

**TDOK-nummer**

TDOK 2011:196

**Dokumentdatum**

2017-12-18

**Version**

2.0

**Fastställt av**

Chef CF Inköp och logistik

**Gäller från**

2018-01-01

**Ersätter**

[Ersätter]

**Skapat av**

Andersson, Claes, ILSy

**Konfidentialitetsnivå**

Begränsad

# Trafikverkets beställar- och upphandlarstrategi

## Inledning

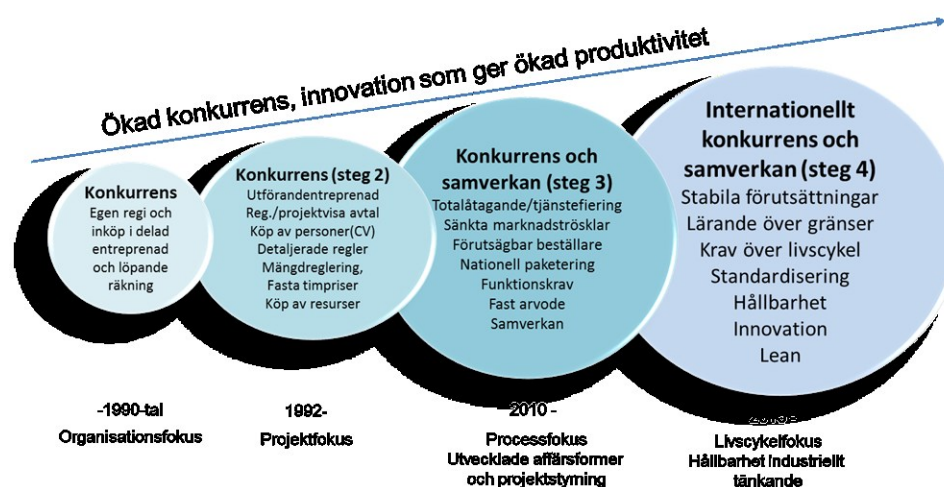
Beställar- och upphandlarstrategin bygger på följande dokument:

- Inriktning för utveckling av beställarstrategi samt prioritering av strategiska inköpsfrågor juni 2016
- Trafikverkets strategikarta
- Nationella upphandlingsstrategin
- Trafikverksutredningens betänkande De statliga beställarfunktionerna och anläggningsmarknaden (SOU 2009:24)

Strategin är kopplad till Trafikverkets upphandlingspolicy, Trafikverkets nationella affärsstrategi för entreprenader och tekniska konsulter, kategoristrategier, riktlinjer, rutiner och krav. Dessa handlingar ska tillsammans bidra till att målen för strategin kan uppnås.

Strategin anger övergripande målsättningar och vilket förhållningssätt vi ska ha när vi gör en beställning.

### BESTÄLLAR- OCH UPPHANDLARSTRATEGIS UTVECKLING



Bilden visar i fyra steg hur den övergripande inriktningen för beställar- och upphandlarstrategin har utvecklats sedan 1990.

TDOK-nummer

TDOK 2011:196

Version

2.0

## MÅL

Trafikverkets mål som beställare och upphandlare är att få mer nytta för pengarna genom att stimulera ökad produktivitet, industrialisering, innovationsgrad och konkurrens på leverantörsmarknaden.

## ROLLFÖRDELNINGEN

Trafikverkets grundläggande byggherreuppdrag är att ansvara för hantering och styrning av funktionaliteten i transportsystemen. Uppgifterna i vår roll som beställare utgår från det uppdraget. Kraven på funktionalitet uttrycks i termer av tillgänglighet, framkomlighet, komfort, säkerhet och miljöanpassning.

Att hantera och styra funktionaliteten innebär att

- centrala beställarroller som projektledare och inköpare i första hand ska innehas av egen anställd personal
- kostnadseffektivt sköta, underhålla och utveckla anläggningar
- se till att anläggningarna utnyttjas effektivt
- se till att de som använder anläggningarna får det stöd de behöver för att transporterna ska komma fram, vara säkra och energieffektiva och ha låg miljöpåverkan
- ge förutsättningar för att fordon fungerar tillsammans med anläggningarna på ett sådant sätt att de kommer fram säkert, komfortabelt och energieffektivt låg miljöpåverkan.

Det är utifrån den rollen och det uppdraget som Trafikverket ska handla upp de tjänster och produkter som entreprenörer, teknikkonsulter och andra leverantörer ska leverera och ta ansvar för.

Beställaren ska fokusera på anläggningarnas funktionalitet och egenskaper och inte på frågor som rör leverantörens uppgifter. Trafikverkets uppdrag kan beskrivas med följande nyckelbegrepp: tillgänglig information, digitaliserade processer, kalkylerbarhet, framförhållning, affärsmässig tillämpning av kontrakt, förstärkt uppföljning av sociala krav, låga marknadströsklar, fakta, säkerhet, miljö och kompetens om affären.

Leverantören har ansvaret för alla de resurser som behövs för planering, projektering och produktion och för det resultat som levereras. Det är leverantören som ska se till att rätt resurser, insatsvaror och tjänster används samt att effektiva produktionsmetoder utvecklas och används. Leverantören ska också se till att de produkter och tjänster som utvecklas, produceras och levereras uppfyller de krav på funktionalitet och egenskaper som beställaren har angett i sitt förfrågningsunderlag.

Undantag från principen att leverantören ska ansvara för resursanskaffningen kan förekomma.

Beställaren tar i följande fall ansvar för anskaffningen av insatsvaror, material eller produktionshjälpmedel.



## TDOK-nummer

TDOK 2011:196

## Version

2.0

- Väsentliga säkerhetsintressen står på spel.
- Resursförsörjningen över tiden kan inte säkras.
- Transaktionskostnaderna blir orimligt höga i förhållande till insatsvarans pris och det finns ingen eller mycket liten konkurrens på leverantörsmarknaden.
- Det är svårt att specificera insatsvaran, materialet eller produktionshjälpmedlet, på grund av att bransch- eller beställarstandard saknas.

**KRAV OCH BEHOV FRÅN OMVÄRLDEN**

Regeringen har i instruktionen för Trafikverket angett att vi i vår roll som beställare särskilt ska verka för att produktivitet, innovation och effektivitet ökar på marknaderna för investeringar, drift och underhåll.

Trafikverket kan genom att ge leverantörerna lämpliga förutsättningar och drivkrafter bidra till att resultatet förbättras, mätt i produktivitet, effektivitet och innovationsgrad.

**UTGÅNGSPUNKTER FRÅN TRAFIKVERKETS STRATEGIKARTA**

Den strategiska inriktningen är fastställd av Trafikverkets styrelse i Trafikverkets strategikarta. Inriktningen ska vara en utgångspunkt för prioriteringar i Trafikverket.

Kopplat till beställarrollen finns följande strategiska inriktningar.

- Effektivt och modernt Trafikverk
- Åstadkomma ett robustare transportsystem
- Nyttja möjligheterna som ny teknik skapar
- Stärka fokus på omvärlden och hantera skilda förutsättningar i städer och landsbygd
- Minska utsläppen av växthusgaser
- Stärkt säkerhetsarbete
- Säkerställd tillgång till kompetens
- Effektivare planering - samordnad och trafikslagsövergripande
- Bidra till ökad produktivitet och innovation i anläggningsbranschen
- Följa upp, mäta och värdera effektiviteten i processen och i produkten

## Strategier

Strategier för att möta de strategiska inriktningarna ska baseras på existerande samband mellan hur beställarprocessen drivs inom Trafikverket, våra åtgärder och deras effekter på marknaden. Åtgärderna knyts därför till skeden i beställarprocessen. Det är de samlade åtgärderna som ger de största effekterna och därför ska strategierna tillsammans ses som en helhet för att få mer nytta för pengarna.

En annan viktig förutsättning när vi utvecklar vårt beteende gentemot leverantörsmarknaderna är att vi skapar stabila förutsättningar över tiden. Det är därför viktigt att vi agerar så att Trafikverket uppfattas som en enhetlig beställare gentemot marknaden.

TDOK-nummer

TDOK 2011:196

Version

2.0

### **BESTÄLLARENS PROJEKTSTYRNING**

Styrning av projekt innefattar initiering, planering, utförande samt uppföljning av både den samlade projektportföljen och det enskilda projektet för att uppnå syften och mål.

Genom styrning av den samlade projektportföljen stimuleras utveckling av resurser och metoder inom anläggningssektorn och fler leverantörer ges tillträde till marknaden.

Som beställare ska vi agera så att vi uppfattas som tydliga, stabila, och enhetliga.

Omfattning och genomförande av projekt bestäms av kraven på anläggningens funktionalitet under dess livscykel. Det är Trafikverkets uppgift att bryta ner dessa övergripande krav till en nivå som är relevant för det aktuella uppdraget. Leverantörerna ska omsätta dessa krav till fungerande anläggningar och ska ges förutsättningar att utveckla och bestämma tekniska lösningar och drift- och underhållsåtgärder, planera produktionen och genomföra leveransen.

Strategin för projektstyrningen är därför att

- ha lång framförhållning och agera välplanerat och transparent
- analysera och värdera projektportföljens sammansättning och struktur med avseende på leverantörsmarknadens struktur, utveckling och leveransförmåga
- kalkylera och prognostisera projekten utifrån systematiserad erfarenhet och genomförda riskanalyser
- följa och påverka utvecklingen av EU:s regelverk och standardisering
- begränsa kraven till vad som är nödvändigt och tillräckligt för en bra process och bra resultat
- systematiskt värdera genomförda leveranser
- skapa förutsättningar för leverantörsmarknaden till nytänkande, utveckling och nyttjande av nya lösningar som kan ge oss mer nytta för pengarna

### **AFFÄRSFORMER**

Affärsformerna omfattar val av upphandlingsförfarande, entreprenad- och/eller uppdragsform, anbudsvärdering, ersättningsform och samverkansform. Valet av affärsform ska utgå från projektens specifika förutsättningar och förhållandena på leverantörsmarknaderna. Det ska göras med syfte att nå ökad produktivitet, industrialisering, innovationsgrad, kategoristyrning och konkurrens i leverantörsledet på både kort och lång sikt.

Strategin för val av affärsformer är därför att

- utveckla ett med leverantörerna gemensamt språk för att hantera kraven på funktion och förstå egenskaper hos slutprodukten
- handla upp med krav på egenskaper och funktion hos produkten som gäller såväl vid leveransen som genom anläggningens livscykel
- standardisera och förenkla förfrågningsunderlagen samt anpassa

TDOK-nummer

TDOK 2011:196

Version

2.0

dem till olika leveranser särskilt med tanke på att ge fler företag tillträde till marknaden

- aktivt arbeta för att minska inträdesbarriärerna till marknaden för såväl inhemska som utländska leverantörer
- skapa förutsättningar och incitament som driver innovation och produktivitet
- utveckla formerna och innehållet i samverkan mellan beställaren och utföraren

### **INDUSTRIELL PRODUKTION**

En ökad industriell produktion skapas genom process- och produktutveckling hos entreprenörer, materialleverantörer och teknik konsulter. Detta sker genom effektivare användning av resurser, upprepade processer, produktserier, planering av produktionstiderna och långsiktiga relationer.

Strategin för att utveckla den industriella produktionen är därför att

- handla upp flera likartade objekt i samma kontrakt
- ge möjligheter till leverans av standardiserade produkter, tjänster och processer
- ge möjligheter till val av start- och sluttider
- ge marknaden möjlighet att välja olika delar och kombinationer av kontrakt (kombinatoriska upphandlingar)

### **HÅLLBAR PRODUKTION**

Trafikverkets verksamhet ska ta hänsyn till samtliga tre aspekter av hållbarhet; ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet.

Strategin vid planering, projektering, byggande, drift och underhåll för att få en hållbar produktion är att

- hänsyn tas till samhällsekonomisk analys, energieffektivitet, klimatpåverkan och miljöpåverkan där även påverkan vid trafikeringen av infrastrukturen ingår
- ställa klimatkrav, sociala krav och sysselsättningskrav samt genomföra en tydlig uppföljning av dessa

### **LIVSCYKELPERSPEKTIV**

Vägar och järnvägar ska planeras, projekteras, byggas och underhållas på ett sätt som minimerar den totala livscykelkostnaden inom ramen för ett effektivt användande. Vi ska hushålla med resurserna och genomföra rätt åtgärder i rätt tid och på så sätt säkerställa väg- och järnvägsnätets funktion till lägsta möjliga kostnad under hela dess livslängd.

Strategin för att öka fokus på livscykelkostnader är att

- utveckla arbetssätt och stöd som möjliggör ett livscykelperspektiv
- sätta tydliga mål för vilken funktion anläggningens delar förväntas ha på kort och lång sikt, och att ha en god kunskap om anläggningens tillstånd och när åtgärder ska göras ur ett

## TDOK-nummer

TDOK 2011:196

## Version

2.0

## LCC-perspektiv

- alltid redovisa investeringskostnaden tillsammans med livscykelkostnaden i våra projekt som underlag för val av åtgärd och lösning
- skapa förutsättningar för tekniska lösningar och planera drift- och underhållsåtgärder utifrån en dokumenterad LCC- analys och samhällsekonomisk analys

**MATERIALFÖRSÖRJNING FÖR TEKNISKT GODKÄNT MATERIAL**

Materiel kan enbart klassas som tekniskt godkänt material genom central upphandling inom Trafikverket. De övergripande målen med materialförsörjning för tekniskt godkänt material är att minska sårbarheten och minska totalkostnaden.

De huvudsakliga strategierna för att utveckla en effektiv materialförsörjning är att

- skapa en medveten och samlad styrning av teknikskiften i förhållande till omvärlden
- 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 begagnatartiklar
- utveckla beställarkompetensen avseende tekniskt godkänt material

## Uppföljning av strategierna

Beslut om fastställelse och ändringar av strategidokumentet fattas av generaldirektören.



**TDOK-nummer**  
TDOK 2011:196

**Version**  
2.0

## Versionslogg

Fastställd version	Dokumentdatum	Ändring	Namn
Version 1.0	2011	Första versionen	Ahston Camilla, UI
Version 2.0	2018-01-01	Generell översyn och uppdatering av dokumentet	Andersson, Claes, ILsy