

Till

Medlemmarna i Anläggningsforum

*Föreslagna aktiviteter i denna Rekommendation är omhändertagna genom att de är införda i Trafikverkets Verksamhetssystem.
Uppföljning genomförd 2019-02-12*

Rekommendation Tidig marknadssdialog

- **Information om rapport "Tidig marknadssdialog":**

Projektet "Tidig marknadssdialog" är en del i Temaområde Innovation i Anläggningsforum och belyser frågan om tidig marknadssdialog utifrån nyttor och risker, krav på process för att möjliggöra en god tidig marknadssdialog och vilka former av tidig marknadssdialog som gagnar branschens aktörer och samhällsmedborgare på bästa sätt. Rapporten redogör för tidig marknadssdialog i det större perspektivet såväl i det enskilda projektet. Med andra ord beskrivs både vad samarbetet mellan branschens aktörer behöver ta hand om ur ett långsiktigt perspektiv och åtgärder som kan vidtas direkt i pågående projekt och implementeras i verksamheten.

- **Syfte:**

Syftet med utvecklingsprojektet är att gemensamt:

- identifiera nyttor med olika former för tidig marknadssdialog
- identifiera risker och hur dessa kan minimeras
- ta fram rekommendationer och riktlinjer för hur tidig marknadssdialog ska genomföras för att skapa enhetlighet och effektivitet
- utveckla processer för tidig marknadssdialog som skapar bättre förutsättningar för utveckling, nytänkande och innovationer, och därmed bidrar till bättre affärer.

- **Grundläggande upphandlingsrättsliga principer:**

Det ska poängteras hur viktigt det är att Trafikverket alltid beaktar de grundläggande upphandlingsrättsliga principerna och upprätthåller dem utan undantag:

- Principen om likabehandling
- Principen om icke-diskriminering
- Principen om öppenhet (förutsebarhet och transparens)
- Principen om ömsesidigt erkännande och
- Principen om proportionalitet

Dessa principer ger de grundläggande förutsättningar för dialog initierat av Trafikverket oavsett när, hur, var, varför en dialog hålls.

- **Instruktioner till Trafikverkare:**

Samtliga Trafikverkare som läser denna rekommendation med tillhörande rapport och har för avsikt att genomföra tidig marknadsdialog ska alltid följa "Riktlinjerna för upphandling inom Trafikverket LOU och LUF" (TDOK 2017:0022 och TDOK 2017:0023). Dessa fastställda riktlinjer innehåller vissa texter om tidig marknadsdialog med koppling till upphandlingsprocesserna i LOU och LUF som ska beaktas.

Följande länk leder till en handledning från Kammarkollegiet som beskriver rättsläget kring tidig marknadsdialog. Den berör de upphandlingsrättsliga lagarna före 2017 men rättsläget är oförändrat. Handledningen är även den viktig att beakta för Trafikverkare:

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/publikationer/kammarkollegiet/vagledning/2012-1.pdf>

Dokumentet som nämns i detta avsnitt ska läsas tillsammans med denna rapport vid planering, genomförande, återkoppling och uppföljning av tidig marknadsdialog.

- **Inledning:**

Genomförandet av en tidig marknadsdialog i tidiga skeden skapar förutsättningar för:

- främjandet av innovation och utveckling i anläggningsbranschen
- en ökad produktivitet
- en effektivare och bättre kompetensförsörjning
- en långsiktig och bra social hållbarhet
- god arbetsmiljö
- fokus på klimat och miljöförbättringar

Sker dialogen tidigt finns alla möjligheter att bryta ny mark, ta hand om redan existerande arbetsätt som fungerar samt få en tidig involvering av leverantörsmarknaden i de vägval som Trafikverket står inför i projekten. Ju större påverkan leverantörsmarknaden har, desto djupare samverkan och bredare förankring kring projekt kan uppnås hos både beställaren och den slutliga leverantören och skapar bättre förutsättningar för innovation och utveckling.

Det är också viktigt att sträva mot att samma resurser är med från tidig marknadsdialog till projektgenomförande. Detta gynnar alla parter. Det är önskvärt att de som är med i anbudsteamet även ska vara de som genomför uppdraget då detta säkerställer en kvalitetssäkrad och effektiv affär för alla parter med fokus på innovation och utveckling för en god samhällsutveckling. Leverantören behöver fokusera på att lägga många erfarna resurser i anbudsarbetet, sedan kan de yngre ta över i genomförandet av uppdraget i samarbete med de erfarna. På detta sätt ökar vi kompetensen och erfarenheten hos yngre resurser samt rustar branschen inför kommande utmaningar, både i det korta och i det långa perspektivet.

Inom detta forum bör det också skapas förutsättningar att sprida erfarenheter av genomförda dialoger, både internt och externt med bibehållande av anonymitet. Fokus ska vara på innehåll och resultat och inte deltagarna. Eventuell information om deltagande parter kan förmedlas om parterna godkänner det men detta ska ske med försiktighet när så påkallas av parterna. Beställaren ska vara modig och ha för vana att genomföra mer dialog inför val av affärsform och upphandling. Genom att, när så är möjligt, arbeta med kontinuerlig dialog och prioritera de tidiga inslagen borgar detta för ett väl fungerande branschsamarbete.

För att möta alla utmaningar är ett väl fungerande branschsamarbete en förutsättning, eftersom det underlättar initiering och införande av gemensamma utvecklingsinsatser och innovationer såväl som implementering av dessa på bred front.

- **Nyttor:**

Följande dialogområden tillika nyttor av tidig marknadsdialog har identifierats:

- Hur kan vi bli bättre på att främja innovation och utveckling
- Erfarenhetsåterföring av tidigare projekt
- Värdefull input till "Val av affärsform"
- Förtydligande av kravbild
- Leverantörsmarknadsanalys
- "Road map" – samstämmighet kring vägen framåt
- Fokus på resursbehov/kompetens/erfarenhet/tillgänglighet hos både beställaren och leverantörsmarknaden

Fokus ska ligga på tidig marknadsdialog i tidigt skede vilket föregår val av affärsform. Samtliga andra aktiviteter/nyttor i listan ovan bidrar till "rätt" val av affärsform, stimulerar främjandet av innovation av utveckling i både det korta och det långa perspektivet, ökar och skapar rätt konkurrensunderlag samt möjliggör en god och effektiv resursplanering hos alla parter

Följande områden ska det **inte** föras någon dialog om:

- Potentiella konkurrensfördelar som kan snedvrída en sund konkurrens
- Typ av projekt som är enkla, mindre komplexa och som upprepas på samma sätt utefter en välfungerande strategi
- Hur beställaren ska utforma förfrågningsunderlaget så att det bara gynnar en eller ett fåtal leverantör/-er
- Pågående rättsliga processer och tvister

- **Risker:**

Följande risker har identifierats:

- För få samtalsparter - begränsad konkurrens - för få inspel/alltid samma leverantörer som deltar
- Kan skapa mer otydlighet
- Besvikelse om man inte fått gehör för synpunkter
- Leverantör vill inte ge en lösning "gratis"
- Svårighet att välja rätt samtalsparter, rätt antal, rätt kompetens, rätt mandat
- Samtalspart kan få en konkurrensfördel/Kan göra leverantör jävig, inte så vanligt (så kallad "konsultjäv")
- Handlingen blir styrd redan vid dialogen vilket begränsar innovation längre fram
- Dialogen sker för sent, får ingen reell påverkan

Samtliga risker ovan är viktiga att notera och minimera så mycket det går. Det ska speciellt nämnas risken "Samtalspart kan få en konkurrensfördel/Kan göra leverantör jävig, inte så vanligt (så kallad "konsultjäv)". Det vill säga om en leverantör har deltagit i förberedelserna av en upphandling, t.ex. genom marknadsundersökningar eller tekniska dialoger som beställaren genomfört, tidigare uppdrag

såsom framtagande av kravdokument, arbetshandling, bygghandling etc., ska övriga leverantör informeras om vilka upplysningar av relevans för upphandlingen som har lämnats i det sammanhanget. Om otillbörliga konkurrensfördelar inte kan utraderas måste konsulten uteslutas från upphandlingen.

- **Process:**

Följande process för tidig marknadsdialog bör införas av Trafikverket. Processen syftar till att förenkla förberedelser, genomförande och återkoppling samt uppföljning av en tidig marknadsdialog.

- **Har projektet behov av tidig marknadsdialog?**
Val av tidig marknadsdialog ska styras av de behov som identifierats inom ett projekt
- **Definiera syfte med den tidiga marknadsdialogen (Varför?)**
Syftet med en tidig marknadsdialog ska tydligt beskrivas och kommuniceras i god tid till berörda inom Trafikverket och till leverantörsmarknaden för att säkerställa en effektivare dialog och utfall.
- **Analysera risker med en tidig marknadsdialog**
Beskrivs i rapporten.
- **Val av dialogform (var, när, hur?)**
Valet ska göras utifrån behov, tid, kostnad samt med fokus på en hållbar samhällsutveckling.
- **Vilka frågor ska den tidiga marknadsdialogen behandla?**
Frågor som blir aktuella beror på när den tidiga marknadsdialogen ska genomföras och till vilket syfte.
- **Vilka parter ska man ha tidig marknadsdialog med?**
Andra beställare vars verksamhet konkurrerar om samma leverantörsmarknad. Leverantörsmarknaden ur ett brett perspektiv som främjar konkurrensen.
- **Kommunikation och inbjudan till tidig marknadsdialog**
Dessa ska båda vara tydligt formulerade och förmedlade i god tid inför en tidig marknadsdialog för att skapa förutsättningar för berörda parter att förbereda sig.
- **Genomförande av tidig marknadsdialog**
Sker en tidig marknadsdialog med flera leverantörer i ett projekt så är det av största vikt att dialogen genomförs på samma sätt oavsett leverantör för att beakta de EG-rättsliga principerna.
- **Sammanställning av resultat från tidig marknadsdialog**
Detta ska ske på ett sådant sätt att informationen är tydlig, transparent, relevant, lättillgängligt och användbart.
- **Återkoppling/Kommunikation av resultat**
För att en tidig marknadsdialog ska utmynna i goda effekter och leda till goda resultat i senare skeden avseende innovation och utveckling i första hand är det av största vikt att återkoppling av dialog sker till de inblandade parterna samt att resultatet kommuniceras för att främja en god erfarenhetsåterföring samt nyttjande av resultatet i fler projekt om behov finns.
- **Uppföljning inom projekt på effekter av tidig marknadsdialog**
För att bibehålla en röd tråd genom ett projekt där tidig marknadsdialog förts så är det viktigt att uppföljning görs regelbundet inför en upphandling för att se hur resultat från dialogen tillämpats i upphandlingen och vad som inte tagits med. Detta för att säkerställa att projekt öppnat upp för innovation och utveckling i upphandlingen och i projektet.
- **Erfarenhetsåterföring**
För att utveckla processen "tidig marknadsdialog" ska de projekt där detta varit aktuellt analyseras och erfarenheter återföras till kommande projekt.

- **Checklista:**

En checklista har tagits fram för processen ovan som kan användas vid tidig marknadsdialog. Det ska poängteras vikten av att utgå från behov och paketera liknande åtgärder/projekt i en tidig marknadsdialog för att skapa en större effektivitet, spara tid och resurser samt uppnå de största vinsterna i form av innovation och utveckling och en ökad samhällsnytta.

- **Sammanfattning:**

Sammanfattningsvis är det viktigt med tydliga processer för tidig marknadsdialog, som skapar bättre förutsättningar för utveckling, nytänkande och innovationer, och därmed bidrar till ett hållbart samhälle. Ju tidigare vi dialogar i ett projekt desto större nyttor uppnås, risker minimeras och möjligheterna till innovation och utveckling ökar både i det korta och i det långa perspektivet

Jag rekommenderar medlemmarna i Anläggningsforum att snarast implementera resultaten i verksamheten.

Stockholm 2018-04-17 *Uppdaterad 2019-02-12*

Ali Sadeghi
Ordförande i Styrgruppen för Anläggningsforum

För mer information, se "Tidig marknadsdialog" 2018-04-10