innefattar arbete för förbättrade innovations- och hållbarhetsförutsättningar.

Trafikverkets verksamhetsområden genomför strategiskt utvecklingsarbetet med syfte att stärka innovationsförmågan. I bilaga 5 återfinns exempel.

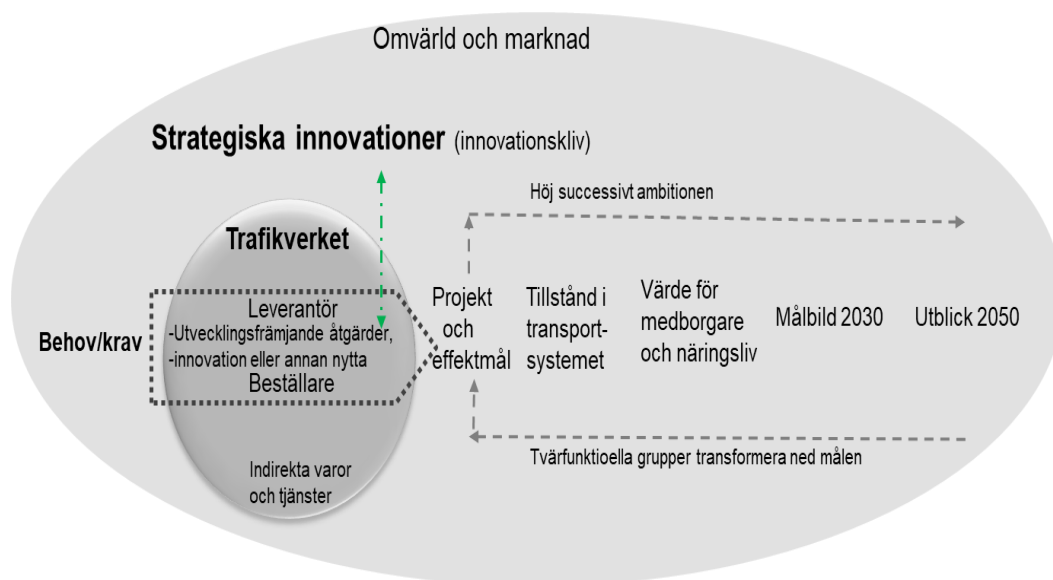
5.3 Framgångar och fortsatt utveckling

Framgångar

Det finns flera goda exempel på innovationsupphandlingar som ger vidare grund för kommande upphandlingar. Andelen utvecklingsfrämjande väg och järnvägsupphandlingar uppgår till ca 23 procent. Sedan 2019 finns det en modell som kan tillämpas där behov av innovation eller annan nytta föreligger. Modellen bygger på att bonus eller mervärden kan användas som drivkraft i upphandlingen.

Fortsatt utveckling

Det föreligger fortsatt utmaningar när det gäller att göra innovationer till det strategiska verktyg som krävs för att Trafikverket ska kunna nå sina kort- och långsiktiga mål.



Figuren 6: En utmaning är att transformera ned långsiktiga mål till konkreta projekt- och effektmål.

Figuren visar utmaningen för strategiska innovationer och mer operativa utmaningar i projekt, i form av utvecklingsfrämjande åtgärder, innovation eller annan nytta och hur dessa bör interagera.

6 En miljömässigt ansvarsfull offentlig upphandling

Trafikverket tar ansvar för miljöpåverkan genom kravställning i upphandlingar samt genom att aktivt driva planering och genomförande av kontrakt för att minska utsläpp av växthusgaser från byggande, drift och underhåll.

6.1 Klimatneutral infrastruktur 2045

Utöver den klimatpåverkan som trafiken och fordonen ger upphov till sker en betydande klimatpåverkan från byggande, drift och underhåll av vägar och järnvägar. Det är utsläpp som Trafikverket också har stor möjlighet att påverka. Från och med 2016 ställer Trafikverket krav på minskad klimatpåverkan i större infrastrukturprojekt och vid upphandling av järnvägsmateriel. Från och med 2018 ställer Trafikverket också krav i mindre investeringsprojekt samt alla underhållsprojekt oavsett storlek. Kraven gäller för projekt som färdigställs (byggs färdigt) år 2020 eller senare. Resan mot målet om en klimatneutral infrastruktur har inletts med hög intensitet.

6.1.1 Målbild 2045 och delmål för 2020, 2025 och 2030

Sveriges regering och riksdag har tidigare beslutat genom en klimatlag om att Sverige år 2045 ska ha en hållbar och resurseffektiv energiförsörjning och inga nettoutsläpp av växthusgaser till atmosfären. Det gäller även transportinfrastrukturen och Trafikverket har i enlighet med detta ett mål att infrastrukturen ska vara klimatneutral senast samma år. Som steg på vägen har Trafikverket satt upp delmål³⁹ om att klimatpåverkan i form av CO₂ ska minska med 15 procent till 2020, 30 procent till 2025 och 50 procent till 2030. Dessa mål är utgångspunkt för de klimatkrav som Trafikverket tagit fram och nu tillämpar för infrastrukturen.

6.2 Motiv till att ställa krav

Klimatpåverkan från infrastrukturhållningen kommer från de material och den energi, främst diesel, som används i byggande, drift och underhåll av infrastrukturen. I investeringsprojekt är det insatsmaterial i form av betong, stål i armering och konstruktioner samt asfalt (innehåller sten och asfalt) som står för den största klimatpåverkan. Utsläppen sker i hela kedjan: från produktion till en eventuell avveckling av anläggningen.

Klimatpåverkan från byggande, drift och underhåll är betydande. Väg- och järnvägsinfrastruktur beräknas släppa ut 1–2 miljoner ton koldioxidekvivalenter vilket motsvarar 5–10 procent av den samlade klimatpåverkan från fordon, infrastruktur och trafik. Det har därmed varit angeläget att reducera utsläppen.

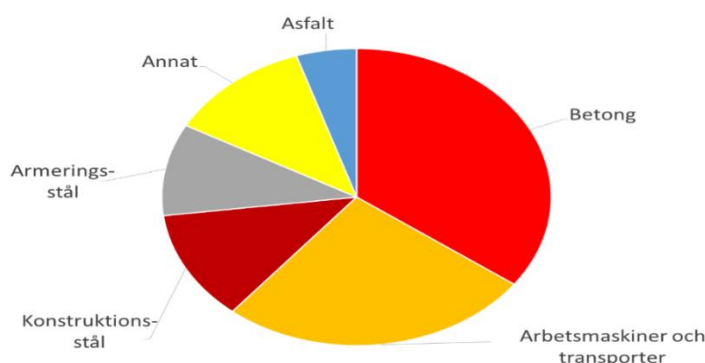
6.3 Processen med att ta fram kraven

Arbetet med att ta fram klimatkraven inleddes under 2014. Målet var att kraven skulle vara teknikneutrala och ge långsiktiga spelregler för branschen. Ett forskningsprojekt genomfördes för att analysera konsekvenserna av att ställa krav i enlighet med målen. Under de år som gått har kraven anpassats allt mer efter de förutsättningar som myndighetens olika verksamheter och teknikområden har. Under 2018 genomfördes en aktivitet som kallas kontrollstation där ställda krav och uppnådda resultat analyserades i syfte att kunna göra förbättringar i vad vi ställer krav på, men också hur.

³⁹ Klimatkrav i planläggning, byggskede, underhåll och på tekniskt godkänt järnvägsmaterial, TDOK 2015:0480.

6.3.1 Ökade krav över tid och möjlighet till bonus driver utvecklingen

Inledningsvis fokuserades på de större investeringsprojektens krav på att minska den totala klimatpåverkan från projektering och entreprenadskede. Kraven diskuterades i dialog med branschen och infördes i förfrågningsunderlag för de projekt som färdigställs år 2020 eller senare. Under 2017 togs tillsammans med storstadsregionerna även krav⁴⁰ fram för mindre projekt och underhållsrenoveringar. Dessa krav är utformade som specifika maxnivåer av CO₂-ekvivalenter för de material och drivmedel som har stor påverkan inom anläggningsbyggnation och underhåll. Materialen framgår i figur 7 nedan.



Figur 7: Fördelning av klimatpåverkan från infrastrukturprojekt i den nationella planen 2014-2025.

Syftet med att ställa specifika klimatkrav är att förenkla kravställande och administration för uppföljning. Genom att peka ut ett fåtal poster (betong, drivmedel, armering, konstruktionsstål och asfalt) kan Trafikverkets leverantörer snabbt lägga fokus på de rätta, effektiva åtgärderna. Under 2019 har specifika krav på redovisning för att minska klimatpåverkan i beläggningsrenoveringar införts.

Genom att kontinuerligt öka kraven på att minska klimatpåverkan i kombination med att ge leverantörer möjligheter till bonus, utöver minikrav, skapas drivkrafter för innovativa lösningar som reducerar miljöpåverkan. Kravet sätts utifrån vad man rimligen kan förvänta sig hos leverantörer i en konkurrenssituation, medan bonus ska stimulera till leveranser utöver denna nivå. Entreprenören får därmed en drivkraft att nå större reduktion än de lägsta nivåer som gäller i kontraktet. I bilaga 8 finns detaljer kring processen att formulera klimatkrav för att löpande säkerställa att uppsatta mål nås.

6.3.2 Kravställning förutsätter uppföljning av leveransen

En förutsättning för att ställa krav är att de går att följa upp i kontrakten. När det gäller uppföljning av de funktionella kraven i de större projekten stöttar Trafikverket rutinen genom att själva använda och även erbjuda ett egenutvecklat stödsystem som kallas Klimatkalkylverktyget. Verktyget är öppet och tillgängligt via hemsidan och utan kostnad för alla användare, till exempel projekterande konsulter och kontrakterade entreprenörer. Verktyget ska användas för att redovisa uppfyllande av krav. Grundprincipen är att Trafikverket inför beslut om en åtgärd (någon form av investering eller underhållsåtgärd) tar fram en budget i CO₂-ekvivalenter på samma sätt som en egenkalkyl i kronor tas fram. Entreprenören ska vid slutleverans redovisa en deklaration av de verkliga åtgärderna, materialvalen och metoderna med stöd av klimatkalkylverktyget. Om material som framgår i figur 7 ovan används i entreprenaden ska entreprenören alltid redovisa tredjepartscertifierade miljövarudeklarationer på använda material.

Trafikverket har valt att organisera det strategiska arbetet kopplat till klimatpåverkan med ett tvärfunktionellt snitt. En arbetsgrupp bestående av representanter för utförande verksamheter, planerande enheter och inköpsfunktionen tar fram beslutsunderlag, inför

⁴⁰Generella miljökrav vid entreprenadupphandling, TDOK 2012:93.

krav i kontraktssmallar och stöttar och utbildar verksamheten⁴¹ med spetskompetens. Arbetsgruppen rapporterar till en styrgrupp med liknande tvärfunktionella sammansättning. Styrgruppen har i sin tur den nationella koordineringsgruppen (generaldirektören är ordförande) som högsta beslutande instans.

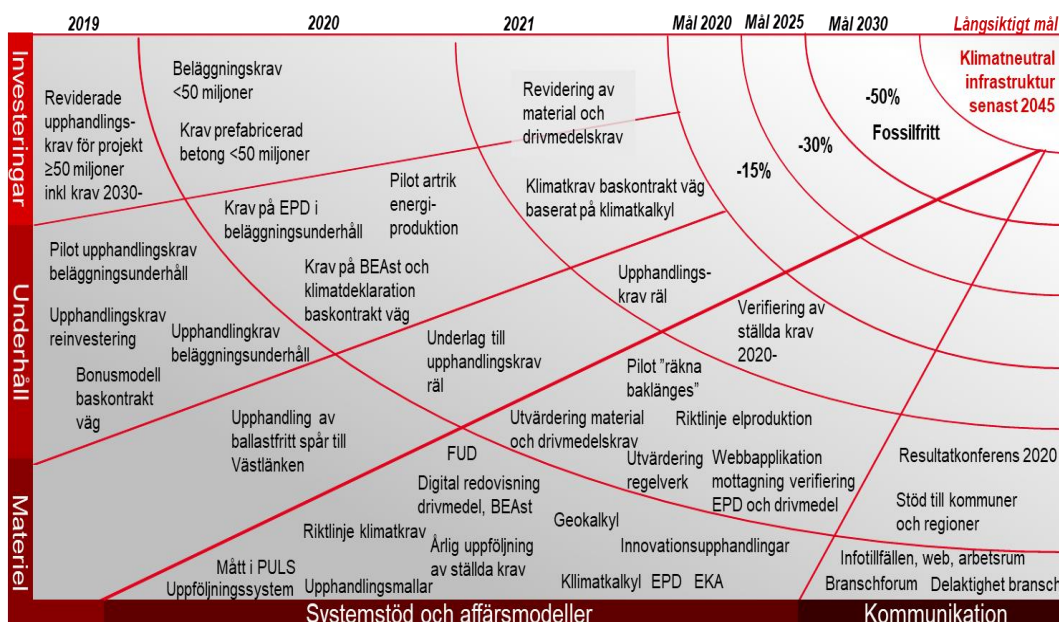
6.4 Framgångar och fortsatt utveckling

Framgångar

Sedan arbetet med att ta fram klimatkrav inleddes 2014 har rutiner tagits fram som grund för att formulera klimatkrav och kraven formuleras i kontraktssmallar när det gäller upphandling av investerings- och underhålls entreprenader samt för järnvägsmateriel. För att kunna följa upp kraven har rutiner arbetats fram tillsammans med ett egenutvecklat system för klimatkalkyl. Klimatkalkyl verktyget bygger på att kontrakterad leverantör redovisar en deklaration av de verkliga åtgärderna. Det möjliggör att ställda kontraktsskrav kan följas upp. En Tvärfunktionell arbetsgrupp jobbar med att förvalta och utveckla klimatkrav där utbildning och stöd till verksamheten ingår.

Fortsatt utveckling

För att styra mot uppsatta mål om en klimatneutral infrastruktur senast 2045, har en färdplan tagits fram och som inom Trafikverket kallas transformationskarta.



Figur 8: Transformationskarta för klimatkrav som visar utvecklingen av krav, systemstöd och affärsmodeller samt kommunikation för att gå mot uppsatta mål och den långsiktiga visionen om en klimatneutral infrastruktur.

Transformationskartan beskriver utvecklingen i kravställande och vilka systemstöd, affärsmodeller och kommunikation som behövs för att nå uppsatta mål. Kartan uppdateras och beslutas av nationella koordineringsgruppen som leds av generaldirektören och kommuniceras såväl internt som externt.

⁴¹ Varje verksamhetsområde ska bidra till att klimatmålen uppnås.

7 Offentlig upphandling som bidrar till ett socialt hållbart samhälle

Trafikverket ställer sociala kontraktskrav, inklusive arbetsrättsliga, med syfte att motverka lönedumpning, bristande arbetsvillkor, svartarbete, diskriminering och korruption. Inga människor får utnyttjas eller fara illa, lagar ska följas, konkurrensen ska vara rättvis och Trafikverket ska verka för en trovärdig och attraktiv bransch.

Krav på sysselsättningsfrämjande åtgärder (se avsnitt 7.2) kan också räknas till sociala krav.

7.1 Ställ krav om skäliga anställningsvillkor

De sociala kontraktskraven reglerar

- minimilön, minimivillkor och grundläggande rättigheter för arbetstagare i hela leveranskedjan
- skatter och socialförsäkringsavgifter
- antidiskriminering
- förhållningssätt i etiska frågor.

Trafikverkets ambitioner att bidra till ett socialt hållbart samhälle är en komplex utmaning. Det är svårt att upptäcka missförhållanden, vilket har medfört att Trafikverkets ledning har bedömt att kontinuerlig uppföljning av sociala krav under hela kontraktstiden är väsentligt för att säkerställa efterlevnaden.⁴²

7.1.1 Uppföljningsmodell

Myndigheten har en modell med syfte att systematisera uppföljningen av sociala kontraktskrav och att säkerställa särskilt fokus på riskfyllda kontrakt. Kraven ska följas upp med viss bestämd frekvens på leverantörmöten, via leverantörens egna intygande (så kallad självskattning) och genom leverantörsrevisioner.

a. Före annonsering – en första riskbedömning

Riskbedömning i denna tidiga fas görs för att kunna planera kommande uppföljning av sociala krav. Processen börjar redan innan beslut tas om annonsering.

För att riskklassificera kontrakt används ett antal riskindikatorer bland annat längden på leverantörskedjan, andelen utländsk arbetskraft och konkurrenssituationen. Avsikten är att göra en första bedömning av om kontraktet riskerar att brista i efterlevnaden av de sociala kraven. Eftersom inte alla omständigheter är kända ännu behöver tidigare erfarenheter vägas in i bedömningen.”

b. Kvalificering och utvärdering – lyfta frågorna

I det här steget handlar det om att tidigt få upp frågorna på bordet genom att informera. Det ska göras i förfrågningsunderlaget och vid möten med anbudsgivarna. Förutom att informera om kraven och kommande uppföljningsmodell ska det, vid utvärdering av anbudet, kontrolleras att det inte finns några uteslutningsgrunder enligt LOU eller LUF. Före tilldelning samverkar Trafikverket också med arbetstagarorganisationen SEKO som hjälper till med att kontrollera arbetsrättsliga villkor hos nya leverantörer till Trafikverket.

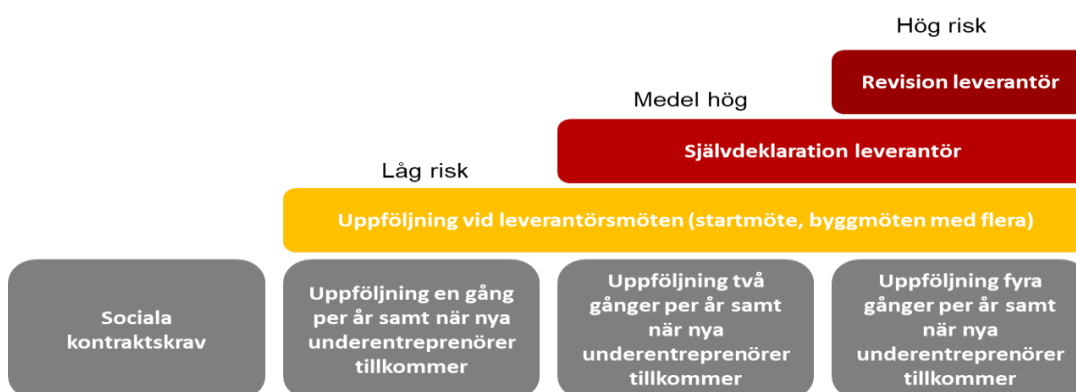
⁴² Rutiner och mallar har tagits fram för ändamålet. Uppföljning av sociala krav, TDOK 2016:0347 är ett exempel.

c. Under kontraktstiden – uppföljning enligt risktrappa

Det är viktigt med regelbundna genomgångar med leverantören under kontraktstiden. Med alla fakta till hands görs också en förnyad och kontinuerlig riskbedömning för att bestämma frekvens och tillvägagångssätt för uppföljning.

Beroende på antalet riskindikatorer som identifieras i en entreprenad tilldelas kontraktet låg risk (en till två indikatorer), medelhög risk (tre till fyra indikatorer) eller hög risk (fem indikatorer). Även kontraktsvärdet påverkar riskbedömningen.

Frekvens och tillvägagångssätt för uppföljning i ett entreprenadkontrakt utläses ur en risktrappa, se figur nedan.



Figur 9: Risktrappa.

Utöver leverantörsmöten i ett kontrakt, ombeds leverantören att fylla i en så kallad självskattning. Det innebär att leverantören bland annat redogör för hur lagstadgade och avtalsenliga arbetsrättsliga villkor säkerställs. Den sista åtgärden är att leverantören revideras beträffande efterlevnaden av sociala kontraktsskrav. Detta kan ske både i ett specifikt kontrakt (så kallad fältrevision) och leverantörsövergripande (så kallad systemrevision).

Trafikverket kompletterar nämnda sociala kontraktsskrav genom att ställa krav på IDO6, vilket innebär att samtliga entreprenörer kontrolleras ytterligare (inklusive underentreprenörer och samtliga led av underentreprenörernas underentreprenörer och så vidare). När IDO6 upptäcker brister kontaktas den aktuella entreprenören och ges en möjlighet till själv rättning inom två veckor. Annars stängs leverantören av från IDO6-systemet och kan inte längre arbeta för Trafikverket och inte heller någon annanstans där det finns krav på IDO6.

IDO6 kontrollerar i dag bland annat:

- skatter, socialförsäkringsavgifter med mera, på företagsnivå (1 gång per månad)
- arbetsgivar samband, det vill säga kontroll av att antalet IDO6-kort kopplade till ett företag inte överstiger ett rimligt antal med hänsyn till inbetalda arbetsgivaravgifter
- A1-intyg (och andra intyg som krävs för att få arbeta i Sverige) för medborgare från annat land som ska utstationeras till Sverige
- skatter på individnivå via svenskt samordningsnummer när ett utländskt IDO6-kort ska förnyas efter 6 månader
- arbetstillstånd för asylsökande.

7.1.2 Styrning och utveckling

Uppföljningsmodellen kommuniceras med stöd av utbildningsmaterial och genomgångar. Inom inköpsorganisationen finns också utsedda regionsamordnare med uppdrag att stötta med kunskap. På Trafikverkets lär plattform Lärtorget finns datorbaserade utbildningar, med syfte att kontinuerligt vidmakthålla och utveckla kompetens hos hela Trafikverkets beställarorganisation.

Det finns en styrgrupp för socialt ansvarstagande där utmaningar kontinuerligt kan lyftas till en strategisk nivå. Trafikverkets leverantörer har det yttersta ansvaret för arbetsrättsliga villkor och övriga sociala kontraktskrav, men ansvaret som beställare innebär att kontrollera att kraven efterlevs.

På vissa större projekt finns ett systematiserat myndighetssamarbete, exempelvis på Förbifart Stockholm och Västlänken, där Trafikverket lokalt samverkar med Skatteverket, Arbetsmiljöverket och Ekobrottsmyndigheten.

Trafikverkets uppföljning har haft effekt; bland annat har för låga löner upptäckts och justerats. En annan effekt är att sociala krav i större utsträckning än tidigare förs vidare till underleverantörer, exempelvis krav på kollektivavtalsenlig lön. Att kraven förs vidare bidrar också till att Trafikverkets leverantörer kontrollerar sina underleverantörer bättre, vilket ofta leder till kortare leverantörskedjor.

Vid sidan av Trafikverkets egen uppföljning är det avgörande för branschens utveckling att myndighetssamarbetet mot osund konkurrens fortsätter, med ännu fler gemensamma kontroller som följd.

7.2 Medverka till att öka sysselsättningen genom upphandlingar

Trafikverket ställer sedan 2016 krav på sina leverantörer att sysselsätta arbetslösa eller erbjuda praktikplatser. Kraven tillkom initialt efter ett regeringsuppdrag 2015.

7.2.1 Trafikverkets modell och arbetssätt för sysselsättningsfrämjande åtgärder

Inriktningen är att krav ställs på en anställningsperiod (12 månader) eller en praktikperiod (6 månader) per 50 miljoner kronor i entreprenadkontrakt och per 25 miljoner kronor i tjänstekontrakt.

De personer som kvalificerar sig för att få en plats via Trafikverkets sysselsättningskrav svarar mot något eller några av följande kriterier:

- arbetslös och inskriven vid en arbetsförmedling
- riskerar att bli utan lärlingsplats eller praktikplats inom ramen för utbildning
- har en befintlig sysselsättning som inte motsvarar det hen utbildat sig till (hen har erfarenhet och/eller utbildningsbakgrund som lämpar sig för det aktuella kontraktet).

Trafikverket och Arbetsförmedlingen har en överenskommelse om att Arbetsförmedlingen ska genomföra möte med leverantören samt erbjuda rekryteringshjälp.

Som grundkrav gäller att leverantören tar kontakt och bokar ett möte med en arbetsmarknadsaktör. Under mötet ska leverantören beskriva sina personalbehov och tillsammans med arbetsmarknadsaktören planera för att sysselsätta arbetslösa genom praktik eller anställning. Leverantören ska betala viten om kraven på sysselsättning inte uppnås. Bonus utbetalas om leverantören sysselsätter fler personer ur målgruppen än kontrakterat. Bonus- och vitesnivåer motsvarar självkostnaden. Vite/bonus är 60 000 kronor för praktikplats (6 månader) och 240 000 kronor för anställning (12 månader).

Schablonen för krav på sysselsättning är en intern riktlinje i Trafikverket, och i varje projekt bedömer man om den är tillämpbar. Undantagna från kraven är tjänste- och entreprenadupphandlingar med kortare genomförande än 9 månader eller där utförandet kräver mindre än fem heltidsanställningar i kontraktet. Även flertalet ramavtalsupphandlingar, avrop och varuupphandlingar är undantagna. Undantag görs också i kontrakt med specifika förutsättningar, bland annat i projekt med låg personalintensitet, höga material- och maskinkostnader, komplexa arbetsmoment eller höga säkerhetskrav.

Trafikverket har deltagit som partner i det EU-finansierade projektet "Sysselsättning genom offentlig upphandling" som drivits under ledning av Upphandlingsmyndigheten, med syfte att få fler upphandlande myndigheter att använda sysselsättningskrav i sina upphandlingar. Målet är att fler individer som i dag har svårt att komma in på arbetsmarknaden, särskilt nyanlända, ska erbjudas en anställning eller praktikplats i offentligt upphandlade kontrakt.

Ytterligare information om kraven och hur de kan ställas finns på trafikverket.se.⁴³

7.2.2 Framgångar och fortsatt utveckling

Framgångar

Stora satsningar på svensk infrastruktur innebär tillsammans med generationsskiften och pensionsavgångar att anläggningsbranschen har resurs- och kompetensbrist en lång tid framöver. Trafikverkets sysselsättningskrav kan utöver att sysselsätta personer ur målgruppen (till exempel långtidsarbetslösa) bidra till branschens kompetensförsörjning.

Under 2019 sysselsatte Trafikverkets leverantörer arbetslösa eller praktikanter i 141 kontrakt, motsvarande 186 anställningsperioder om 12 månader och 142 praktikperioder om 6 månader. (Upp till tre arbetslösa kan fylla en anställningsperiod och upp till sex praktikanter en praktikperiod). Av de arbetslösa eller praktikanter som fick sysselsättning i kontrakten under 2019 var cirka en fjärdedel kvinnor.

Fortsatt utveckling

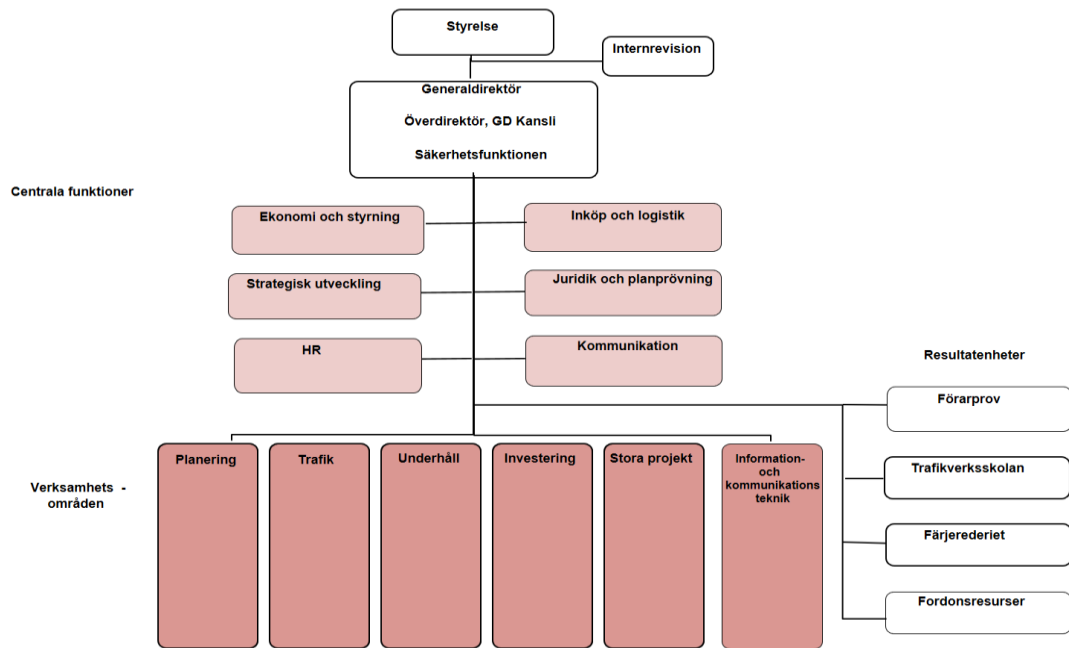
Kraven kan uppfyllas när som helst under avtalsperioderna, och stora delar av sysselsättningen beräknas bli genererade i större kontrakt med avtalstid 5–10 år. Därför är utfallet av sysselsättningskraven svårt att prognosticera över tid. Kontinuerlig uppföljning av kraven är viktigt för att kunna mäta resultat och säkerställa konkurrens på lika villkor. Det kräver i sin tur att sysselsättningskraven finns på dagordningen och är en naturlig del av projektens löpande arbete.

⁴³ <https://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/upphandling/sysselsattningskrav-i-trafikverkets-upphandlingar/>.

Bilaga 1 Trafikverkets organisation

Trafikverkets organisation

Trafikverkets organisation framgår av organisationskartan nedan.



Figur 10: Trafikverkets organisation

Tillämpning av Trafikverkets inköpsrelaterade strategier (bilaga 3) - i hela organisationen - är en framgångsfaktor tillsammans med samarbete över organisations- och processansvarsgränser (se utmaningen i 2.1). I texten nedan beskrivs centrala funktioner och verksamhetsområden.

Centrala funktioner

- Ekonomi och styrning ansvarar för ledning, styrning, verksamhetsutveckling och användning av IT.
- Strategisk utveckling ansvarar för strategiskt arbete samt styrning av forskning och innovationsarbete.
- HR ansvarar för arbetssätt och verktyg för att säkerställa tillgång på kompetens.
- Kommunikation ansvarar för övergripande styrning av Trafikverkets kommunikation.
- Inköp och logistik ansvarar för att utveckla, förvalta, samordna och genomföra verkets inköps- och upphandlingsverksamhet samt för försörjning av tekniskt godkänt järnvägsmateriel. Detaljer finns i bilaga 2.
- Juridik och Planprovning ansvarar för Trafikverkets juridiska frågor.

Verksamhetsområde Planering

Planering ansvarar för planeringen av hela transportsystemet och gör behovsanalyser, åtgärdsvalsstudier, beställer åtgärder samt planerar på kort och lång sikt. Planering har processansvar för:

- Planera transportsystemet långsiktigt
- Planera genomförande av transportplaner
- Planera åtgärder på vägar och järnvägar

Verksamhetsområde Underhåll

Underhåll ansvarar för att väg- och järnvägsanläggningen lever upp till krav på funktionalitet. Underhåll ansvarar för drift och underhåll av väg- och järnvägsanläggningen. Underhåll har processansvar för:

- Samla in och bearbeta information om vägar och järnvägar
- Hantera system- och komponentutveckling

Verksamhetsområde Investering

Investering ansvarar för att genomföra investerings- och reinvesteringsprojekt med undantag av de projekt som Stora projekt ansvarar för. Investering har processansvar för:

- Genomföra åtgärder på vägar och järnvägar

Verksamhetsområde Stora projekt

Stora projekt ansvarar för att genomföra större investeringsprojekt (normalt över 5 miljarder kronor) och investeringsprojekt som är särskilt komplexa.

Bilaga 2 Inköp och logistiks organisation och bidrag till ökat värde och samhällseffekter

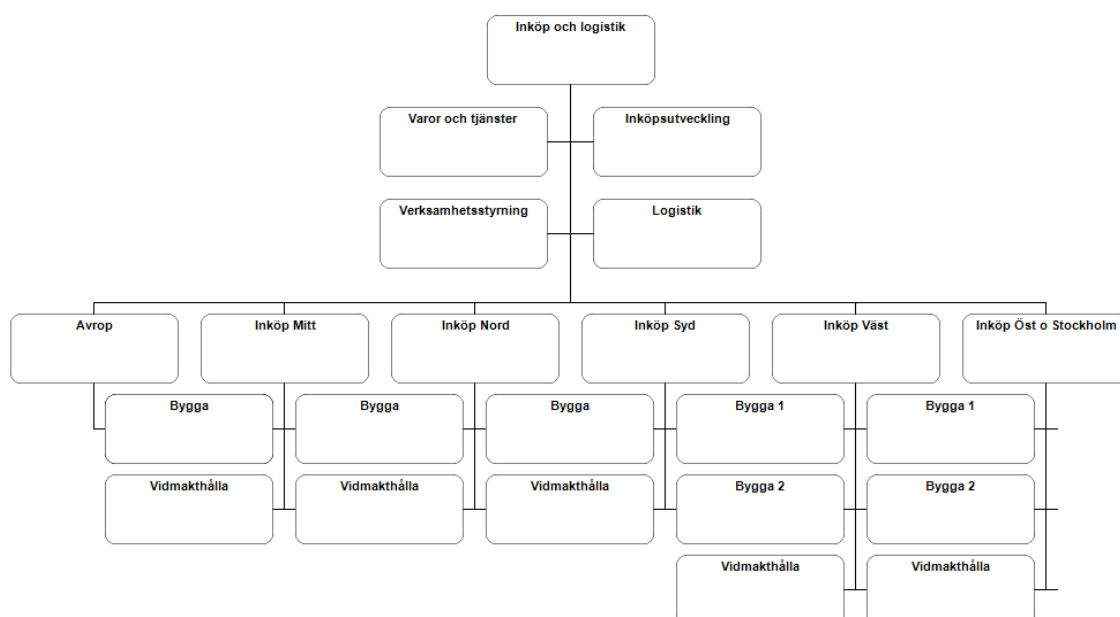
Bilagan beskriver den centrala funktionen Inköp och logistiks organisation, den stödprocess som funktionen ansvarar för samt funktionens målbild och bidrag till Trafikverkets värdeskapande.

Inköp och logistiks organisation

Centrala funktionen Inköp och logistik bidrar till ökat värde och nytta i samhället genom att utveckla Trafikverkets sätt att upphandla och genomföra värdeskapande affärer som kan ge utrymme för ökad innovation.

Inköp och logistik ansvarar för att utveckla, genomföra och förvalta verkets inköps- och upphandlingsverksamhet samt försörjning av tekniskt godkänt material. Arbetet ska präglas av nära samspel och dialog med verksamhetsområden, leverantörer och branschorgan. Inom alla delar av Inköp och logistik ska leveranserna bidra till värde för nästa steg i kedjan utifrån det samhällsvärde och de effekter som myndigheten har till uppgift att uppnå.

Inköp och logistik är en central funktion med cirka 285 medarbetare, varav 152 är inköpare och 70 logistik. Organisationen består av tio avdelningar som är spridda geografiskt över landet. Avdelningarna beskrivs mer detaljerat nedan:



Figur 11: Inköp och logistiks organisation

Avdelningar Inköp Nord, Mitt, Väst, Syd och Öst/Stockholm

Avdelningarna arbetar med upphandlingar av entreprenader inom respektive region. I arbetet ingår bland annat att vara affärsstöd till Trafikverkets projektorganisation i framtagande av inköpsstrategier, genomföra marknadsanalyser, marknadsföra upphandlingar och utveckla dialogen med leverantörsmarknaden. Avdelningen arbetar också med att säkerställa att upphandlingen genomförs utifrån lagar, förordningar och interna direktiv samt tar hand om dokumentation och arkivering. Utöver detta ingår uppföljning av leveranser och erfarenhetsåterföring tillbaka till inköpsprocessen.

Avdelning Varor och tjänster

Avdelningen Varor och tjänster ansvarar för upphandling av varor och tjänster. I arbetet

ingår bland annat att vara affärsstöd till Trafikverkets projektorganisation i framtagande av inköpsstrategier, genomföra marknadsanalyser, marknadsföra upphandlingar och utveckla dialogen med leverantörsmarknaden. Avdelningen arbetar också med att säkerställa att upphandlingen genomförs utifrån lagar, förordningar och interna direktiv samt tar hand om dokumentation och arkivering. Utöver detta ingår uppföljning av leveranser och erfarenhetsåterföring tillbaka till inköpsprocessen. I avdelningen Varor och tjänster ingår även upphandling av el och tekniskt godkänt material, framför allt inom järnvägsområdet.

Avdelning Avrop

Avdelningen Avrop ansvarar för avropsverksamheten inom myndigheten. I arbetet ingår bland annat att utveckla dialogen med interna kunder, säkerställa att avrop och förnyad konkurrens genomförs utifrån lagar, förordningar och interna direktiv samt ta hand om dokumentation och arkivering. Utöver detta ingår uppföljning av leveranser och erfarenhetsåterföring tillbaka till inköpsprocessen och ramavtalsansvarig. Avdelningen ansvarar också för avrop samt beställningssystemet Proceedo.

Avdelning Logistik

Avdelningen Logistik har som uppgift att säkerställa försörjningen och logistiklösningar av tekniskt godkänt material till Trafikverkets investerings- och underhållsentreprenader. Avdelningen ansvarar för Trafikverkets lager, tillverkning av långräler och revidering av begagnade räler och är tillgänglig dygnet runt, alla dagar, för att lösa leveranser till akuta behov.

Avdelning Utveckling

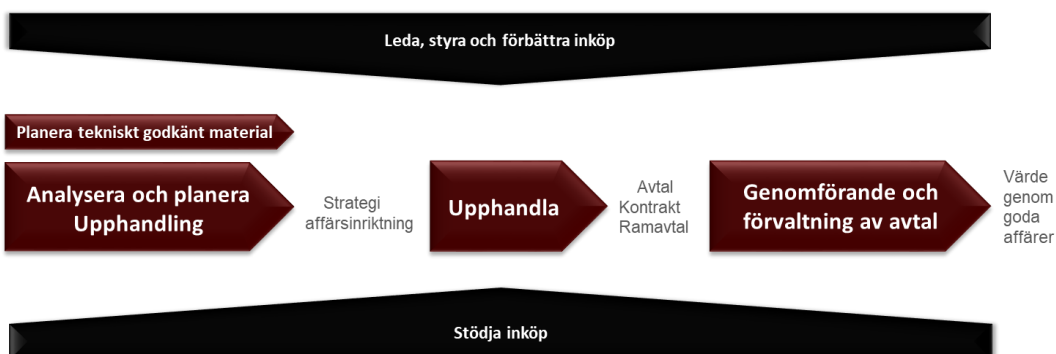
Avdelningen Utveckling ansvarar för utvecklingsfrågor inom inköpsområdet, såsom it-förvaltning, utveckling av inköps- och kategoristrategier, forskning- och innovation, internationella marknadsstrategier samt processförvaltning inom materialförsörjningen.

Avdelning Verksamhetsstyrning

Avdelningen Verksamhetsstyrning ansvarar för styrningsfrågor inom Inköp och logistik. I detta ingår bland annat att stödja verksamheten inom verksamhetscontrolling, till exempel med marknadsanalys, planering, uppföljning, statistisk analys samt riskhantering. Avdelningen ansvarar även för NLI (nöjd-leverantörs-index) där leverantörernas uppfattning om Trafikverket samlas in, analyseras och används i förbättringsarbetet. I ansvaret ingår också att samordna och förvalta verktyget Upplev som Trafikverkets projekt använder för att bedöma hur väl projekten har fungerat. Bedömningarna kan sedan användas som en mervärdesparameter i upphandlingen. Utöver detta har avdelningen bland annat ett förvaltningsansvar över processförvaltningen.

Stödprocessen Planera och genomföra inköp

Trafikverkets stödprocess "Planera och genomföra inköp" har struktur enligt figur nedan och detaljer om respektive processteg framgår av kommande text.



Figur 12: Trafikverkets stödprocess med benämning "Planera och genomföra inköp".

En effektiv och enhetlig inköpsprocess bidrar till att beställande myndighet, och dess anbudsgivare, får en tydlig och enhetlig styrning i sitt sätt att planera och utföra upphandlingar.

Strategisk och taktisk nivå

Leda, styra och förbättra inköp

Trafikverket arbetar löpande med att ständigt förbättra sina affärer genom att systematiskt arbeta med Trafikverkets inköpsrelaterade strategier –se vidare i bilaga 3.

Trafikverket arbetar strukturerat med en inköpstidplan som innehåller planerade upphandlingar – se detaljer i 4.1.1.

Planera tekniskt godkänt material

Trafikverket försörjer projekt med tekniskt godkänt material. För att säkerställa rätt tekniskt godkänt material, i rätt tid och till rätt kvalitet, så att sårbarheten och totalkostnaden kontinuerligt minskar, görs löpande prognoser, årsprognoser, logistikupplägg med pågående projekt samt uppföljning.

Stödja inköp

För att stödja verksamheten med utveckling av inköpsprocessen finns utvecklings- och styrningsavdelningar som analyserar, utvecklar och inför arbetssätt och verktyg för en effektiv inköpsprocess. Utvecklingsavdelningen samordnar forskningsprojekt med universitet och andra myndigheter. Resultatet blir förbättrad styrning i till exempel ersättnings- och bonusfrågor, nya och förändrade arbetssätt inom kvalificering av leverantörer eller hur man bäst genomför innovationsupphandlingar. Det pågår även kontinuerlig utveckling av Trafikverkets it-stöd i inköpsprocessen samt samordning av upphandlingssystem och ekonomisystem för en effektiv faktura- och avtalshantering.

Utvecklings- och styrningsavdelningarna arbetar också strukturerat med leverantörsutveckling och har där etablerat leverantörsteam och kontaktpersoner för de största leverantörerna. Teamen och kontaktpersonerna är ansvariga för relationen med sina leverantörer, och de har en ständig dialog om prestationer, förbättringsområden, innovationsbehov, nya lösningar samt ren kommunikation. Detaljer finns i kapitel 3.

Trafikverkets arbete med leverantörsutveckling bygger på en viktig komponent där leverantörer följs upp i varje kontrakt. Som stöd finns ett it-verktyg med benämning ”Upplev”. De områden man bedömer i Upplev är till exempel dokumentationskrav, miljökrav, kvalitet och samarbetsförmåga. En affärsmässig relation där Trafikverket systematiskt följer upp leverantören och där parterna gemensamt utvecklar metoder och leveranser skapar ökat värde för medborgare och näringsliv. Detaljer finns i kapitel 3.

Operativ nivå

Analysera och planera upphandling

Före själva genomförandet av upphandlingen utförs en mängd aktiviteter för att göra genomförandefasen så effektiv som möjligt. I stegen analysera⁴⁴ och planera definieras behovet, strategiupplägg (bilaga 3) och riskerna med upphandlingen så att ett medvetet val av affärsinriktning kan utformas.

Beroende på vad som upphandlas finns följande inriktningar, där strategier och affärsinriktning skiljer sig åt:

- entreprenad och tekniska konsulter
- tekniskt godkänt material
- indirekta varor och tjänster.

Detaljer om strategier framgår av bilaga 3 och marknadsanalys av bilaga 4.

⁴⁴ Analys avser bland annat behov av säkerhetsskyddad upphandling, behov av ramavtalsupphandling med mera.

Upphandla

Inköpsprocessen, och Trafikverkets upphandlingssystem, följer det arbetsflöde som anges i lagen om offentlig upphandling och de delmoment som anges där och mer precist:

- utforma upphandlingsdokumenten
Trafikverkets mallar för inköp – administrativa föreskrifter och kontrakt – skapar grund för enhetlighet och regelefterlevnad, samt att strategiska beslut snabbt når ut i nya upphandlingar. Mallarna innehåller fasta texter och valbara texter, vilket möjliggör likriktning och möjligheter till specifik anpassning utifrån varje upphandlings behov. Trafikverket kan därmed styra och likrikta där det anses nödvändigt, till exempel när det gäller sociala krav, miljökrav med mera. Detaljer finns under rubrik 4.2.
- beslut om annonsering och presentation för internråd/beställarråd
- annonsera
- arbete under anbudstiden (eventuella kompletteringar samt svara på frågor)
- anbudsöppningen
- prövning av leverantör
- prövning och utvärdering av anbud
- tilldela kontrakt, avtal eller ramavtal
- teckna kontrakt, avtal eller ramavtal
- avsluta upphandlingsprocessen.

Efter att ett kontrakt, avtal eller ramavtal tecknats går processen in i genomförande och förvaltning av avtal.

Genomförande och förvaltning av avtal

I fasen genomföra och förvalta avtal tillämpas avtalen. Uppföljning och återkoppling genomförs för att ständigt förbättra arbetssätt, affärsupplägg och värde i kommande upphandlingar. Beroende på syftet finns mer precisa inriktningar:

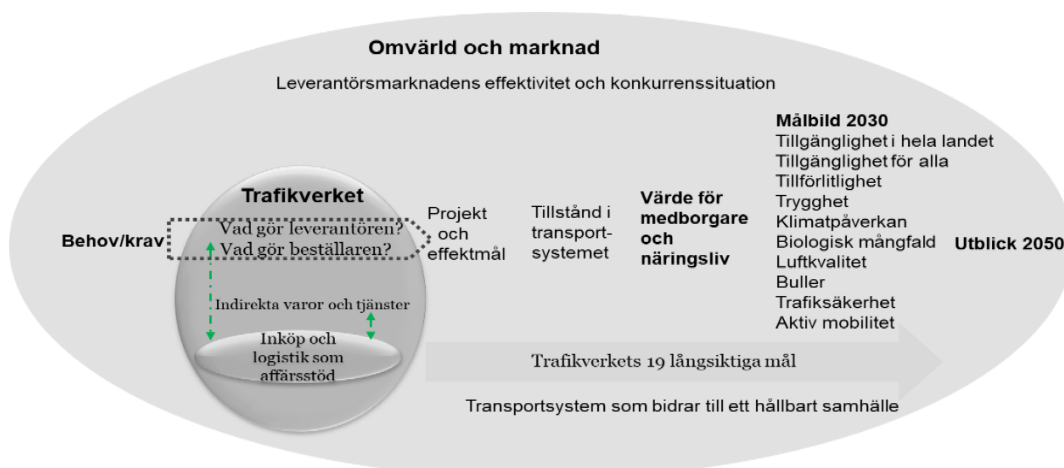
- Förvaltning av avtal som Inköp och logistik förvaltar: Förvaltningen planeras. Krav på leverantörer och krav på varan eller tjänsten följs upp. Vidare tillämpas olika sanktionsformer beroende på leverantörens agerande. Vid behov genomförs revisioner och aktuell marknad bevakas. I slutfasen av avtalsperioden utvärderas leverantörsrelationer, i vilken grad olika mål uppnåtts samt utvärdering av det egna arbetet. Avtal avslutas och återkoppling görs för ständiga förbättringar av avtalsförvaltningen och kommande upphandlingar.
- Genomföra entreprenader och tekniska konsultuppdrag: Följande är ett utdrag ur huvudprocessen "Genomföra åtgärder på vägar och järnvägar" där det är projektledaren/beställaren som ansvarar för genomförandet och inköpare utgör affärstöd. Här ingår start- och byggmöten, hantering av ändrings- och tilläggsarbeten, uppföljning av krav på entreprenaden eller uppdraget, uppföljning av miljökrav och sociala krav där den centrala funktionen "Inköp och logistik" utgör affärstöd. Slutbesiktning genomförs och garantitiden påbörjas.
- Leverera avropsavtal: Trafikverksanställda kan beställa avrop från upphandlade ramavtal via ett beställningssystem för varor, tjänster och entreprenader samt direktbeställningar upp till ett prisbasbelopp. Det finns en avdelning med benämningen "Avrop" som hanterar beställningar som kommer in. Ett avrop kan bygga på rangordning eller förnyad konkurrensutsättning, där kontrakterade leverantörer får konkurrera om att leverera. Avropet hanteras av en inköpare. Avdelningen har även en supportfunktion dit man kan ringa eller mejla för att få stöd. Vissa enklare avrop görs i andra system, och där kan den som behöver dator,

telefon eller programvara själv lägga en beställning och få det som beställts skickat till sig utan att någon inköpare deltar.

- **Leverera tekniskt godkänt material:** Trafikverket försörjer projekt med tekniskt godkänt material. Materiel kan enbart klassas som tekniskt godkänt genom central upphandling inom Trafikverket. De övergripande målen med materialförsörjning för tekniskt godkänt material är att minska både sårbarheten och totalkostnaden. Att leverera tekniskt godkänt material innebär att säkra tillgängligheten till tekniskt godkänt material till avtalade leverantörer och projekt med avseende på rätt material, i rätt tid och till rätt kvalitet samt att hantera reklamationer.

Inköp och logistiks bidrag till Trafikverkets mål

Den centrala funktionen Inköp och logistik har en målbild i form av en strategisk förflyttning som bygger på en ökad förståelse för hur kund- och samhällsvärde skapas utifrån ett större systemperspektiv. Det ger också grund för att utveckla sättet att upphandla och genomföra värdeskapande affärer som kan ge utrymme för ökad innovation. Det är viktigt att det görs tillsammans med Trafikverkets beställarorganisation och leverantörer. Den dubbelriktade pilen nedan anger riktningen för den strategiska förflyttningen som i praktiken innebär en ökad interaktion och samsyn med verksamheten i övrigt, med avseende på hur värde skapas. Genom att successivt göra allt bättre affärer – i dialog med Trafikverkets interna beställare och marknadens aktörer – kan målbild 2030 uppnås.



Figur 13: Den dubbelriktade pilen ovan anger riktningen för Inköp och logistiks strategiska förflyttning som i praktiken innebär en ökad interaktion och samsyn med verksamheten i övrigt med avseende på hur värde skapas.

Inköp och logistiks målbild nedan utgör en konkretisering av ovan nämnda:

Målbild Inköp och logistik	
Samhälle	Vi gör affärer i internationell toppklass för en hållbar samhällsutveckling
Kund	Vi skapar kundvärde i allt vi gör
Leverantör	Vi skapar framförhållning och stimulerar drivkrafter för en sund, effektiv och väl fungerande leverantörsmarknad, som väljer Trafikverket
Arbetsätt	Vi har effektiva arbetsätt och processer och vi gör varandra bra
Medarbetare	Vi är nuvarande och framtida medarbetares förstahandsval
Ledarskap	Vi har ett situations anpassat ledarskap som fokuserar på värdeskapande, ständiga förbättringar och bästa exempel
Värderingar	Pålitlighet, engagemang och mod genomsyrar allt

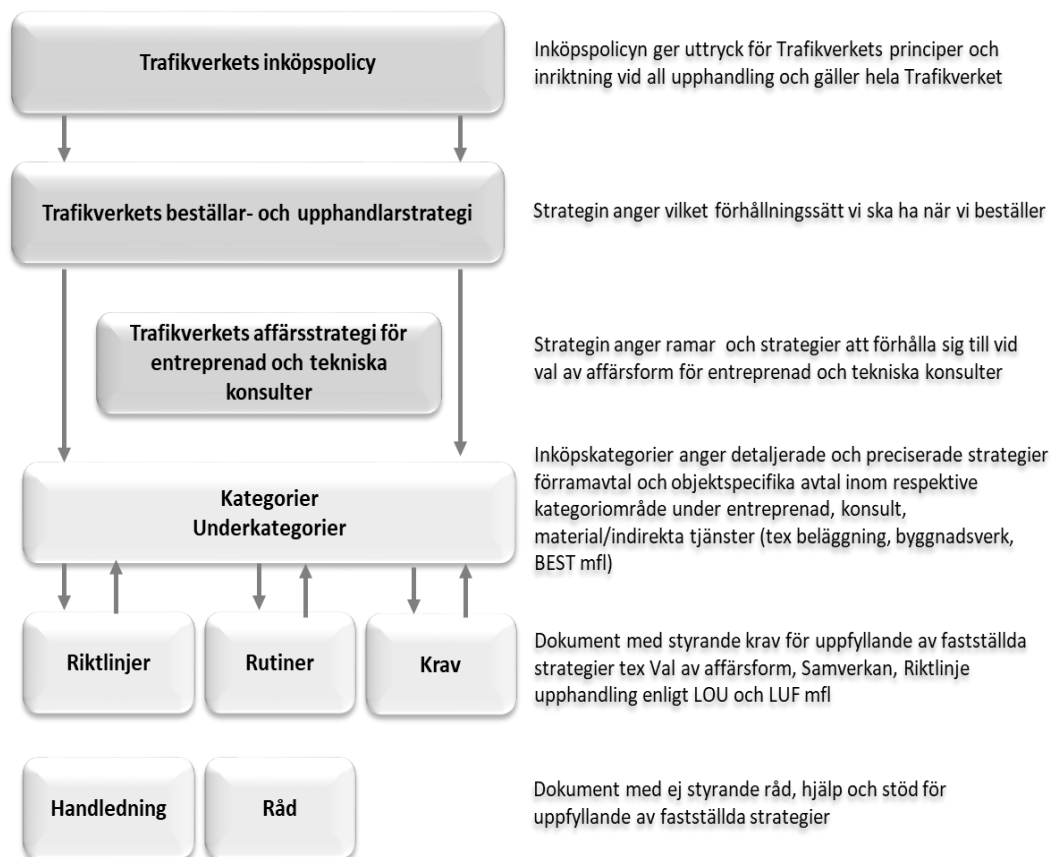
Målbilden innebär att Inköp och logistik:

- ser till att Trafikverket gör goda affärer (kapitel 1) som skapar mer väg och järnväg för pengarna genom att vara ett professionellt affärsstöd (kapitel 2)
- tar fram strategier, affärsmodeller och rutiner för att systematiskt förbättra vårt arbete och för att bidra till en lärande bransch (bilaga 3)
- är experter på marknad (kapitel 3) och säkerställer att materialförsörjning (kapitel 2) och upphandlingar blir så effektiva (kapitel 2) som möjligt och i enlighet med lagar och regler
- ansvarar för samordning av leverantörsrelationer (kapitel 3) och underlättar för leverantörer att lämna anbud och göra affärer med Trafikverket
- gör Trafikverkets uppdrag tillgängliga för marknaden i god tid (inköpstidplan kapitel 4)
- för dialog med leverantörerna före, under och efter kontraktet för att säkerställa bra leveranser och en schysst konkurrens (kapitel 3)
- arbetar för att öka innovations- och produktivitetsutrymmet i Trafikverkets upphandlingar (kapitel 5).

Inköp och logistikens strategiska förflyttning för att nå målbilden innebär i praktiken en ökad interaktion och samsyn med verksamheten i övrigt, med avseende på hur värde skapas. Ovan nämnda punkter med hänvisningar till olika kapitel beskriver utmaningen med förflyttningen, och figuren på föregående sida visualiserar den på ett övergripande plan.

Bilaga 3 Inköspolicy och inköpsrelaterade strategier

Trafikverkets mål som beställare är att få mer värde för pengarna genom att stimulera ökad produktivitet, industrialisering, innovationsgrad och konkurrens på leverantörsmarknaden. Inköspolicy, beställar- och upphandlarstrategi, affärsstrategi för entreprenad och tekniska konsulter samt inköpskategori-strategier utgör en konkretisering för att uppnå ovan nämnda mål. I sammanställningen nedan beskrivs policyn och strategierna översiktligt samt hur de hänger ihop:



Figur 14: Inköspolicy, beställarstrategier och dokumenthiarki

Trafikverkets inköspolicy

Inköspolicyn ger uttryck för Trafikverkets principer och inriktningar vid all upphandling och gäller hela Trafikverket. Inköspolicyn presenterades i kapitel 1 (1.1.4).

Trafikverkets beställar- och upphandlarstrategi

Beställarrollen

Trafikverkets ambitioner – med avseende på beställarrollen – har de senaste tio åren kontinuerligt utvecklats och förbättrats. Trafikverkets inriktning var tidigt att marknaden i allt större utsträckning skulle ges möjlighet att ta större ansvar för att slutprodukten uppfyller Trafikverkets krav på funktion och kvalitet. Med den utgångspunkten har Trafikverket gått från att i stort sett enbart upphandla utförandeentreprenader till att i dag upphandla en stor andel totalentreprenader där efterfrågade leveranser beskrivs med hjälp av funktionskrav. Det har fått till följd ett ökat fokus på ansvarsfrågan och gränssnittet mellan Trafikverket och dess leverantörer. Denna utveckling har varit positiv i flera

bemärkelser, men samtidigt har det i vissa delar medfört att samarbetet och dialogen i projekten kommit i bakgrunden.

Det ovan nämnda arbetet har genomförts i steg, och under år 2019 har ett arbete påbörjats för att ta tillvara erfarenhet som fungerat bra och omvärdera det som anses vara mindre bra. Detta för att ytterligare utveckla och stärka beställarrollen. En viktig insikt som tas tillvara är vikten av att det finns en genomtänkt struktur för hur beställare och leverantör samverkar, speciellt när det gäller att lösa problem i ett tidigt skede. Det finns en ambition att skapa bättre förutsättningar för att branschens parter ska samarbeta och därigenom skapa bättre resultat för både beställare och leverantörer. Trafikverket tar också ett gemensamt grepp om hur myndigheten vill uppfattas och agera som beställare, där orden *värdeskapande, aktiv och tydlig* ger en bild av inriktningen.

Strategierna som beskrivs nedan stöder beställarrollens inriktning.

Beställar- och upphandlarstrategin

Beställar- och upphandlarstrategin omfattar upphandlingsstrategins och rollfördelningens utveckling över tid. Beställarstrategins delstrategier framgår av nedanstående punkter:

- beställarens projektstyrning
- affärsformer
- industriell produktion och standardisering
- hållbar produktion
- livscykelperspektiv
- materialförsörjning för tekniskt godkänt material.

Punkt två ovan – affärsform – utgör en betydande del i strategin nedan.

Trafikverkets affärsstrategi för entreprenad och tekniska konsulter

Tillämpning av affärsstrategin – med avseende på val av affärsform – grundar sig på följande:

- Tillämpning av affärsstrategin grundar sig på en analys av ett kontraktsföremåls frihetsgrader, komplexitet, osäkerhet och sedan 2019 även behov av innovation eller annan nytta. Analysen ska leda fram till ett aktivt val av *affärsform* i form av en typentreprenad eller typuppdrag som mer precist avser entreprenadform, uppdragsform, ersättningsform, upphandlingsförfarande och samverkansform.
- Utgångspunkten är att det har utvecklats en form av "best practice" som benämns typentreprenader och typuppdrag.⁴⁵ Investeringsentreprenader har typentreprenaderna E1–E6. Underhållsentreprenader har typentreprenaderna UH1–UH5. Tekniska konsulter har typuppdragen TK1–TK5.
- Entreprenader som har låg osäkerhet och små frihetsgrader utgör typentreprenad E2 – best practice i form av en utförandeentreprenad, med fast pris, öppen upphandling, störst fokus på pris, samverkan basnivå – se *gråmarkerat* i figuren nedan. Entreprenader med småfrihetsgrader, hög komplexitet och med hög osäkerhet förespråkas typentreprenad E5 – enligt markerade kryss i figuren nedan.

⁴⁵ Bygger på forskning vid Luleå tekniska universitet (LTU) och i samverkan med Trafikverket. Utvecklas löpande i samverkan med forskare bland annat med professor Per-Erik Eriksson (LTU).

	Konkurrensfokusering		Samverkansfokusering
Entreprenadform	Totalentreprenad. Projektering tillhandahålls av entreprenören (ABT)	Samarbete utöver ABT kring projekteringen. Totalentreprenad. Projektering tillhandahålls av entreprenör (ABT). TRV är rådgivare.	Djupare samarbete kring projekteringen genom Tidig Entreprenör Medverkan (TEM). Ansvarsfördelning genom exempelvis tidig upphandling på ABK eller ABT. X
	Utförandeentreprenad. Projektering tillhandahålls av beställaren (AB)	Samarbete utöver AB kring projekteringen. Utförandeentreprenad. Projektering tillhandahålls av beställare (AB)-Entreprenören är rådgivare X	
Ersättningsform	Fast pris med eller utan mängdreglering	Självkostnadsprincipen (löpande räkning) med ersättningsform incitament och rikt kostnad. X	Självkostnadsprincipen (löpande räkning) eventuellt med fast entreprenörsarvode. Bonus för kvalitets- och innovationsaspekter
		Bonus för kvalitets- och innovationsaspekter X	
Upphandlingsförfarande	Öppen och förhandlad upphandling. Även förenklad under tröskelvärdet.	Selektivt och förhandlat förfarande. Även urval under tröskelvärdet. X	Selektivt, förhandlat upphandling, konkurrensutpräglad dialog. Även urval under tröskelvärdet. Begränsning av antalet anbudsgivare.
	Ingen begränsning av anbudsgivare.	Begränsning till kvalificerade anbudsgivare.	
Anbudsutvärdering	Störst fokus på pris.	Fokus på pris och kvalitet. X	Störst fokus på kvalitet.
Samverkansform	Samverkan enligt TRV basnivå.		Samverkan enligt TRV hög nivå. X

Figur 15: Längst till vänster ligger tyngdpunkten på konkurrensfokusering och längre till höger större fokus samverkan. Komplexa och osäkra projekt kräver högre grad av samverkan.

- Komplexa entreprenader med stor osäkerhet kräver större grad av samverkan mellan leverantör och beställare, och det är inte aktuellt med fast pris utan mer i form av löpande räkning. Det är också mindre fokus på pris till förmån för utvärdering av den kvalitet/kompetens leverantören kan erbjuda.
- Hög osäkerhet i kombination med komplexitet gör att det kräver högre grad av samverkan, vilket gör att valet av affärsform ligger längre till höger i matrisen.
- Låg osäkerhet i kombination med låg komplexitet kräver mindre grad av samverkan, och valet av affärsform ligger längre till vänster i matrisen.
- Typuppdrag med avseende på konsultuppdrag bygger på liknande upplägg som entreprenad. Detaljer beskrivs inte närmare här.

Under 2019 har Trafikverkets affärsstrategi reviderats, med syfte att skapa drivkrafter och möjligheter till nytänkande och innovation. Den nya versionen innebär att "Innovation eller annan nytta" blir en parameter att beakta vid upphandling, vilket skapar en betydande möjlighet att få kontrakt som driver innovation och produktivitet. Vid analyser som visar att parametern "Innovation eller annan nytta" är aktuell, förespråkar strategin att bonus eller mervärden kan användas som drivkraft i upphandlingen.

Effekterna av att utveckla arbetet med valen av affärsform är att varje projekt optimeras utifrån sina specifika förutsättningar. Andra effekter som förväntas som en följd av tillämpning av strategin och ett aktivt val av affärsform är totalkostnadseffektivitet i varje inköp av entreprenad och tekniska konsulter. Detta eftersom den strategi som bedöms ge bäst utfall för marknadens utveckling mot ökad produktivitet, konkurrens och innovation genomförs konsekvent i hela Trafikverket. Det skapas även förutsättningar för tidsbesparingar hos medarbetare och chefer som deltar i arbetet med att välja affärsform. Detta genom att Trafikverkets mål och inriktningar tydliggörs, konkretiseras och är samlade i strategin.

Indirekta varor och tjänster

Strategier för indirekta varor och tjänster framgår av rubriken nedan, där strukturen för att skapa inköpskategori-strategier framgår.

Inköpskategori-strategier

Trafikverkets inköpskategori-strategier är underställda ovan nämnda affärsstrategier. Kategoriarbetet handlar övergripande om att skapa ett tvärfunktionellt samarbete mellan inköp och Trafikverkets verksamhet i övrigt och leverantörsmarknaden. Genom att följa upp, analysera och ta fram strategier med utgångspunkt från spendanalyser, behovsanalyser marknadsanalyser, helhetsperspektiv, totalkostnad samt framtida scenarier uppnår Trafikverket mer effektiva inköp och bättre affärer. Genom dialog med leverantörsmarknaden skapas förutsättningar för en kategori- och leverantörsdriven utveckling. Detaljer om strategier och uppföljning finns i bilaga 4. Kategorier kan till exempel handla om konsulttjänster, vägunderhåll, vägbeläggning, markarbeten eller it-konsulter (i bilaga 4 finns marknadsanalys och spendanalys).

Strategi för tekniskt godkänt material

Trafikverkets beställarstrategi innehåller en försörjningskritisk del med avseende på materialförsörjning av tekniskt godkänt material. Med tekniskt godkänt avses att material upphandlas centralt inom Trafikverket och därmed blir kvalitetssäkrat för att användas i Trafikverkets väg- och järnvägsanläggningar.

De övergripande målen med materialförsörjning för tekniskt godkänt material är att minska både sårbarheten och totalkostnaden.

De huvudsakliga strategierna för att utveckla en effektiv materialförsörjning är att

- skapa en medveten och samlad styrning av tekniskskiften i förhållande till omvärlden
- upphandla med utgångspunkt från livscykelkostnad, helhets- och förvaltningsperspektiv
- kontinuerligt ifrågasätta vad som försörjs i Trafikverkets regi (och tvärtom)
- utveckla logistiken för tekniskt godkänt material som försörjs av Trafikverket
- utveckla logistiken för brist- och begagnat artiklar
- utveckla beställarkompetensen för tekniskt godkänt material.

Försörjningsstrategi för bättre krisberedskap

Målet med försörjningsstrategin för bättre krisberedskap är att skapa förutsättningar för kontinuitet i Trafikverkets leveranser. Det gäller främst leveranser med avseende på medborgare och näringsliv.

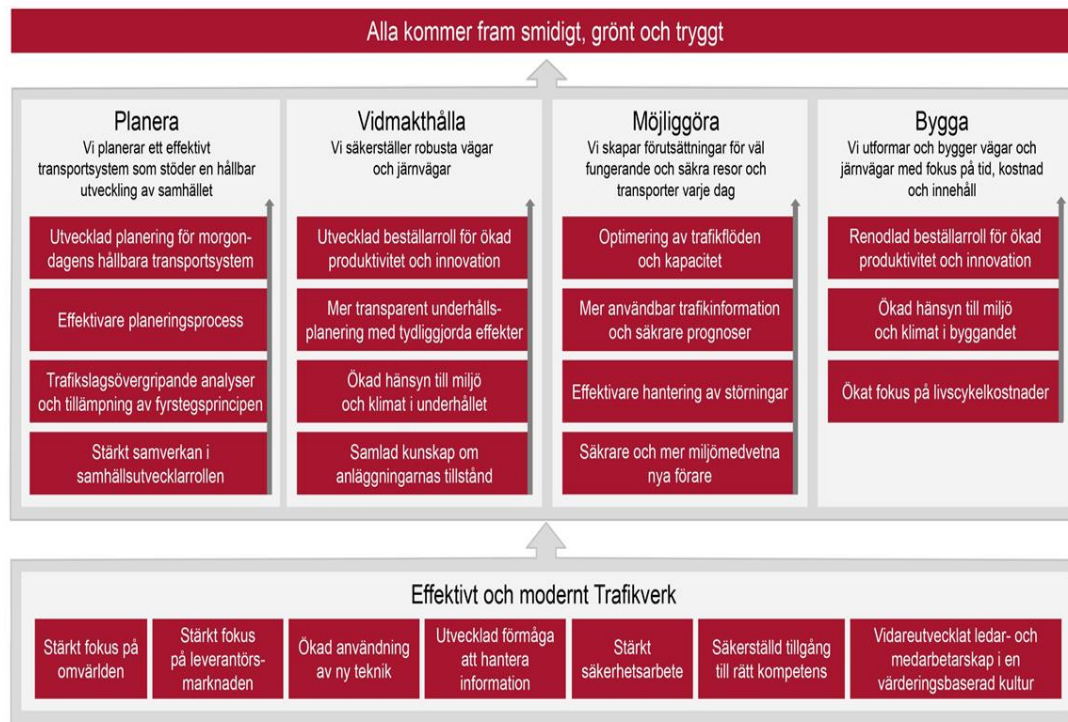
Trafikverket upphandlar nybyggnad av vägar och järnvägar samt underhållsarbeten, vilket innebär att kontrakterade leverantörer i praktiken genomför uppdragen. Trafikverket har därmed inte direkt tillgång till resurser i form av arbetskraft, maskiner, material med mera. Vid händelser som kräver snabbt agerande innebär det att tiden för att få tillgång till rätt resurser blir en trång sektor. Strategin är att i de mest kritiska delarna av verksamheten – väg- och järnvägsunderhåll – utforma klausuler i kontrakten som är kopplade till beredskap och åtgärder vid akuta händelser samt att olika tidsaspekter är kopplade till klausulen.

Materialförsörjning av tekniskt godkänt material – med ett reservdelslager i Nässjö och rälsverkstad i Sannahed – utgör en försörjningskritisk verksamhet. Strategin är att ha regionala försörjningspunkter och entreprenadlager för avhjälpande underhåll till samtliga underhållskontrakt för järnväg samt att logistikverksamheten har beredskap dygnet runt. En stor del av materialet tillverkas utanför Sveriges gränser, och en del tillverkas utanför

Europa. Leveranstiderna är i många fall långa och några krav på lokal tillverkning eller större buffertlager finns inte. Därmed är beredskapen begränsad i det fall händelser i omvärlden medför att logistikkedjor bryts. I Corona krisens spår har Trafikverket startat ett arbete med att säkerställa materielleveranser.

Bilaga 4 Uppföljning – en förutsättning för ständigt bättre affärer

Det krävs uppföljning för att förbättra verksamheten och den interna förmågan och därigenom skapa förutsättningar att uppnå kortsiktiga och långsiktiga mål. Trafikverket genomför följande uppföljningar utifrån ett inkösperspektiv och utgår från Trafikverkets mål, förmågekartan och dess leveranskvaliteter.



Figur 16: Trafikverkets förmågekartan.

Inriktningen för utvecklingen av Trafikverkets förmåga beskrivs i Trafikverkets förmågekartan. Kartan är ledningens prioritering av vilka interna förändringar som är särskilt viktiga för vår förmåga att nå till Trafikverkets vision och bidra till att de transportpolitiska målen uppnås.

För att styra och följa Trafikverkets bidrag till de transportpolitiska målen använder vi leveranskvaliteter. Leveranskvaliteterna är punktlighet, kapacitet, robusthet, användbarhet, miljö och hälsa samt säkerhet. Leveranskvaliteterna är utformade utifrån Trafikverkets ansvar inom transportsystemet och kan påverkas av åtgärder inom hela Trafikverkets verksamhet.

Trafikverkets ledning följer varje tertiäl upp verksamheten genom en gd-dialog, för att ge en klar bild av Trafikverkets samlade verksamhet utifrån Trafikverkets förmågekartan och de leveranser som genomförts och de effekter dessa skapat.

Centrala funktionen Inköp och logistikts viktigaste bidrag till förbättrad förmåga inom området "Stärkt fokus på leverantörsmarknaden" är en utökad samverkan med leverantörsmarknaden på strategisk, taktisk och operativ nivå. Uppföljning av de tre områden som bedöms kritiska för konkurrenssituationen på marknaden är: baskontrakt väg, BEST (bana, el, signal, tele) och tekniska konsulter. Inom baskontrakt väg pågår en bred översyn för att öka attraktiviteten för baskontrakten och öka antalet anbudslämnare. Det görs i dialog med branschen.

Trafikverket genomför ett antal olika uppföljningar, både kvantitativa och kvalitativa, för att ge en samlad bild över sin förmåga. Genom en kontinuerlig analys av utvecklingen och genom att dra lärdom av resultaten skapas ett fortlöpande arbete med ständiga förbättringar.

Uppföljning av strategier och deras effekter

Det pågår ett nära samarbete med akademien, och särskilt med ProcSIBE⁴⁶ och VTI se detaljer i kapitel 5.2.

Analys av inköpsvolym

Trafikverket arbetar med inköpsanalys för att bättre förstå inköpsmönstret inom organisationen. Med utgångspunkt från inköpsmönstret skapas strategier för kommande inköp genom att dela in och analysera inköpen i olika inköpskategorier.

Analysen sker utifrån ett antal perspektiv:

- Vad köper vi? Analys genomförs i trafikslag och inköpskategorier.
- Från vilka köper vi? De största leverantörerna listas och analyseras inom trafikslag och inköpskategorier.
- För vilka köper vi? Verksamhetsområden och centrala funktioner analyseras inom trafikslag, region och inköpskategorier.
- Hur och hur mycket köper vi? Inköpsvolym, inköp enligt avtal etc.

Tabellen nedan visar Trafikverkets övergripande spendanalys;⁴⁷

Trafikverkets inköpsvolym år 2019 (mnkr)	Väg	Järnväg	Trafikslags- övergripande verksamhet	Summa inköpsvolym
Investeringar	11 847	12 041	1	23 889
Underhåll	10 280	8 376	55	18 711
Övrig verksamhet	1 306	1 715	2 708	5 729
Summa inköpsvolym	23 433	22 132	2 764	48 329

Investeringar och underhållsåtgärder utgör cirka 88 procent av den totala inköpsvolymen och Trafikverkets 10 största leverantörer motsvarar cirka 49 procent av den totala inköpsvolymen.

Inköpsvolymen i de olika trafikslagen analyseras ytterligare utifrån olika delmarknader, kategori och region⁴⁸.

⁴⁶ Procurement for a Sustainable and Innovative Built Environment, en Formas-finansierad sammanslutning av Sveriges forskare inom upphandling för ett hållbart och innovativt samhällsbyggande, www.procsibe.se

⁴⁷ Sammanställningen medger nedbrytning till olika detaleringsnivå beroende på syfte.

⁴⁸ På Trafikverket.se finns mer marknadsinformation; Trafikverkets leverantörmarknadsanalys, inköpsvolym och Trafikverkets största leverantörer.

<https://www.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/upphandling/Leverantorsinformation/>

Marknadsanalys och konkurrens

En gång per tertiäl i samband med verksamhetsuppföljningsdialogen tas en kortfattad marknadsanalys fram. I tertiälrapporteringen presenteras viktiga händelser och trender kring hur leverantörsmarknaden har utvecklats den senaste tiden, exempelvis hur inköpsvolymerna utvecklats under perioden, konjunktur och konkurrensläget på leverantörsmarknaden samt eventuella identifierade risker i verksamheten. Utöver den kortfattade marknadsanalysen finns ett särskilt fokusområde i Trafikverkets förmågekarta – ”Stärkt fokus på leverantörsmarknaden” – och där beskrivs bland annat de utvecklingsområden som Inköp och logistik valt att fokusera på och vilka effekter dessa gett.

Vart tredje år tar Trafikverket fram en mer omfattande leverantörsmarknadsanalys som bland annat beskriver olika leverantörsmarknaders funktion med fokus på hur konkurrenssituationen ser ut och vad Trafikverket gör för att utveckla olika marknader. Den senaste analysen publicerades 2017 och en ny leverantörsmarknadsanalys för 2020 beräknas vara klar i mitten på 2021.

Produktivitet

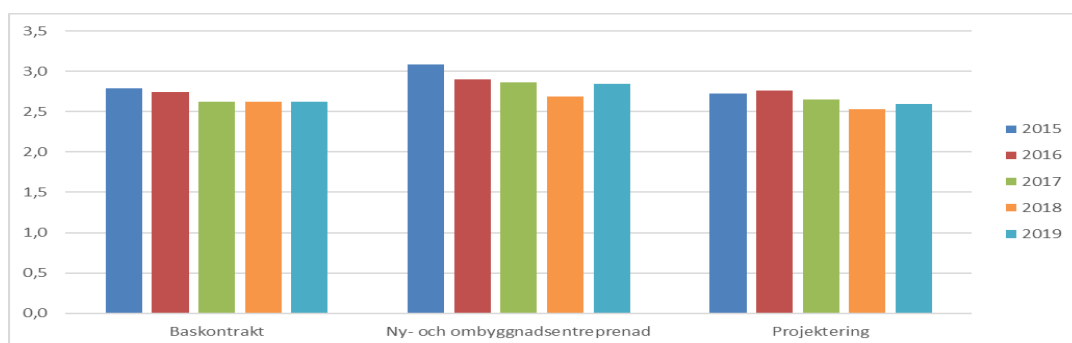
Trafikverket har sedan starten 2010 fokuserat på att öka produktiviteten i anläggningsbranschen. Genomförda uppföljningar⁴⁹ visar att Trafikverkets insatser ger resultat och att det finns indikationer på en positiv produktivitet utveckling över tid. Sammantaget är Trafikverkets bedömning att bra och relevanta åtgärder genomförs, tillsammans med anläggningsbranschen, inom ramen för Trafikverkets produktivitetsarbete. Utveckling och resultat – med avseende på produktivitet – är tidsödande, främst eftersom planering och genomförande av infrastrukturåtgärder är långsiktiga processer. Arbetet med produktivitet och innovation behöver utvecklas och förbättras ständigt för att möta de utmaningar som finns i anläggningsbranschen, exempelvis antalet avbrutna upphandlingar och bristen på kompetens.

Uppföljning av leverantörer och leverantörsutveckling

Trafikverket följer systematisk upp leverantörerna, med syfte att få bättre leveranser och metoder som ytterst ger mer för pengarna. Trafikverket följer upp leverantörernas prestationer i projekten (Upplev) och leverantörernas utveckling genom dialoger i mötet mellan leverantörsteamet och leverantör. Mer detaljer framgår av kapitel 3.

Upplev leverantörsbedömning

I nedanstående diagram redovisas det samlade resultatet av 1463 stycken bedömningar (gjorda fram till och med december 2019) inom projektering, investeringar (ny- och ombyggnationer) baskontrakt (grundläggande underhålls-entreprenader) Bedömningsskalan sträcker sig från 0-4 poäng. Ett resultat 3-4 poäng är bra, 2-3 poäng är acceptabelt men bör förbättras. 0-1 poäng är dåligt och måste förbättras.



Figur 17: Upplev leverantörsbedömning. Överlag är leveranserna acceptabla men behöver förbättras. Det kräver kontinuerlig dialog med leverantörer för att skapa förbättringar.

⁴⁹ Regeringsuppdrag ”Trafikverkets arbete med produktivitet och innovation”, april 2020.

Uppföljning av nöjd-leverantörs-index (NLI)

Mätningen av nöjd-leverantörs-index (NLI) är sedan 2011 en återkommande enkät som syftar till att följa leverantörernas nöjdhet med Trafikverket som kund över tid. NLI-uppföljningen ska kunna ge feedback på Trafikverkets arbete med leverantörer och ge Trafikverket möjlighet att agera på de synpunkter som inhämtas i undersökningen samt att vara en indikator för att effektivisera interna processer och förbättra externa relationer. Undersökningen som består av ett trettiotal frågor inom flera områden, går ut till Trafikverkets 150–200 största leverantörer. Resultatet sätts samman till ett nöjd-leverantörs-index, där svarsfrekvensen för 2018 var 85 procent. Mätningen visar att:

- Trafikverkets styrkor är framför allt att våra representanter upplevs som kompetenta och professionella, samt att förfrågningsunderlagen anses vara både relevanta och tydliga. Informationen om kommande affärer och projekt genom en inköpstidplan är också uppskattad: den är lätt att hitta, den sträcker sig tillräckligt långt fram i tiden och ger en bra bild av behovet.
- Trafikverket får ett lägre betyg inom framförallt två områden, Affären och Samverkan/arbetssätt. Vad gäller affären anser leverantörerna att för få upphandlingar tillåter innovation eller kreativitet avseende produktivitet. Leverantörerna anser också att balansen i riskhanteringen mellan beställare och utförare i affären kan justeras samt att Trafikverket bör flytta fokus från pris till kompetens och samverkan. Beträffande samverkan/arbetssätt eftersöks tydligare arbetssätt för att samarbeta, samt att återkopplingen inom projekten behöver förbättras.

Uppföljning av krav med avseende på långsiktig hållbarhet

Trafikverket ställer sociala krav i samtliga upphandlingar, och kraven ska följas upp regelbundet för att skapa avsedd effekt. Detaljer om uppföljning av sociala krav framgår av kapitel 7.

Uppföljning av utvecklingsfrämjande affärer och innovationer

Utvecklingsfrämjande åtgärder innehåller förslag på åtgärder som kan främja utveckling och nytänkande –se detaljer i kapitel 5.1.2.

Uppföljning av kostnader

Trafikverket har sedan 2015 systematiskt samlat in avslutade entreprenadkontrakt och analyserat deras kostnadsförändringar. Sammanställningen innefattar kontrakt med en kontraktssumma över 10 miljoner kronor, och större avvikelser har analyserats per kontrakt. Uppföljningen jämför utfallet för kontraktet med kontraktssumman i en så kallad utfallskvot, och utöver det genomförs en kvalitativ analys. I den analysen har man undersökt om orsaken till kostnadsförändringarna kan hänföras till att vara rena kostnadsförändringar, innehållsförändringar, mängdregleringar, index, bonus eller vite.

Resultatet för 2019 visar att dessa kontrakt totalt sett blivit 32 procent dyrare än kontraktssumman, och utfallet är relativt högt jämfört med tidigare år. Den kvalitativa analysen visar att de främsta orsakerna under 2019 är kostnadsförändringar och innehållsförändringar, vilket kan jämföras med att hälften av förändringarna (i monetära termer) under 2017 och 2018 var mängdregleringar.

Ett exempel på orsak till förändringarna som framkommit i analysen är brister i underlag, vilket kan handla om både Trafikverkets förfrågningsunderlag och handlingarna som konsulter tar fram. Trafikverket följer utvecklingen och vidtar åtgärder successivt.

Löpande uppföljning

Ekonomiskt utfall och statistik samlas löpande in från upphandlingssystemet och redovisningssystemet. Uppföljningsrapporter skickas månatligen ut till Trafikverkets verksamhetsområden som exempelvis följer upp utvecklingen på antalet annonserade upphandlingar, antalet anbud, konkurrensläget, utvecklingsfrämjande affärer och sysselsättningsfrämjande åtgärder. De senaste tilldelade kontrakten publiceras månatligen på [trafikverket.se/För dig i branschen](https://trafikverket.se/För_dig_i_branschen), med uppgifter om vem som deltog i en upphandling och vem som fick kontraktet.

Framgångar och fortsatt utveckling

Det genomförs en mängd uppföljningar och flera leder till ständiga förbättringar. Trafikverket har dock ett mycket komplext uppdrag där det finns utmaningar när det gäller att förstå komplexa samband som grund för strategiskt, taktiska och operativ styrning som leder till goda affärer. Komplexiteten speglas av att, inom ramen för regelverket, tillgodose verksamheternas behov genom att *ställa och följa upp krav på kvalitet* där högsta möjliga värde för medborgare och näringsliv står i fokus, vilket kräver balans mellan totalkostnad, ansvar för en miljömässigt och socialt hållbar utveckling, tillvaratagande av nya och innovativa lösningar samt vård av konkurrensen på de för Trafikverket aktuella leverantörsmarknaderna. Det finns en fortsatt utmaning när det gäller att ta tillvara det som följs upp för att åstadkomma ständiga förbättringar och allt godare affärer.

Bilaga 5 Trafikverkets verksamhetsområden och deras strategiska utvecklingsarbete

Bilagan beskriver hur Trafikverkets verksamhetsområden arbetar med strategiska utvecklingsarbeten inklusive funktionskrav⁵⁰.

Verksamhetsområde Stora projekt

För de megastora projektprogrammen, över 4 miljarder kronor, är innovation viktigt för att utveckla marknaden och för att klara Trafikverkets växande produktionsvolym, samt för att effektivisera projekteringsarbetet. Här ser ledningen att de strategiska inköpen är en framgångsfaktor för att säkerställa att inköpen skapar rätt drivkrafter och förutsättningar för samverkan med leverantörer. Målet är att tillsammans med leverantörerna skapa innovation som leder till produktivitet, hållbar produktion och en anläggning som möter samhällets höga förväntningar på infrastrukturen och bidrar till att uppfylla Trafikverkets miljömål.

Målet om förbättrad produktivitet har ett ökat fokus från ledningen och allt fler aktiviteter pågår i projektprogrammen för att nyttja repetitiva möjligheter i projektering och produktion. Ett exempel är programmet "En ny generation järnväg" där man arbetar med att knyta design och tekniska lösningar närmare varandra för att skapa ännu bättre förutsättningar för industriell produktion. Detta leder i sin tur till att leverantörerna i större utsträckning kan bidra till en högre grad av standardisering i produktionen, vilket också leder till tids- och kostnadsbesparingar. Strategiska offentliga inköp där marknaden innoverar med målsättning om industriellt byggande är avgörande för nyttiggörande av repetitiv produktion och ökad produktivitet. Detta betyder att hela lösningar eller vissa komponenter i anläggningen standardiseras och projekterings- och produktionsmetoder utvecklas mot högre produktivitet.

Trafikverkets ledning för de stora projektprogrammen avser att göra mer för att uppfylla målen kopplade till Agenda 2030 och tillsammans med leverantörerna fortsätta att utveckla affärer med syfte att leverantörerna ska kunna bidra på bästa sätt.

Verksamhetsområde Investering

Inom verksamhetsområde Investering arbetar ledningen mer indirekt med nationella upphandlingsstrategin och dess mål om innovation. Genom den dialog som etablerats med Inköp och logistik har följande initiativ etablerats:

- Krav ställs på projektverksamheten och distrikten som under året ska upphandla ett projekt med 2030 års miljökrav redan under 2020.
- Samtliga distrikt inom verksamhetsområdet ska utse ytterligare ett projekt och där aktivt arbeta med utvecklingsfrämjande åtgärder för att skapa förutsättningar för utveckling och innovation hos leverantörer.
- Marknadsföring av investeringsprojekt i Europa pågår sedan två år tillbaka
- Det har etablerat ett ramverk för beställarrollen som är i linje med Nationella upphandlingsstrategin, (värdeskapande, aktiv och tydlig).

Verksamhetsområdets ledning ser en förbättringspotential med ett ytterligare förstärkt samarbete med Inköp och logistik om hur man kan få in fler delar av strategin i sitt utvecklingsarbete och därigenom öka förståelsen för och framdriften av innovationer. Intern dialog och gemensamt lärande är en viktig del i att utveckla verksamheten.

⁵⁰ Uppgifterna är hämtade från respektive verksamhetsområde och mer precist från deras verksamhetsstyrningsavdelningar.

Verksamhetsområde Underhåll

Underhållsverksamheten har i sin verksamhetsutveckling identifierat behovet av att arbeta med den nationella upphandlingsstrategins mål om att främja innovation och alternativa lösningar. I utvecklingsplanen för professionell och renodlad beställare finns en specifik plan om utvecklingsfrämjande åtgärder och framtidens affärer.

En handlingsplan är införd och arbetet har påbörjats med att ta fram innovationsstrategier inom utpekade pilotområden under 2020. Verksamhetsområde Underhåll arbetar för att utforma kontrakt som skapar förutsättningar för innovation. Inom arbetet med baskontrakt väg och baskontrakt järnväg genomförs pilotprojekt vars syfte är att öka innovationsgraden och för att skapa synergier genomförs detta i samverkan med projektet "Järnvägsunderhåll i egen regi".

Genom ett kontinuerligt arbete med att anpassa Trafikverkets affärer utifrån nuvarande och kommande möjligheter till innovation, skapas förutsättningar för att nå Trafikverkets kort- och långsiktiga mål.

Trafikverkets arbete med funktionskrav för att främja innovation – några exempel

Inom projektverksamheten för de små och medelstora anläggningsprojekten utvecklas regelverken och arbetet med att öka andelen funktionsinriktade krav, och samtidigt utvecklas en bättre balans mellan funktionskrav och detaljkrav.

I det praktiska arbetet med konsultupphandlingar använder används Trafikverkets mall för uppdragsbeskrivning (UB), som baseras på att ställa krav på leveransprodukter (vad), vilket ger frihet att använda egna arbetssätt (hur). För totalentreprenader utvecklas de tekniska kraven också via Trafikverkets mall för teknisk beskrivning (TB), och nya verifierbara funktionskrav införs fortlöpande.

Inom projektverksamheten genomförs utbildningar både internt och externt när det gäller att skriva mätbara och verifierbara funktionskrav. Dessutom arbetar verksamheten med kravställande inom modellbaserad projektering (BIM), vilket ger stora utvecklingsmöjligheter för både konsulter och entreprenörer i branschen.

I Trafikverkets investeringsprojekt genomförs fortlöpande dialog med anläggningsbranschen, bland annat med Byggföretagen när det gäller kravställande i totalentreprenader samt löpande diskussioner i branschsamarbetet med Anläggningsforum, där Innovationsföretagen och Byggföretagen är drivande tillsammans med Trafikverket. Inom Trafikverket har projektverksamheten ett tydligt uppdrag när det gäller funktion för regelverk (vägteknik, geoteknik, bro, avvattning, vägutrustning), UB-mall, TB-mall och utbildning inom Trafikverket.

Inom verksamhetsområde Underhåll finns en tydlig inriktning som grundar sig på att formulera funktionskrav, och innovationsupphandlingar med funktionskrav har genomförts. I samband med utvecklingsprojekt, men också i upphandlingar, genomförs tidiga marknadsdialoger. Sedan några år tillbaka håller verksamhetsområde Underhåll på att utforma en generell strategi för att bestämma när det är ändamålsenligt att upphandla med funktionskrav och när det är aktuellt att standardisera underhållet med mer precisa krav. Det handlar i de fallen om att driften och underhållet behöver säkerställa en viss nivå av standardisering när det gäller kritisk utrustning, för att få en hanterbar reservdelsförsörjning.

Digitaliseringen ger nya möjligheter till att i högre grad upphandla på funktion. Ett exempel på projekt är "Uppkopplad anläggning", med syfte att samla data om Trafikverkets anläggningar. Genom att Trafikverket tillgängliggör data digitalt kan marknaden utveckla tjänster som kan stödja både Trafikverket och leverantörers arbete med att underhålla anläggningar. Tekniska förutsättningar finns i dag, men krav på informationssäkerhet kommer att avsevärt fördröja införandet.

Bilaga 6 Fördjupning klimatkrav

Klimatkrav för större projekt

Klimatkrav för investeringsprojekt större än 50 miljoner är utformade som funktionella krav och omfattar den totala klimatpåverkan för infrastrukturprojekt inom planläggning, projektering och byggande. Genom att kraven avser livscykelutsläpp omfattas även efterföljande drift och underhåll.

Att ställa funktionella krav på reduktion av den totala klimatpåverkan är en viktig princip att behålla för större projekt. Det finns flera anledningar till detta, och en är att den tekniska utvecklingen går fort och att detaljerande krav riskerar att bli föråldrade när nya material erbjuds. En annan anledning är att Trafikverket i första hand är en beställande verksamhet. Val av tekniska metoder och lösningar bör lämnas åt de utförande parterna för att på så sätt möjliggöra innovationer, under förutsättning att konkurrenssituationen kan bibehållas.

För projekt som öppnar för trafik 2020 till 2024 ställs krav på i snitt 15 procent lägre klimatpåverkan jämfört med ett utgångsläge som ska vara representativt för 2015. Trafikverket kommunicerar med branschen en färdplan som visar på skärpta krav som kommer att gälla framåt i tiden. För projekt som öppnar 2025 till 2029 är kravet 30 procent lägre klimatpåverkan. För projekt som öppnar 2030–2044 är kravet 50 procent lägre klimatpåverkan, och enbart fossilfria bränslen får användas i entreprenaderna.

I planläggningsskedet ställs krav på att konsulten ska peka ut delar med betydande klimatpåverkan och föreslå åtgärder för att minska klimatpåverkan. Dessutom ska konsulten upprätta en klimatkalkyl för projektet med Trafikverkets modell Klimatkalkyl⁵¹. Några specifika reduktionskrav ställs dock inte i detta skede.



Figur 8: Klimatkrav i olika faser av projektet. I slutet av projektet görs en uppföljning av att kraven nåtts, med hjälp av en klimatdeklaration.

I nästa skede upphandlas en konsult för projektering och framtagning av förfrågningsunderlag för upphandling av utförandeentreprenad. Vid upphandlingen ställer Trafikverket krav på konsulten att reducera klimatpåverkan med ett visst antal procent beroende på projektets förutsättningar. Konsulten föreslår konkreta åtgärder i projekteringen, föreslår reduktionskrav att ställa på entreprenören och uppdaterar klimatkalkylen i form av ett nytt utgångsläge. Trafikverket värderar förslaget från konsulten och tar med åtgärder, reduktionskrav och det nya utgångsläget i upphandlingen av utförandeentreprenaden. Entreprenören genomför investeringsprojektet och redovisar genom en klimatdeklaration i slutet av projektet hur stor klimatpåverkan varit samt hur stor reduktion som har uppnåtts. Om reduktionen är större än kravet betalar Trafikverket ut en

⁵¹ <http://trafikverket.se/klimatkalkyl>

bonus. Entreprenören får maximal bonus om reduktionen är i nivå med nästa tidsperiods kravnivå. Kravet sätts utifrån vad man rimligen kan förvänta sig hos leverantörer i en konkurrenssituation, medan bonus ska stimulera till leveranser utöver denna nivå. Entreprenören får därmed en drivkraft att nå större reduktion än de lägsta nivåer som gäller i kontraktet.

Klimatkrav för järnvägsmateriel som Trafikverket handlar upp

Trafikverket upphandlar absoluta merparten av det material som behövs för nybyggnation och underhåll av järnvägsanläggningen. Detta material tillhandahålls eller säljs vidare till entreprenörer som kontrakterats för arbetet. I de materialkontrakt som skrivs med leverantörerna villkoras att materialet har en viss prestanda uttryckt som klimatpåverkan i CO₂-ekvivalenter. Redovisning sker innan första leverans genom att leverantörerna överlämnar en tredjepartscertifierad klimatdeklaration enligt föreskriven standard. Till att börja med omfattas betongsliprar och spårväxlar, men på sikt även annat järnvägsmateriel, till exempel räler. Turordningsmässig hanteras material utifrån reduktionspotential i enheter CO₂-ekvivalenter och när befintliga kontrakt är möjliga att handla upp på nytt. I kontrakten finns bonus med för att stimulera leverantören att förbättra klimatprestanda hos varan utöver Trafikverkets kravnivå. Generellt sett är behovet av vite lågt i kontrakt som är direkt kopplade till avvikelse av klimatpåverkan för denna typ av material, eftersom redovisning ska ske innan leverans och en leverantör är lättare att ersätta än en entreprenör.

Klimatkrav för mindre projekt som Trafikverket handlar upp

Övergripande gäller klimatkrav för investeringsprojekt med en totalkostnad under 50 miljoner kronor och för underhållsentreprenader oavsett storlek. Kraven tillämpas även där Trafikverket inte har tagit fram en klimatkalkyl inför upphandling. Dessa krav är utformade som specifika maxnivåer av CO₂-ekvivalenter för de material och drivmedel som har stor påverkan inom anläggningsbyggnation och underhåll. Maxnivåerna skärps enligt en utstakad färdplan för åren 2025 och 2030. Varor som alltid ska redovisas i entreprenaderna är betong, armeringsstål och asfalt. För drivmedel är kraven utformade så att minst 20 procent av den totala, årliga energianvändningen för fordon och arbetsmaskiner ska bestå av el från förnybara energikällor eller hållbara höginblandade och rena biodrivmedel. För konstruktionsstål gäller enbart krav på redovisning av miljövarudeklaration (utan krav på nivå) eftersom osäkerheten är för stor för att definiera ett utgångsläge mätt i CO₂-ekvivalenter för denna typ av material. Genom att ställa krav på redovisning av konstruktionsstål kommer erfarenheterna på sikt göra det möjligt att fastställa maxnivåer även för detta material. I denna typ av entreprenader tillämpar Trafikverket enbart vite och inte bonus. Anledningen är att administrationen av redovisningen annars bedöms bli alltför stor i förhållande till nyttan.

Ordlista

Affärsstöd: Inköp och logistik som organisation stödjer Trafikverkets beställare genom utveckling av gemensamma strategier, verksamhetsutveckling, leverantörsutveckling, marknadsanalyser, leverantörsmarknadsplan med mera. Trafikverkets inköpare stöder beställaren genom att analysera, planera och ta fram strategier innan upphandlingen påbörjas. Inköparen leder arbetet under upphandlingsfasen genom att utforma förfrågningsunderlaget med stöd av beställare/projektledare fram till att kontrakt tecknats. Inköparen ger dessutom stöd åt beställare/projektledare och ombud i kontraktsfrågor, efter att upphandlingen är genomförd. Inköpare genomför systematiskt uppföljning, säkerställer erfarenhetsåterföring och lyfter såväl goda som mindre goda upphandlingar/händelser till övriga delar av Trafikverket.

Akademien: Samlingsbegrepp för universitet, högskolor och forskningsinstitut.

Anläggningsforum: Gemensamt utvecklingsarbete som bedrivs av Trafikverket, Byggföretagen och Innovationsföretagen.

Arbetsrättsliga krav: Sociala krav på att lön, arbetstid och semester följer de lägsta nivåerna i centrala kollektivavtal som tillämpas i hela Sverige på motsvarande arbetstagare i den aktuella branschen.

BEST: Järnvägens teknikområden bana, el, signal och tele.

FOI: Forskning och innovation, arbetssätt i Trafikverket.

IDO6: Systemet för elektroniska personalliggare i bygg- och anläggningsbranschen. Genom obligatorisk registrering i personalliggare och oanmälda kontroller av Skatteverket försvåras för obehöriga att vistas på byggarbetsplatsen.

Incitament med riktkostnad

Riktkostnad: gemensamt framtagna kostnad för hela projektet

Incitament: fördelning av avvikelser från framtagna riktkostnad.

Exempel 80/20 B/E Procentuell fördelning över och under.

Inköpstidplan: Trafikverkets plan som innehåller planerade upphandlingar baserat på region, belopp, tid för annonsering samt typ av upphandling. Planen uppdateras varje månad.

Innovationsbonus: Ekonomisk ersättning som används av beställaren för att stimulera till och premiera innovationer från den kontrakterade leverantören.

Kollektivavtal: Skriftligt avtal mellan en arbetsgivare eller en arbetsgivarorganisation och facklig organisation om arbetsgivarens och arbetstagarens rättigheter och skyldigheter på arbetsplatsen.

Kontraktsmodell Samverkan hög nivå: Arbets- och kontraktsmodell med hög grad av samverkan (Komplexa och osäkra projekt).

Självskattning: Frågeformulär där leverantören redogör för hur lagstadgade och avtalsenliga arbetsrättsliga villkor säkerställs.

Sociala krav: Kontraktskrav som syftar till att motverka lönedumpning, svartarbete, diskriminering och korruption. Krav på sysselsättningsfrämjande åtgärder kan också räknas till de sociala kraven.

Sysselsättningskrav: Sysselsättningsfrämjande åtgärder i upphandlingar och kontrakt för att tillhandahålla praktikplatser och främja en ökad sysselsättning av arbetslösa personer. Bidrar också till kompetensförsörjning.

Samverkan bas: Obligatorisk nivå på samverkan, 6 aktiviteter.
Gäller alla projekt och uppdrag.

Tidig Entreprenör Medverkan (TEM): Kontraktsförhållande där entreprenör upphandlas redan i planerings- eller projekteringsskedet.

Upplev: Ett system för leverantörsuppföljning.

ÄTA: En förkortning av en speciell typ av arbeten på en byggarbetsplats, som inte finns förtecknade vid projektstarten. Förkortningen står för ändringar, tillägg, avgående.



Trafikverket, BORLÄNG. Besöksadress: Röda vägen 1

Telefon: 0771-921 921, Texttelefon: 010-123 99 97