

# Resultatseminarium 8

## Uppföljning och utvärdering av Trafikverkets beställarroll och affärer

2023-10-10

1



### Procurement for Sustainable Innovation in the Built Environment Upphandling för ett hållbart och innovativt samhällsbyggande

**KTH** (Bygg-och fastighetsekonomi)  
Tina Karrbom Gustavsson, Anna Kadefors, Malena Havensvid, Lilly Rosander, Sofia Lingegård, (*Anders Vennström, TRV*)

**Luleå tekniska universitet** (Samhällsbyggnad och naturresurser)  
Per Erik Eriksson, Johan Larsson, Susanna Hedborg, Emilia Nilsson Vestola, (*Klara Granheimer & Erika Hedgren, TRV*)

**Lunds universitet och tekniska högskola** (Byggproduktion, Rättssociologi)  
Stefan Olander, Henrik Norinder, Agnes Lindell, Henrik Szentes, Johanna Alkan Olsson

**Chalmers** (Teknikens ekonomi och organisation, Arkitektur och samhällsbyggnadsteknik)  
Jan Bröchner, Pernilla Gluch, Daniella Troje

**Karlstad universitet** (Statsvetenskap)  
Mikael Granberg, Andreas Öjehag Pettersson

**Twente (NL)**, Leentje Volker (Gästforskare)

[www.procsibe.se](http://www.procsibe.se)








2



## Agenda Resultatseminarium, tis 10 okt 2023, 9.00-16.30

Plats: KTH, Drottning Kristinas väg 30, sal L1

### 9.00-9.30 Nätverkande med morgonkaffe och macka

### 9.30-10.00 Introduktion och överblick

Presentation av agenda + syfte med TRVs forskning om uppföljning och utvärdering av Trafikverkets beställarroll och affärer - nuläge och framtida utmaningar (PEE/DL/EH, 30min)

### 10.00-12.00 Samverkan i byggande och underhåll

- Kvalitativ uppföljning av samverkansentreprenader (LR/AK/PEE/TKG, 30 min)
- Innovationspiloter Baskontrakt Väg: effekter & förbättringspotential, *inkl TRVs perspektiv* (ENV/PEE/JL/TKG/CS, 30min)
- Rast/Bensträckare (15 min)
- Samverkan Hög i basunderhåll - Fas 1. *inkl TRVs perspektiv* (AK/SH/ENV/PEE/TKG/US, 30min)
- Samverkan Hög i basunderhåll - Fas 2. *inkl TRVs perspektiv* (SH/ENV/AK/PEE/TKG/US, 15min)

### 12.00-13.15 Lunch (restaurang Syster och Bror)

3



## Agenda eftermiddag 10 okt 2023, 13.15-16.30

### 13.15-15.00 Innovation och affären som utvecklingsverktyg

- Analys av innovationsbehov, *inkl TRVs perspektiv* (MH/PEE/JL/EH, 30min)
- Innovationsbonus i Ostlänken (AV/MH/PEE/JL, 30min)
- Utvecklingsfrämjande projektledning, *inkl TRVs perspektiv* (SE/MHå, 30 min)
- Rast/Bensträckare (15min)

### 15.00-16.00 Konsultupphandling och Upplev

- Konsultupphandlingar del 2 – Innovationsutfall i konsultupdrag (KG/PEE/TKG/EH/NA, 30min)
- Upplev: - upphandlingar med avtalsuppföljning som mervärde, *inkl TRVs perspektiv* (SO/HN/RG, 30min)

### 16.00-16.30 Avslutning

- Summering och reflektion (DL/EH/PEE/alla)


4



**Presentatörer Resultatseminarium 10okt 2023**

<p><b><u>Forskare</u></b></p> <p>Per Erik Eriksson (PEE), LTU/KTH          Anna Kadefors (AK), Chalmers/KTH          Tina Karrbom Gustavsson (TKG), KTH          Stefan Olander (SO), LTH          Henrik Norinder (HN), LTH          Johan Larsson (JL), LTU          Malena Havenvid (MH), KTH          Susanna Hedborg (SH), LTU          Emilia Nilsson Vestola (ENV), LTU          Lilly Rosander (LR), KTH          Klara Granheimer (KG), LTU/TRV          Anders Vennström (AV), KTH/TRV          Susanne Engström (SE), LTU</p>	<p><b><u>Trafikverket</u></b></p> <p>Daniel Ljunglund (DL), IL          Erika Hedgren (EH), ILu          Roger Granberg (RG), ILu          Christina Sandin (CS), ILu          Urban Seydlitz (US), Uhveu          Mats Håkansson (MHå), Ivvsu          Niklas Aldin (NA), ILu</p>
--	--

5

6

2023-10-10

# Syfte med forskningen samt Nuläge och utmaningar

Erika Hedgren, Strateg IL & Adj. professor LTU  
Daniel Ljunglund, Inköpsdirektör

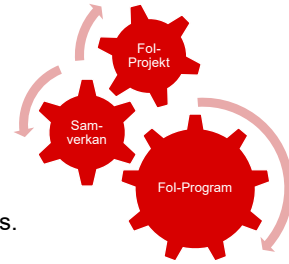
6

7

## Syfte med Trafikverkets Fol-satsning

### Uppföljning och utvärdering av Trafikverkets beställarroll och affärer

- Utveckla Trafikverkets förmåga att göra affärer i internationell toppklass för en hållbar samhällsutveckling:
  - Fol-projekt för ny forskningsbaserad kunskap
  - Samordnat i program för samlad kunskap och helhetssyn
- Målsättning:
  - Fol-satsningen genererar minst 10 konkreta förbättringsförslag till Trafikverket varje år
  - Inspel till fortsatt inriktning av Trafikverkets affärsutvecklingsarbete, dvs. beställarrollen, upphandlings-/affärsstrategier och projektstyrning



7

8

## Nuläge och utmaningar

### Trafikverkets uppdrag

2 § 10: Trafikverket ska i sin roll som beställare särskilt verka för att produktivitet, innovation och effektivitet på marknaderna för investeringar, drift och underhåll ökar.

### Agenda 2030 Tillgänglighet i ett hållbart samhälle



61 miljarder (74 %) via offentliga affärer  
1 % av Sveriges BNP

### Nationella upphandlingsstrategin



8

9



## Komplexa utmaningar och utmanande mål ställer nya krav på offentligheten

- Agenda 2030
    - Klimatneutral infrastrukturhållning (byggande, drift och underhåll), Cirkulär ekonomi, m.m.
    - Nollutsläppsentreprenader genom hela värdekedjorna
  - Kostnadsökningar, inflation → kostnadseffektivisering
    - Driva på ökad produktivitet, automation och robotisering
  - Sveriges digitaliseringsmål
    - Digitaliseringens möjligheter och hot (informationssäkerhet)
  - Hantera säkerhet och hotbilder
    - Skapa beredskap och resiliens (totalförsvaret)
- **Införa ny teknik och nya lösningar snabbare för att öka innovations- och omställningsförmågan**



9

14 mars 2023

### Vad gör vi med 61 miljarder? (del 1 av 3)

Affären är en förutsättning för att vi ska nå våra mål. I en serie om tre inslag berättar vi om vad vi gör och vad vi behöver göra för att bättre nyttja affären för att skapa en hållbar samhällsutveckling med ökat värde för medborgare och näringsliv.



Trafikverkets förmåga att genomföra sina uppdrag är beroende av leverantörsmarknaden och de förutsättningar vi ger dess aktörer. I Trafikverkets instruktion uttrycks särskilt att vi i vår roll som beställare ska driva marknadsutveckling för ökad produktivitet, innovation och effektivitet.

Som en av de största upphandlande myndigheterna i Sverige har vi en årlig inköpsvolym på 61 miljarder SEK (2022). Vi är en beställarorganisation och leverantörsmarknadens arbete står för cirka 75 % av vår omsättning. Det gör affären till ett av Trafikverkets viktigaste verktyg för att skapa värde för medborgare och näringsliv.

Därför har Trafikverkets ett nytt strategiskt mål: "Affär och innovation".

– Med tuffa hållbarhetsmål och krav på kostnadseffektiviseringar behöver vi stärka och förbättra vår förmåga i beställarrollen - med affären som strategiskt utvecklingsverktyg. Det för att möjliggöra och nyttja den potential som de 61 miljarderna kan ge. Jag ser det som en viktig förutsättning för att vi ska nå våra mål, säger GD Roberto Maiorana.

Som ett led i det arbetet har vi också infört ett nytt långsiktigt fokusområde i Trafikverkets Fol-plan för 2023–2026. "Den offentliga affären som nyckel och drivkraft för en hållbar samhällsutveckling".

– Satsningen görs för att vi behöver öka vår kunskap och förmåga så att hela Trafikverket jobbar långsiktigt, systematiskt och med helhetssyn med målet att driva på leverantörsmarknadens bidrag till en hållbar samhällsutveckling, menar Roberto.



Generaldirektör  
Roberto Maiorana.



## Budskap från GD

Intranätet 14 mars:

*"Med tuffa hållbarhetsmål och krav på kostnadseffektiviseringar behöver vi stärka och förbättra vår förmåga i beställarrollen - med affären som strategiskt utvecklingsverktyg. Det för att möjliggöra och nyttja den potential som de 61 miljarderna kan ge. Jag ser det som en viktig förutsättning för att vi ska nå våra mål"*

10



**Trafikverkets nya strategiska inriktning fr.o.m. 2023:**  
*Affär och innovation*

**Trafikverkets VP fr.o.m. 2023:**  
*Vi är leverantörens första val*

**Inriktningsplaneringen:** Affär och innovation


**Trafikverkets Innovationsarena:**  
Innovationsråd, Innovationsforum, Innovationsstrategi m.m.

**Affärsplaner**

**NLI-resultat:** Samarbete & Utveckling och innovation

**Nytt fokusområde i Trafikverkets Fol-plan fr.o.m. 2023:**  
*Den offentliga affären som nyckel och drivkraft för en hållbar samhällsutveckling*  
[Fördjupade beskrivningar av angelägen forskning och innovation för åren 2023-2028 \(diva-portal.org\)](https://diva-portal.org) sid. 100-103

11



## Kvalitativ uppföljning av samverkansentreprenader

*Medverkande*

Lilly Rosander, doktorand, Anna Kadefors (KTH, PL), Per Erik Eriksson (LTU), Tina Karrbom Gustavsson (KTH)

Kontaktperson Trafikverket: Göran Domås, IL.

*Tidsperiod för projektet 2017-2023*

*Syfte och Mål*

- Öka kunskapen om upphandlingsstrategiernas påverkan på projektresultat
- Öka kunskapen om hur Trafikverkets organisation, bemanning, kompetens, etc. påverkar implementeringen av olika upphandlingsstrategier
- Ta fram underlag för vidareutveckling av Trafikverkets riktlinjer, hjälpmedel och organisation för att stödja, säkra och utveckla tillämpningen av samverkansinriktade upphandlingsstrategier.

*Metod*

- Longitudinell fallstudie (inkluderar intervjuer i 7 st ECI projekt + andra organisationsmedlemmar på central nivå) 71 intervjuer med beställarsidan (projekt och centralt), entreprenör, projekterande konsult.

12

**ProcSIBE** Teoretiska perspektiv för att förstå resultaten

### Legitimitet

- Organisationer med låg legitimitet (mycket extern granskning och kritik) är snabbare på att "agera" mot negativ feedback, för att visa att "vi gör något" (Ashforth & Gibbs, 1990)
- En organisation mer legitimitet har råd att vara föremål för negativ kritik i större utsträckning.

### 'Vicious circles'

- "Den ständigt reformerande organisationen" (Brunsson & Olsen, 2018; Masuch, 1985)
- Det leder till en ström av initiativ som inte får långsiktigt fäste.

### Projektbaserade organisationer

- Projekten vs de permanenta centrala delarna (Davies & Brady, 2016):
- Decentralisering
- Olika delar har olika mål och resurser
- Strukturerat lärande över flera projekt är svårt (påverkar utveckling av beställarkompetens)

Brunsson, N. & Olsen J. 2018. *The Reforming organization: making sense of administrative change*. Routledge.  
 Masuch, M., 1985. Vicious Circles in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 30, 14-33.  
 Davies, A. & Brady, T., 2016. Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34, 314-327.  
 Ashforth, B.E. & Gibbs, B.W., 1990. The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization science (Providence, R.I.)*, 1, 177-194.

13

**ProcSIBE** (Preliminära) resultat och lärdomar  
Projektnivå

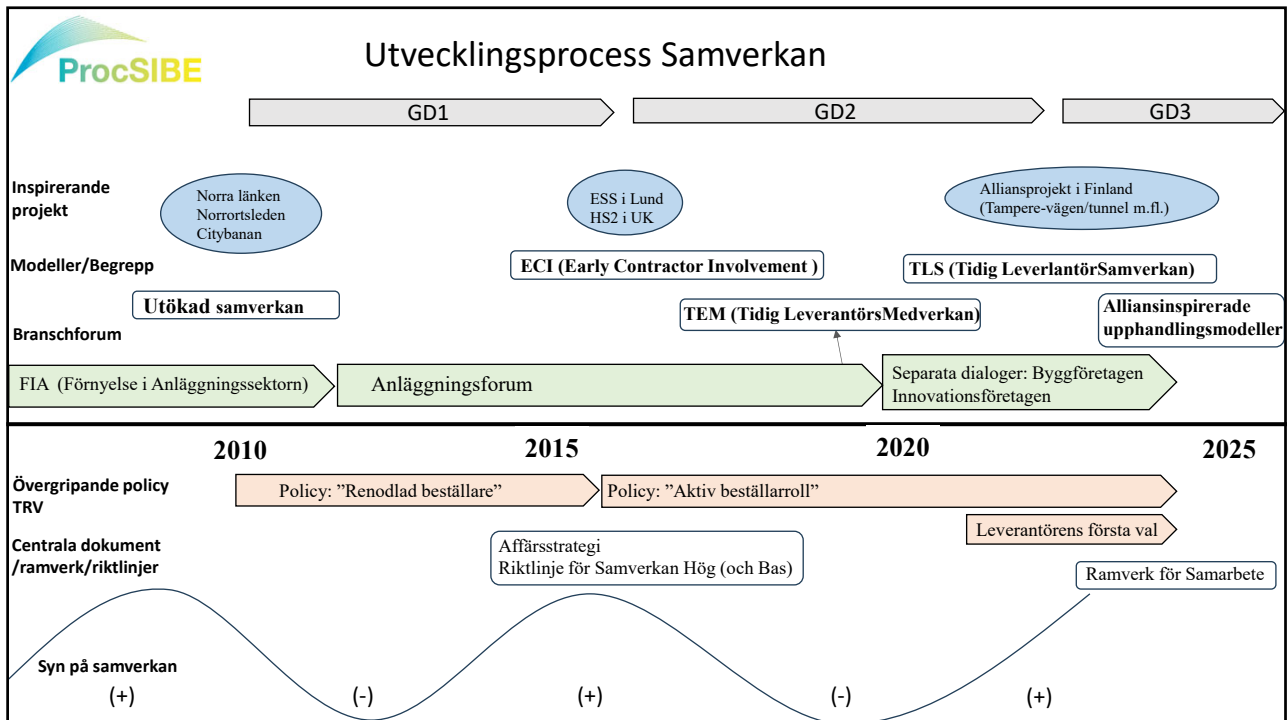
- Tar tid och resurser för att skapa gemensamma processer, arbetssätt
- **MEN**: har skett utveckling av processer över tid och många projekten upplever att samarbetet fungerar bra nu.
- Dock finns ett behov av centralt stöd för fortsättning – och ta med ex vis utvecklade rutiner vidare till andra projekt.
- I vissa fall nu ett "vanligt" ABT
- **MEN**: Snabbare etablering i produktionsfas

(tilldelat kontrakt)

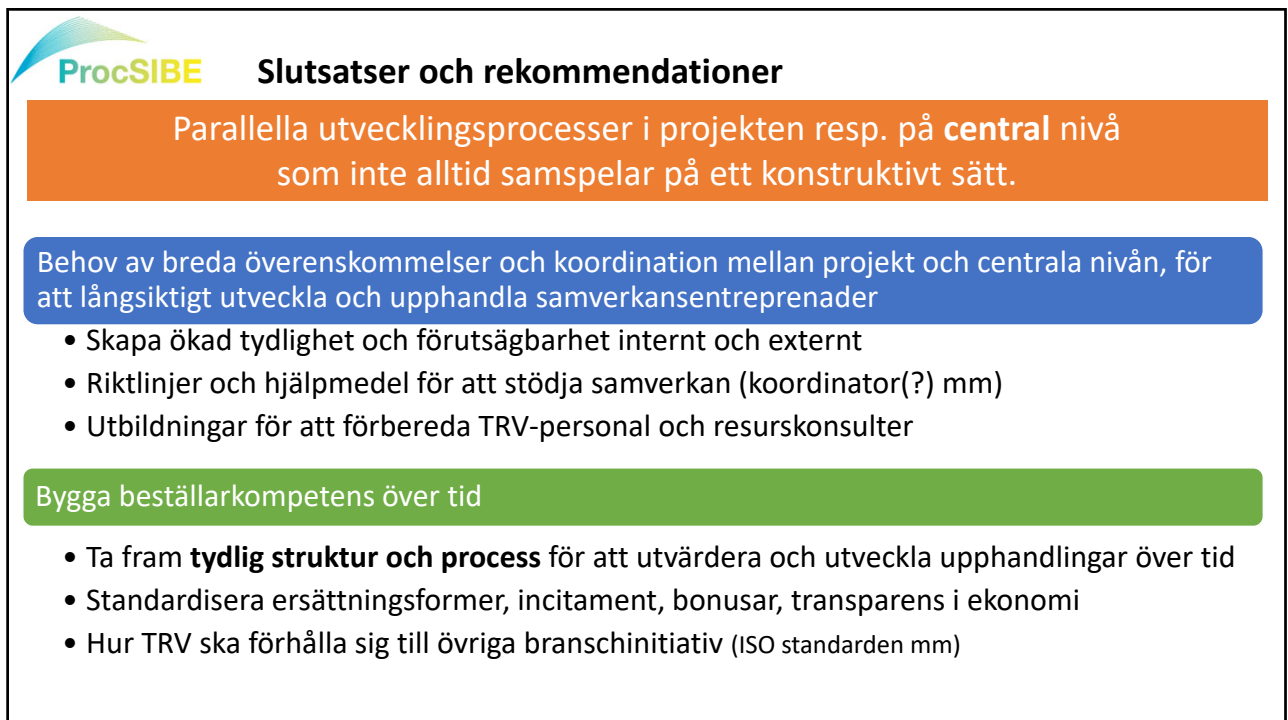
Projekt	Typ	Start	Slut
Samverkan Hög	ABK	2016	2016
Sundbyberg-Solna ABK	ABK	2018	2020
Trafikplats Vinsta	ABT	2018	2020
Varbergstunneln	ABT	2017	2020
Flackarp-Lund	ABT	2016	2020
Vårgårda-Ribbingsberg	ABT	2016	2020
Centralen	ABK	2016	2020
Olskroken	ABK	2016	2020

GD 1
GD 2
GD 3

14



15



16





## Innovationspiloter Baskontrakt Väg: effekter & förbättringspotential

Medverkande: Emilia Nilsson Vestola, Per Erik Eriksson, Johan Larsson, Tina Karrbom Gustavsson

Erika Hedgren (handläggare TRV)

Ungefärlig tidsperiod för projektet: 2018-2023

### Syfte

Syftet med studien var att följa upp och utvärdera erfarenheterna och effekterna av innovationspiloternas affärsstrategier, organisationer och arbetssätt för förutsättningar till utveckling, nytänkande och innovation.

### Forskningsfrågor

- Hur har de utvecklingsfrämjande arbetssätten tillämpats och vilka arbetssätt har främjat utveckling och nytänkande?
- Vilka hinder finns för utveckling, nytänkande och innovation i baskontrakten?
- Vilken typ av förbättringsförslag och innovation togs fram i de studerade kontrakten och vilken typ av ökat värdeskapande har dessa lett till?

### Metod

- Multipel fallstudie av 2 innovationspiloter (Vilhelmina och Skellefteå Södra) och 2 traditionellt upphandlade baskontrakt (Arjeplog och Örnsköldsvik)
- 44 st intervjuer med beställare och entreprenörer i de fyra kontrakten + observationer av byggmöten och samverkansmöten

17



## Innovationspiloternas upplägg

- En utökad form av Samverkan Bas som bland annat innebar:
  - Särskilda samverkansmöten under etableringstiden
  - Samlokalisering
  - Öppna böcker
- Innovationsbonus (500 000 kr / år fr.o.m. år 2)
- Entreprenörernas anbud:
  - Summan av prissatta mängförteckningar = Riktkostnad
  - Riktkostnad x Vald procentsats (8-16%) = Fast ersättning (CAV)
- Löpande räkning med kombination av fast och rörlig ersättning
- Förhållandet mellan den rörliga delen (bestående av verifierade självkostnader) och kontraktets riktkostnad låg till grund för incitamentsreglering
- Incitamentsfördelning i procent (30/70 i Vilhelmina och 50/50 i Skellefteå Södra)

18



## Resultat och lärdomar

- Svårt att förstå syftet med innovation på projektnivå i baskontrakten
- Det som man på projektnivå anser möjligt att genomföra är mindre förbättringar/effektiviseringar och att anamma innovation från andra baskontrakt (eller liknande verksamhet) – men projektledarna är tveksamma till om detta kan klassas som innovation
- Entreprenörerna bedömde sig själva som mer innovativa än vad TRVs projektorganisation bedömde dem som
- Med de förutsättningar som baskontrakten har nu ansåg entreprenörerna att större innovationer kan ske inom drift och underhåll genom att TRV ställer t.ex. miljökrav i sina FFU, vilket driver utveckling mer centralt i entreprenörernas organisationer
- I innovationspiloterna upplevdes SBV:ns krav och det faktum att man behövde förhålla sig till en årlig budget, som hinder för innovation
- I innovationspiloterna hade entreprenörerna större förväntningar på beställarens projektorganisation att driva arbetet med innovation
- Entreprenörernas drivkrafter till innovation blir högre ju lägre deras ekonomiska risk blir

19



## Resultat och lärdomar

### ***Skillnader mellan innovationspiloterna och de traditionella baskontrakten***

#### ***Innovationspiloterna***

- Strävade efter att åstadkomma sådant som inte görs i traditionella baskontrakt
- Upplevde SBV:n och årliga budgeten som hinder
- Upplevde att man hade drivkrafter till större innovationer, men upplevde samtidigt att möjligheterna till denna typ av innovation var små

#### ***Traditionella baskontrakten***

- Entreprenörerna tyckte att de var så innovativa de kunde vara
- Såg inte SBV:n som hinder – fokuserade på den typen av innovation som gick att göra inom kontraktets ramar
- Mindre förbättringar/effektiviseringar
- Större innovationer ansåg man skulle drivas på central nivå hos entreprenörerna

*Vad innebär innovation på projektnivå i baskontrakten? Och hur kan TRV skapa både möjligheter och drivkrafter?*

20



## Rekommendationer


### **Skapa möjligheter för innovation**

- Tydliggör syftet med innovation i baskontrakten  
Vad bör syftet med innovation vara i de processliknande och repetitiva baskontrakten? Vilka typer av innovationer eftersträvas? Mindre förbättringar, anammande av innovation från andra baskontrakt/annan kontext?
- Se över hur SBV:n påverkar möjligheterna till innovation  
De upplevda möjligheterna till innovation i baskontrakten är låga på grund av SBV:ns kravställningar.
- Möjliggör inköp utanför årsbudget  
För att ta tillvara på den långsiktighet som finns i drift- och underhållsprojekten bör projekten kunna göra innovativa inköp utanför årsbudget.

### **Skapa drivkrafter för innovation**

- Ge projektledarna mandat och drivkrafter till innovation  
Komplext att fokusera på båda vidmakthållande och innovation. Vad har projektledarna för incitament att stötta innovationsarbetet?
- Förtydliga att ett mål med samverkan är innovation  
Samverkansaktiviteter kan användas för att både fånga upp samt generera nya idéer.
- Använd ersättningsformen som drivkraft för innovation  
Incitamentsfördelning främjar innovation som syftar till kostnadsbesparingar, där TRV bör ta större delen av risken. Innovationsbonus främjar innovationer med andra syften än kostnadsbesparingar.

21



## Rast till 11.15

22



## Samverkan Hög i basunderhåll

Medverkande: Per Erik Eriksson, Susanna Hedborg, Anna Kadefors, Tina Karrbom Gustavsson, Emilia Nilsson Vestola

Handläggare TRV: Urban Seydlitz. Ungefärlig tidsperiod för projektet: 2021-2025

### Bakgrund

Kontraktanalyser: hög komplexitet och osäkerhet gör att traditionella kontrakt ofta leder till obalanserad budgivning, ineffektiv resursanvändning och låg innovationsgrad. Kritik från Riksrevisionen.

Trafikverkets målsättning: hitta former som leder till att de resurser som satsas på underhåll kan användas på ett mer effektivt sätt.

Diskussioner i Anläggningsforum, där Trafikverket fick i uppdrag att utveckla nya samverkansformer

Samverkan Hög för baskontrakt har utvecklats baserat på erfarenheter i VO Stora projekt och Investering.

Under våren 2021 upphandlades fyra Samverkan Hög-kontrakt inom basunderhåll (två väg och två järnväg) som pilottest.

### Forskningsprojektets syfte

Att följa upp och utvärdera affärsstrategin Samverkan Hög inom basunderhåll (implementering, erfarenheter och effekter):

- hur organisering och arbetssätt påverkar förutsättningar för utveckling, nytänkande och innovation på leverantörsmarknaden. Särskilt fokus på effekter kopplade till digitalisering, hållbarhet och kundvärde.
- hur utvecklingsfrämjande arbetssätt kan överföras mellan olika baskontrakt (pilotkontrakt och traditionella)

### Tre delstudier:

Delstudie 1: entreprenörernas upplevelser av förfrågningsunderlag och anbudsskede i de fyra kontrakten.

**Delstudie 2:** uppföljning av fas 1 i kontrakten. Tre kontrakt: två vägkontrakt och ett järnvägskontrakt (ett jvg-kontrakt avbröts pga överprövning och det andra efter Fas 1)

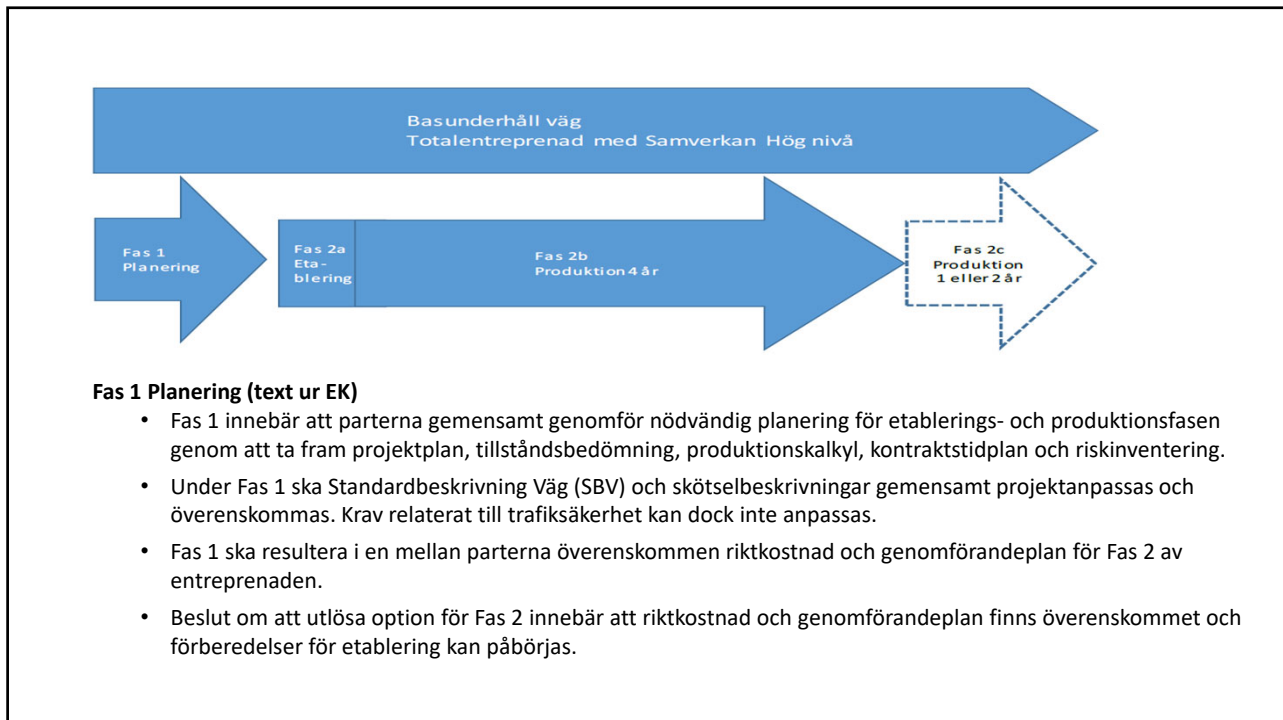
**Delstudie 3:** uppföljning av kontraktens genomförande under fas 2. Omfattar de två vägkontrakten samt två systerkontrakt upphandlade på traditionellt vis.

23


## Mer bakgrund

- Beslut kring 2015-2016 att undersöka förutsättningarna för att tillämpa Samverkan Hög/ECI/TEM även inom Underhåll.
- Ett projekt startades för att ta fram förfrågningsunderlag för Samverkan Hög för Underhåll.
- Från början skulle varje distrikt bidra med ett pilotprojekt, alltså sex pilotkontrakt på Väg. Men visade sig komplicerat att hitta lämpliga driftsområden.
- Pilotprojekten kopplades till de två projektledarna från Mitt och Syd som hade medverkat i arbetet med att utveckla förfrågningsunderlaget.
- Beslutet att även genomföra två järnvägspiloter kom lite senare. På järnvägssidan valdes ett kontrakt i Norr, Södra Malmbanan, och ett kontrakt i Väst, Västra Götaland Öst (VGÖ).

24



25

 **Delstudie 2: Uppföljning av Fas 1**

*Huvudansvarig: Anna Kadefors*

Uppföljning av fas 1 i Bräcke (väg), Ljungby (väg) och VGÖ (järnväg)

Fas 1 genomfördes under hösten 2021. Produktionsstart 1/9 (vägkontrakten)

**Intervjuer mm**

Medverkan i anbudsutvärdering av samtliga fyra pilotkontrakt

**Bräcke (sittande entreprenör):**

- TRV: projektledare, ombud, nationell regional samordnare Vägsystem, samverkansledare
- Entreprenör: projektchef (i delstudie1), platschef, kalkylansvarig
- Medverkan vid möte (fysiskt besök)

**Ljungby (ny entreprenör):**

- TRV: projektledare, ombud, projektingenjör, nationell regional samordnare
- Entreprenör: projektchef, produktionschef, samverkansledare, nationellt ansvarig partnering

**Västra Götaland (järnväg):**

- Medverkan vid möten med respektive part (TRV och Infranord) samt vid en gemensam workshop

26

## Resultat Fas 1 ny rapport

[Samverkan Hög inom väg- och järnvägsunderhåll : Uppföljning av tidiga skeden i tre pilotkontrakt \(diva-portal.org\)](https://diva-portal.org)



27

## Starkt stöd för samverkan bland de intervjuade

- Göra rätt saker – effektivare under så osäkra förhållanden
- Ger TRV inblick i verkliga kostnader och genomförandet av kontrakten
- **Förändra problematisk arbetsmiljö:**
  - stress att ha stort ansvar, både säkerhet och ekonomi
  - stress att inte få prioritera de arbetsuppgifter man ser som viktigast
  - arbetet är i grunden meningsfullt och roligt - skulle kunna vara mycket mer attraktivt utan stressen
  - kostnader har ökat pga generationsskifte – yngre ställer högre krav på planerat arbetsliv
- Kontrakt med lägre risk och bättre arbetsförhållanden kan främja nyetablering av företag – idag är lönsamheten låg och väderersättning har ökat riskerna ännu mer
- TRV: lättare att svara snabbt på kundernas/trafikanternas behov med samverkan
- Järnväg: bättre utnyttjande av knapp kompetens med samverkan

28

## Förfrågningsunderlag och anbudsutvärdering

- TRVs intentioner upplevs vara tydliga – positiv respons
- Samverkan behandlas i tre dokument (AF, Projektbeskrivning, Bilaga för kvalitet) – delvis överlapp, delvis kompletterande
- Många kriterier och bedömningsgrunder – svårt att hantera strukturerat
- Lite förberedelser av utvärderingsgrupperna – otydliga betygskriterier och nivåer, frågor kring legitimitet
- För styrande? Framgår förväntningar på vilken data som ska levereras?
- **Behov av att förtydliga/förenkla FU och mervärdesbedömning.**

29

## Samverkan i Fas 1

- I vägkontrakten var man nöjda med samarbetet i Fas 1. Inte utan problem, men man har löst dem:
  - Erfarna PL och ombud (TRV), hade medverkat i planeringen, tror på samverkan
  - Anbudet var förankrade i entreprenörernas platsorganisationer och entreprenörerna hade (olika typer av) samverkanserfarenhet
  - Gemensamt arbete med kalkyl
  - Kort om tid i Fas 1, självkostnader och kalkyl tog mycket tid,
  - Oklart: hur anbudet ska styra samverkansprocesserna, samverkansledarens roll/mandat
- I VGÖ (sittande entreprenör):
  - PL och ombud ej medverkat i planeringen, PL ny i sin roll, ombudet var konsult
  - Liten samverkanserfarenhet hos de medverkande, få samverkansaktiviteter, oklart mandat för samverkansledaren
  - Mistro i existerande relationer
  - Stora oklarheter kring självkostnader
  - Ingen gemensam leverans från Fas 1 – genomförandebeskrivningen/anbudet blev kontraktshandling
  - Svårare än på väg: större organisation med fler specialister, ny stor bandel tillkom
  - Kontraktet avbröts efter Fas 1.

30

## Innovation/utveckling under Fas 1

- FU nämner möjligheter att få FoU-finansiering, men annars fokus på effektivisering och sänka kostnader inom det aktuella kontraktet.
- Oklara frihetsgrader – ska/får man utmana regelverken (olika NASA har olika uppfattningar)?
- Ingen struktur eller process för att behandla regelverksändringar.
- Oklar roll för Vägsystem – inga resurser för att medverka i Fas 1.
- Lite tid och resurser för utvecklingsarbete i Fas 1.

31

## Riktkostnad och självkostnad Fas 1

- TRVs egenkalkyl stämmer bra men vissa ögonöppnare
- Insikt att alla risker prissätts, även funktionskrav och viten
- Men vilka risker tar entreprenören egentligen? Svårt att förstå.
- Entreprenörerna är kritiska till viten i samverkanskontrakt. Skapar bl a ineffektivt riskundvikande beteende.
- Självkostnader mer komplext och tidskrävande än förväntat.
  - Vad ingår i fast del (OH/lönepåslag)? Svårt för (stora?) entreprenörer att bryta ut. Öppenhet kring löner svår. Mer schabloner, inkludera mer i fast del? Tog mer tid är förutsett, särskilt i Ljungby. Ersättning för arbeten som skjuts till Fas 2.
  - Nådde inte fram i VGÖ
- Riktkostnadsökning jmf med budget pga högre jourersättningar till lastbilsåkare, högre etableringskostnader, utelämnade delar. Men ser även sänkningar när UE upphandlas.
- Mindre risk för E – TRVs PL får större roll i att hålla kostnader nere under Fas 2?

32



## Skillnader mellan samverkan i olika typer av kontrakt

- **Mellan driftskontrakt och investeringsprojekt**

- Mindre utrymme för innovation i Fas 1 i drift (brist på tid; all personal är inte anställd; bristande kunskap om anläggningen) men mer i Fas 2.
- Svårare att byta ut personer som inte fungerar – färre alternativ
- Kan inte försenas/stå utan entreprenör pga pågående verksamhet

- **Mellan sittande och ny entreprenör**

- Finansiering och rekrytering av organisation under Fas 2a vid ny entreprenör, begränsade resurser under Fas 1 vid sittande entreprenör.
- Höga etableringskostnader för ny entreprenör, mindre kunskap om anläggningens behov, nya relationer till externa behöver byggas
- Existerande relationer har stor påverkan i anbudsutvärdering och på samverkan

- **Mellan Syd och Mitt**

- Olika andel vinter, vägnät och trafik, leverantörsmarknader, bemanningsnivå

33

## Erfarenheter av implementeringsprocessen Fas 1

- Viktigt att ledande personer på båda sidor är erfarna, förberedda och engagerade
- Kontrakten är komplexa – mycket utvecklingsarbete och administration
- Nästa omgång Samverkan Högprojekt skulle kunna drivas enklare med piloterna som förebilder.
- Upplevelse att Trafikverkets fokus har ändrats över tid – från lärande till kostnadskontroll. Pilotkontrakten ställde upp på ett uppdrag från organisationen men fick sedan försvara projektet
- Svårt att jämföra kostnader mellan kontrakt och över tid pga genuin osäkerhet, men jämförelse görs ändå
- Ingen ser någon tydlig fortsättning på pilotprojekten eller kan beskriva hur TRV ska lära av erfarenheterna, utöver info till egenkalkylsgruppen på Vägsystem

34



## Delstudie 3: Uppföljning av Fas 2

*Huvudansvarig: Emilia Nilsson Vestola och Susanna Hedborg*

*Delstudie 3 pågår under genomförandetiden, från September 2022*

### **Syfte**

Uppföljning av fas 2 i Bräcke (väg) och Ljungby (väg), samt jämförelse med systerprojekt (Västbo och Lit) med "traditionella" kontrakt

### **Mål**

Öka kunskapen kring hur samverkanskontrakt påverkar underhåll i praktiken samt jämföra med systerkontrakt

Förstå hur processen att skapa samverkanskontrakten gått till, hur modellen togs fram

### **Metod**

Intervjuer med beställare (projektorganisation), samverkansledare, entreprenörer och underentreprenörer (pågår)

Observationer av samverkansmöten och byggmöten

Intervjuer med TRV "centrala gruppen", som tog fram samverkanskontrakt/modell

35



## (Preliminära) resultat och lärdomar

### **Hur görs samverkan under genomförande, fas 2?**

*Liten grupp är insatt i kontrakten, "smal" samverkan. Liten tillgång till stödfunktioner.*

*Bytt ut organisation/oerfaren personal kom in under fas 2, kan ej basunderhåll (tekniska kunskapen).*

*Sittande E, svårt med "formella" samverkan, utöver den goda informella samverkan från förra kontraktet.*

*Stora skillnader i samverkansledarens roll i de två kontrakten*

### **Innovation och utveckling i fas 2**

*Ändring i styrande dokument gav följd effekt, som ändringar i kalkyl. Hann ej med att utföra ändringar.*

*Parterna tänker styrande dokument som levande, men än så länge inte många faktiska ändringar.*

### **Riktkostnad och självkostnad under fas 2**

*Mycket tid har gått åt administration första året, många system som ska matchas ihop.*

*Öppna böcker tar tid för både E och TRV, yrkesarbetarna måste rapportera mer istället för att vara ute.*

### **Lärdomar från systerkontrakten**

*UE påverkas av vilka kontraktsmodeller som finns i närheten, skakar om lokala marknaden.*

### **Lärdomar från intervjuer med "centrala gruppen"**

*Struktur för erfarenhetsåterföring saknas.*

*Kommunikation om vad nästa steg är för samverkan i underhåll efterfrågas.*

36



## Preliminära rekommendationer

- **Rekommendationer från Fas 1**
  - Förtydliga/förenkla FU och mervärdesbedömning. Även anbudets/genomförandebeskrivningens roll/status.
  - Ta vara på erfarenheterna från arbetet med självkostnader, öppna böcker, verifiering mm och för upp diskussionen på branschnivå. Samordna med investeringsprojekt.
- **Preliminära rekommendationer från Fas 2 (pågående delstudie 3)**
  - Se till att stödfunktioner finns med från Fas 1, för att kunna stötta under genomförandet
  - Reflektera kring hur man kan ställa kompetenskrav på entreprenör, klara både teknisk- och samverkanskompetens
  - Ökad närvaro av Vägsystem för att utvärdera möjligheter kring att ändra i styrande dokument, t ex SBV
- **Stöd, lärande och branschutveckling**
  - Behövs ett generellt stöd från TRV centralt för att driva samverkanskontrakt: ta fram guidelines, utbilda, följa upp, driva branschsamverkan, omvärldsbevaka, utveckla nya modeller
  - Förtydliga hur resultaten av piloterna ska tas vidare. Kommunera långsiktig plan för samverkan till entreprenörer, för deras planering och kompetensutveckling.
- **Förslag**
  - Fortsättning både med fler Samverkan Hög och tester med enklare modeller för att fler entreprenörer ska få erfarenheter, även inom järnväg.
  - Samordna allt utvecklingsarbete med koppling till samarbete/samverkan/TEM/TLS/ Allianser, etc. Involvera IL, VO:n, projekten, hållbarhet/teknik. Öka transparensen och uthålligheten genom att involvera externa aktörer (andra beställare, akademien, entreprenörer, konsulter mm). Lär av hur Finland förberedde hela branschen för att arbeta med allianser.

37



**Lunchrast till 13.15**

38



## Agenda eftermiddag 10 okt 2023, 13.15-16.30

### **13.15-15.00 Innovation och affären som utvecklingsverktyg**

- Analys av innovationsbehov, *inkl TRVs perspektiv* (MH/PEE/JL/EH, 30min)
- Innovationsbonus i Ostlänken (AV/MH/PEE/JL, 30min)
- Utvecklingsfrämjande projektledning, *inkl TRVs perspektiv* (SE/MHå, 30 min)
- Rast/Bensträckare (15min)

### **15.00-16.00 Konsultupphandling och Upplev**

- Konsultupphandlingar del 2 – Innovationsutfall i konsultupdrag (KG/PEE/TKG/EH/NA, 30min)
- Upplev: - upphandlingar med avtalsuppföljning som mervärde, *inkl TRVs perspektiv* (SO/HN/RG, 30min)

### **16.00-16.30 Avslutning**

- Summering och reflektion (DL/EH/PEE/alla)

39



## Bedömning och analys av innovationsbehov och innovationsstrategier: Etapp 1(+2)

*Resultatseminarium 2023-10-10*

*Per Erik Eriksson, Malena Havenvid & Johan Larsson  
(ProcSIBE, KTH, LTU)*

*Handläggare TRV: Erika Hedgren*

40

## Syfte och metod

### Projektets syfte

skapa forskningsbaserad kunskap om begreppet innovation och dess olika dimensioner för att beställare ska kunna identifiera och analysera sina innovationsbehov på ett mer systematiskt sätt inom den projektbaserade samhällsbyggnadssektorn

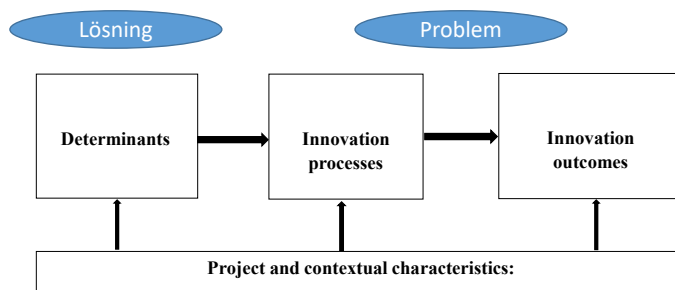
### Metod (Q4 2020 – Q1 2023)

- Delstudie 1: litteraturstudie som syntetiserar forskningsområdena Innovationsledning, Bygginnovation, Offentlig upphandling av innovation, inter-organisatoriska relationer.
- Delstudie 2: intervjustudie med 19 st respondenter representerande Trafikverket och viktiga leverantörer.
- Workshop: presentera och diskutera forskningsresultat för att tillsammans (forskare, trafikverkare, leverantörer) skapa fördjupad kunskap som främjar utveckling av Trafikverkets framtida innovationsstrategier.

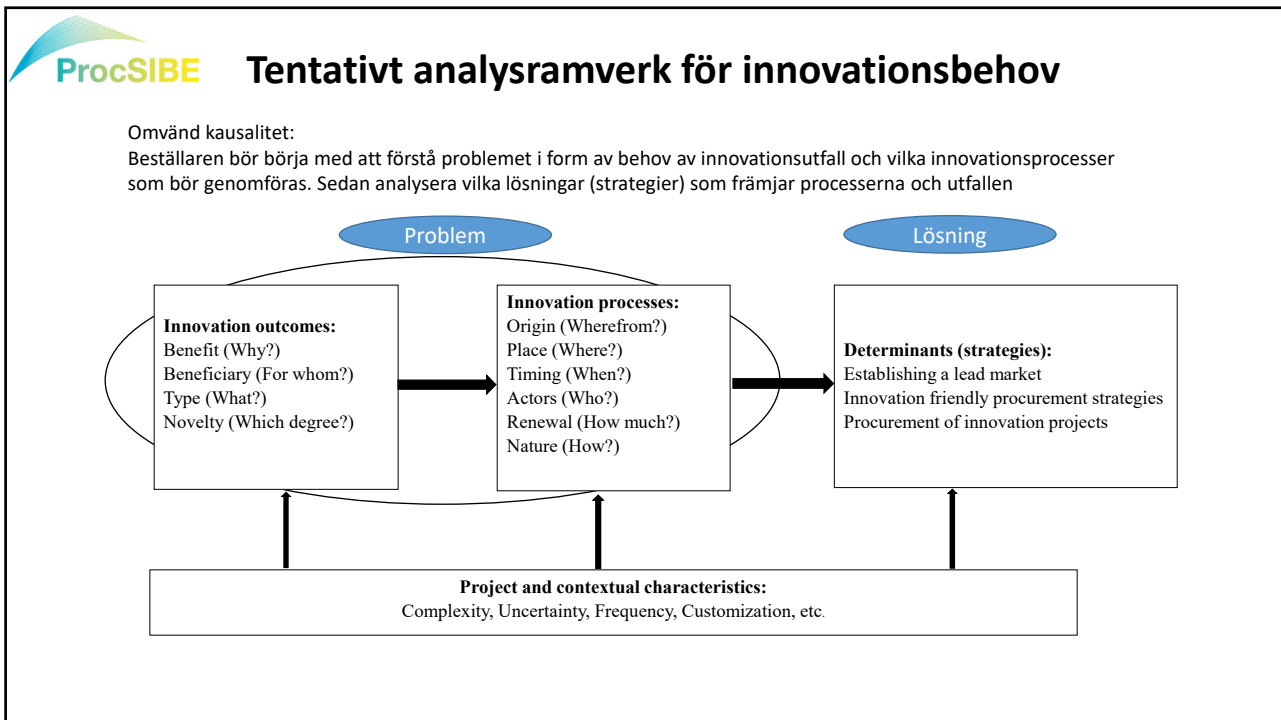
41

## Kausal modell av innovation

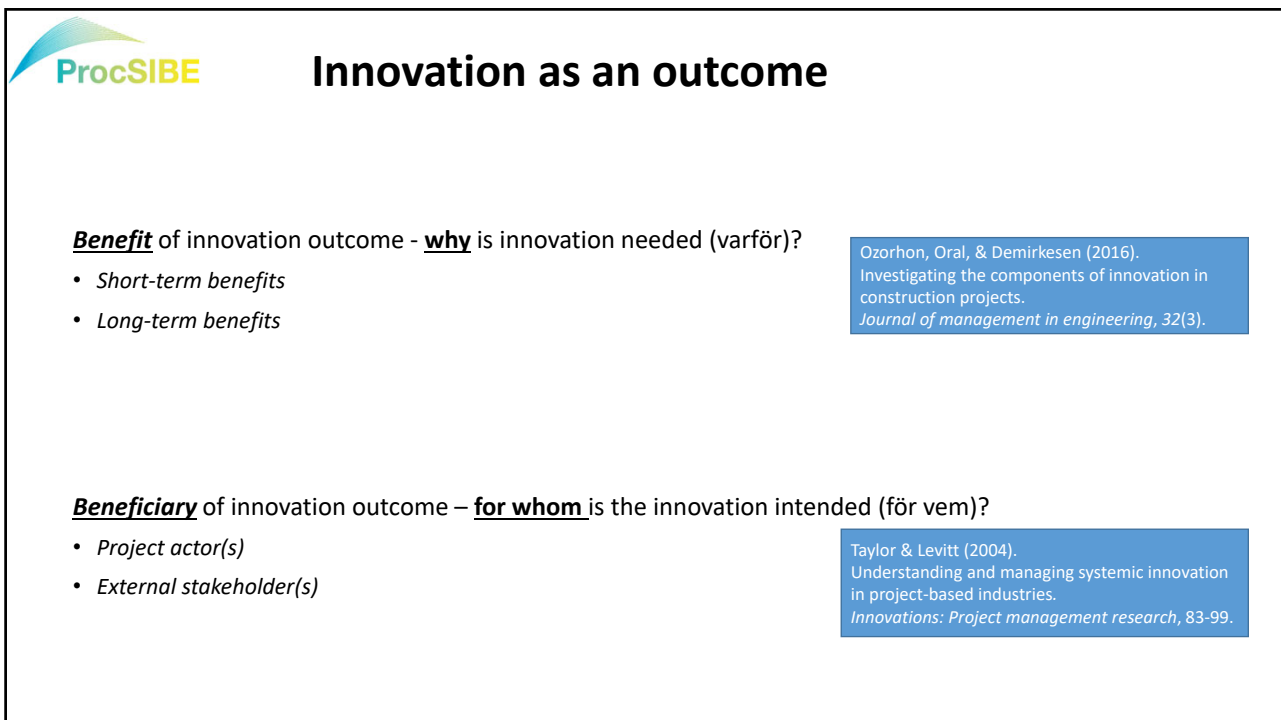
Tre huvudsakliga innovationsaspekter och deras inbördes samband




42



43



44



## Innovation as an outcome

**Type** of innovation outcome - **what** is being innovated (vad)?

- *Product innovations – material goods/components (or intangible services)*
- *Process innovations – organizational/administrative or technical aspects*


Rose & Manley (2012).  
Adoption of innovative products on Australian road infrastructure projects.  
*Construction Management and Economics*, 30 (4).

**Novelty** of innovation outcome - **which degree** of innovation is required (vilken grad)?

- *Incremental innovations*
- *Radical innovations*

Slaughter (1998).  
Models of construction innovation.  
*Journal of Construction Engineering and management*, 124 (3).

45



## Innovation as a process

**Origin** of innovation process – **wherefrom** is the innovation derived (varifrån)?

- *Generating - creating new innovations*
- *Adopting - adopting existing innovations*

Damanpour & Wischnevsky (2006).  
Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations.  
*Journal of Engineering and Technology Management*, 23.

**Place** of innovation process - **where** is the innovation process conducted (var)?

- *Business project - innovation is conducted within "normal" project*
- *Innovation project - innovation is conducted in a specific pilot/demo/R&D project*

Winch (1998).  
Zephyrs of creative destruction: understanding the management of innovation in construction.  
*Building Research & Information*, 26 (5).

**Timing** of innovation process - **when** is the innovation process conducted (när)?

- *Planning*
- *Detailed design*
- *Bidding/calculation/tendering*
- *Production*
- *Operation/maintenance*

Noktehdan, Shahbazpour, Zare, & Wilkinson (2019).  
Innovation Management and Construction Phases in Infrastructure Projects.  
*Journal of Construction Engineering Management*, 145 (2).

46



## Innovation as a process

**Actors** of innovation process - **who** initiates and participates in the innovation process (vem)?

- Client
- Contractor
- Design consultant
- Material/equipment supplier

Nam & Tatum (1997).  
Leaders and champions for construction innovation.  
*Construction Management and Economics*, 15 (4).

**Renewal** of innovation process - **how much** learning is required (hur mycket)?

- Exploitative learning – deep search for local and existing knowledge
- Explorative learning – wide scope of search for new and distant knowledge

March (1991).  
Exploration and exploitation in organizational learning.  
*Organization Science*, 2 (1).

**Nature** of innovation process - **how** is the innovation process conducted (hur)?

- Proactive – planned innovation
- Reactive – unplanned problem-solving

Holt (2014).  
British construction business 1700-2000:  
proactive innovation or reactive evolution?  
*Construction Innovation*, 15 (3).

47

## Intervjustudien: nuläge och börläge för utfallsdimensioner

Dimension	Current state (Nuläge)	Desired state (Börläge)
<b>Benefit</b> Why?	Mest fokus på kortsiktig effektivitet i projektet: "in the projects that we indeed work with innovation, and they are not that many, we focus on improving efficiency to reduce cost" (K, R5)  Offentliga medel kräver effektivitetsfokus: "It is the taxpayers' money we are working with, and we must use taxpayers' money in the best possible way" (B, R2)	Mer fokus på långsiktiga effekter för hållbar utveckling: "If the client would consider the societal value, more money could be allocated to innovation" (E, R4)  Hållbar utveckling för Agenda 2030: "if we, as one of Sweden's largest clients, do not go out and drive development in that direction, it will be difficult to achieve these goals" (B, R18)  Benefit är viktigaste dimensionen: "If we want to get our employees and others involved in a transition, the purpose is always important" (B, R7)
<b>Beneficiary</b> for whom?	Mest fokus på värde för enskild(a) projektaktör(er): "As a contractor, our drive is to find more work that we can charge money for, this is also a way for us to make improvements" (E, R14)	Mer fokus på externa intressenter och omgivande samhälle: "Trafikverket has a societal responsibility, we cannot ask contractors to have that in a project" (B, R2)
<b>Type</b> What?	Mest fokus på processinnovation: "develop our working methods, such as collaboration, is a common type of innovation" (E, R3)	Mer fokus på produktinnovation: "new type of products are not as common (as process innovations), which partly has to do with regulations stating what you can use and what you cannot, and deviations often take time to get approved" (E, R17)  Produktinnovation för hållbar utveckling: "we have fallen behind, we haven't done the work...to save the climate we need to find climate-smart and sustainable solutions" (B, R18)
<b>Novelty</b> Which degree?	Mest fokus på inkrementell innovation: "we are evaluated based on cost control, and it is easier to control costs when we are certain of what we are doing and when we change only a little bit" (B, R15)	Mer fokus på radikal innovation: "to achieve the long-term goals of Agenda 2030, it is not sufficient to fine-tune existing processes, something more radically new is required" (E, R1)

48



Intervjustudien: nuläge och börläge för processdimensioner		
Dimension	Current state (Nuläge)	Desired state (Börläge)
<b>Origin</b> Wherefrom?	Mest fokus på att generera/egenutveckla innovationer: "Adoption does not exist, we barely talk to our neighboring projects" (E, R4)	Mer fokus på att adoptera (interna) innovationer: "We need to spread the innovations we make, we're pretty bad at that....Whoever cracks the riddle of experience feedback, should get the Nobel Prize in all categories" (B, R15)  Adoptera (utländska) innovationer: "We need to bring in the world in Sweden.... We need to absorb more of the international market" (B, R18)
<b>Place</b> Where?	Mest fokus på innovation i affärsprojekt: "The business [project] is my tool" (B, R7)  Piloter inom affärsprojekt: "we have our climate pilots that are part of the regular business project portfolio....They have requirements of 50% CO2-reduction and will test different ways of reaching this goal" (B, R18)	Fler innovationsprojekt: "we need cutting-edge projects to push the boundaries of what we think is possible" (B, R15)  Mer fokus på innovation i affärsprojekt kan uppmantra leverantörers FoU: "We do some development with our own R&D funds, but it would create incentives to initiate internal projects if we knew that our clients were interested in innovation" (K, R5)
<b>Timing</b> When?	Mest fokus på innovation i detaljprojektering/produktion – stor del sker i entreprenörens anbudsarbete: "this innovation process is rather useless, we spend four weeks to think about something smart, then five years to produce it" (E, R4)	Mer fokus på tidiga skeden: "we are not taking advantage of the strategic management of the early stages in how to handle innovation" (B, R13)  "we are not sufficiently development-oriented during the planning phase, before procurement" (B, R15)
<b>Actors</b> Who?	Mest fokus på innovation av entreprenörer: "we generate our own solutions, we do not invite others into those processes" (E, R14)	Mer fokus på samverkan mellan konsulter, beställare och entreprenör: "a combination of different competences is required" (B, R15)  Ökad involvering av Underhåll: "the maintenance part of the client should be involved more so that we can find smarter solutions that affect the maintenance" (K, R5)
<b>Renewal</b> How much?	Mest fokus på Existerande kunskap inom projektorganisation: "taking advantage of the knowledge that is available is number one" (B, R6)	Mer fokus på att hitta ny kunskap utanför projektorganisationen: "involve other areas of expertise and new ways of thinking" (K, R5)
<b>Nature</b> How?	Mest fokus på reaktiv problemlösning: "we are doers, the hero is the one solving today's problem" (E, R4)  Kaos ger reaktiv utv: "creativity and innovation are born out of chaos when you stand there in the pit, but we must try not to end up there" (B, R18)	Mer fokus på proaktiv och planerad innovation – särskilt för hållbar utveckling: "if there are requirements for innovation in the contract, it will be more planned" (K, R9)  Fokus på proaktiv innovation i tidiga skeden: "in the early stages we have another opportunity, then we can certainly be open to innovation in a more proactive way" (B, R18)

49



## Slutsatser och rekommendationer

- Viktigt att dela in begreppet innovation i utfall, processer samt strategier, för att först analysera och förstå innovationsbehov i form av önskat utfall och relevanta processer (förstå problemet) innan man kan försöka utforma och implementera strategier (lösningar på problemet) för att främja dessa utfall och processer
- Dimensionen *Benefit* är både den viktigaste och mest underskattade. Analys av problem och innovationsbehov måste börja med att förstå syfte/värde
- Det finns flera viktiga **gap** mellan önskat börläge och upplevt nuläge (potentiell förbättringspotential)
  - ✓ Det krävs ett större fokus på innovation med långsiktiga effekter på samhället för att främja hållbar utveckling, ensidigt TKI-fokus för projektets aktörer räcker ej
  - ✓ Det krävs ett större fokus på radikal produktinnovation för att främja hållbar utveckling, inkrementell processinnovation räcker ej
  - ✓ Det krävs ett större fokus på systematisk adoption av innovation, ständig generering av ny innovation riskerar att uppfinna hjulet om och om igen
  - ✓ Det krävs ett större fokus på rena innovationsprojekt för att främja mer proaktiv och radikal innovation, inkrementell innovation i affärsprojekt räcker ej (stärk koppling mellan innovationsprojekt och affärsprojekt)
  - ✓ Det krävs ett större fokus på innovation i tidiga skeden för att främja mer proaktiv och radikal innovation, innovation under detaljprojektering och produktion räcker ej
  - ✓ Det krävs att fler aktörer involveras i innovationsprocesserna för att främja utveckling av ny kunskap, innovation baserad på enskilda aktörers befintliga kunskap räcker ej

50



## Etapp 2, beviljad TG2-ansökan

- **Tidplan Etapp 2:** 2023-10-01 till 2027-06-30, dvs 3 år och 9 mån.
- **Etapp 1:** fokus på att identifiera innovationsbehov (dvs "problem"), som Trafikverket behöver adressera.
- **Etapp 2:** fokus på att studera potentiella determinants (dvs "lösningar") till identifierade "problem".
- **Syfte:** utveckla kunskap, beslutsstöd och rutiner för hur offentliga beställare dels kan identifiera och analysera sina innovationsbehov och dels kan utforma och implementera innovationsstrategier (tex upphandling) som ökar leverantörsmarknadens möjligheter och drivkrafter att innovera i enlighet med behoven

51



## Etapp 2, beviljad TG2-ansökan

- **Arbetspaket 1:** Fallstudier av lämpliga pågående projekt (8-10st). Studera hur olika upphandlingsstrategier skapar möjligheter och drivkrafter för olika typer av innovation.
  - ✓ Upphandling och genomförande av konsultuppdrag för planering och projektering (exempelvis Tvärförbindelse Södertörn)
  - ✓ Upphandling och genomförande av investeringsentreprenader (alliansentreprenader/ TLM/ ABT med innovationsbehov)
  - ✓ Upphandling och genomförande av drift- och underhållskontrakt med Samverkan Hög (förslagsvis Bräcke och Ljungby)
  - ✓ Upphandling och genomförande av innovationsprojekt (exempelvis Digital sommar, Automatiserad mätning av järnvägsanläggningen, Framtidens godstransportsystem)
- **Arbetspaket 2:** Arbetsgrupp (TRV + forskare) samt workshops med representanter från TRV, leverantörer, Byggherrarna, Upphandlingsmyndigheten för att vidareutveckla ramverk till ett praktiskt användbart beslutsstöd
- **Övergripande mål:** Fol-projektet ska ligga till grund för utvecklingen av ett praktiskt användbart beslutsstöd (innovationsbedömningsmall som kan användas av offentliga beställare för att identifiera och analysera sina innovationsbehov samt utforma sina innovationsstrategier, på både strategisk nivå och på operativ projektnivå

52



## LEVERANTÖRSINCITAMENT I STORA PROJEKT: UTVÄRDERING AV INNOVATIONS Bonus I KONSULTUPPDRAG

Anders Vennström, Trafikverket; Malena Havenvik, KTH; Per Erik Eriksson, LTU; Johan Larsson, LTU  
Studie genomförd 2023

### Syfte

Syftet med studien är att utvärdera ett beställariniciativ till upphandling av tekniska konsulter med innovationsbonus i ett megaprojekt

### Mål

- Öka kunskapen om upphandlingsstrategiernas påverkan på innovation från leverantörer

### Metod

- Dokumentstudie av dokumentation med koppling till innovationsarbete i 4st konsultuppdrag
- Intervjuer med deltagare från TRV, delaktiga i innovationsarbetet

53



## Förutsättningar - förfrågningsunderlag

### Kontraktsklausul


”Beställaren kommer att belöna innovativa initiativ under uppdraget som innebär besparingar genom att byggande, drift och underhåll av anläggningen utformas på ett optimalt sätt. Besparingen kan avse såväl projekteringsskedet som bygg- eller driftskedet.

Den belönade ”innovationen” måste inte utgöras av ”ny teknik” eller ”uppfinring”, utan kan lika gärna vara en innovativ tillämpning av dagens teknik eller kunskap - det viktigaste är att det ger besparingar.

Totalt delas maximalt ut SEK 2 500 000 :- i bonus. Mindre eller inget belopp kan betalas ut och vid ett eller flera tillfällen.

Beställarens projektledning avgör om och när bonus skall betalas efter beredning av styrgruppen för samverkan.”

54




## Förutsättningar - tidsperiod

Studerad period

Årtal	Aktivitet
2013	Programmet etablerades
2014	Konsult 1 och 2 upphandlades
2015	Konsult 3 upphandlades
2016	Konsult 4 upphandlades
2017-09	Innovationsrådet etablerades
2020-08	Ny organisation etablerades
2021-04	Uppdaterat uppdrag för innovationsrådet
2021-02	Lista med godkända innovationer publiceras till konsulterna

-Innovationsrådet bildades för att systematisera innovationsarbetet, Projektledningen fick i uppdrag att uppmuntra leverantörerna att komma in med innovationsförslag.  
-Innovationsarbetet ifrågasattes internt, diskussion förekom under 2019 om att lägga ner arbetet.

55



## Resultat

### Ersättningsform


- Två kontrakt med löpande räkning (LR), två med fast pris (FP)

*Sammanställning av godkända/icke godkända innovationsförslag*

Konsult	Godkända	Icke godkända	Ersättningsform
I	11	7	LP
II	6	2	LP
III	0	5	FP
IIII	2	15	FP

- Antalet innovationsförslag liknande.
- Utfall skiljer sig anmärkningsvärt, väldigt få godkända innovationer från FP-kontrakten

56



## Resultat och lärdomar

Godkända för innovationsbonus

Type	Novelty	Origin	Number
Process	Incremental	Adaptive	14
Product	Incremental	Adaptive	2
Product	Radical	Adaptive	1
Product	Radical	Developmental	1
Process	Incremental	Developmental	1

Icke godkända för innovationsbonus

Type	Novelty	Origin	Number
Process	Incremental	Adaptive	18
Product	Incremental	Adaptive	7
Product	Radical	Adaptive	2
Product	Radical	Developmental	1
Process	Incremental	Developmental	1

- Stor andel godkända innovationsförslag var riktade mot den digitala miljön
- Produkterna var riktade mot järnvägsspecifikt material, rådde dock osäkerhet vad projektet skall göra med dessa förslag.
- Svårt att bedöma för TRV om bonus eller inte då TRV:s specialister var involverade i processen

57




## Resultat och lärdomar

Motiveringar till avslag på innovationsförslag

Argument	Totalt antal	LR	FP
Inkluderat i normalt arbete för konsulter	4		4
Liknande lösningar existerar redan	4		4
Inte någon innovation	8	1	7
Utveckling inom TRV pågår redan	5	3	2
Bedömd som en bra ide, men inte möjlig att sprida till de andra konsulterna	3	1	2
TRV tillåter inte moln-lösningar	2	2	
Inte relevant, kraven har ändrats	1	1	
Osäkerhet kring den praktiska appliceringen, beskrivning saknas	1		1
Inte en fråga för TRV	1	1	

- Flertalet förslag bedömdes som "ingen innovation"
- Ett antal bedömdes "Utveckling pågår redan inom TRV"
- "inkluderat i normalt arbete för konsulten" och "liknande lösningar existerar redan" näst vanligaste motiveringen.

58



## Rekommendationer

- Det räcker inte med att ”upphandla” innovation, den egna organisationen behöver också engageras
- TRV behöver själv förstå innovationsarbetet samt vilka förväntningar man skall ha.
- TRV behöver ta fram tydligare bild av vad projekten själv kan styra över när det gäller innovationsförslag.
- Hur man definierar ”innovation” i kontrakten påverkar både leverantör och inom TRV.
- Var man är i processen påverkar också vilken form av innovation som är i fokus och vad som är möjligt att implementera.
- Diskussionsfråga: Är det rimligt att ha bonus för kostnadsänkningar i ett fastpriskontrakt, i projekteringsskedet?

59

## Utvecklingsfrämjande projektledning


*Susanne Engström, LTU*  
*Mats Håkansson, TRV*

Del 1 (2016-2019)  
Hinder och utmaningar att agera utvecklingsfrämjande

Del 2 (2020-2023)  
Förutsättningar, drivkrafter och framgångsfaktorer för **utvecklingsfrämjande projektledning**

- Projektledning som **driver utveckling mot organisationens långsiktiga mål**
- Följeforskning Utvecklingsfrämjande projektledning i Trafikverkets (IV) Innovationspiloter

**Slutrapport under produktion.**



LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET

60

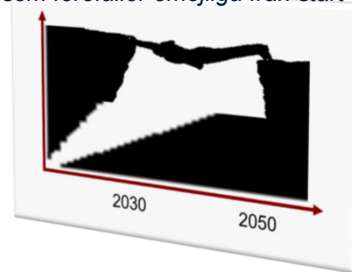
## Resultat och lärdomar

Att i projekt och dess affärer driva utveckling mot långsiktiga mål...

...innebär och kräver att grundläggande föreställningar och antaganden utmanas:

- i organisationen,
- hos leverantörer och
- om vad som är förknippat med "god projektledning" generellt

För att nå effektmål som förutsätter resultat som förefaller omöjliga från start



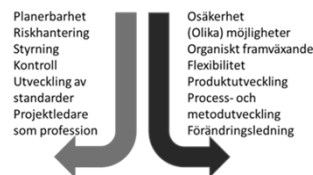
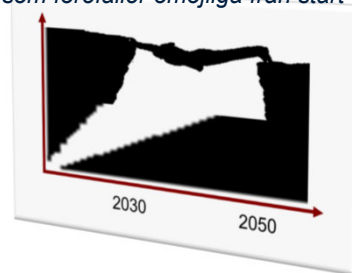
## Resultat och lärdomar

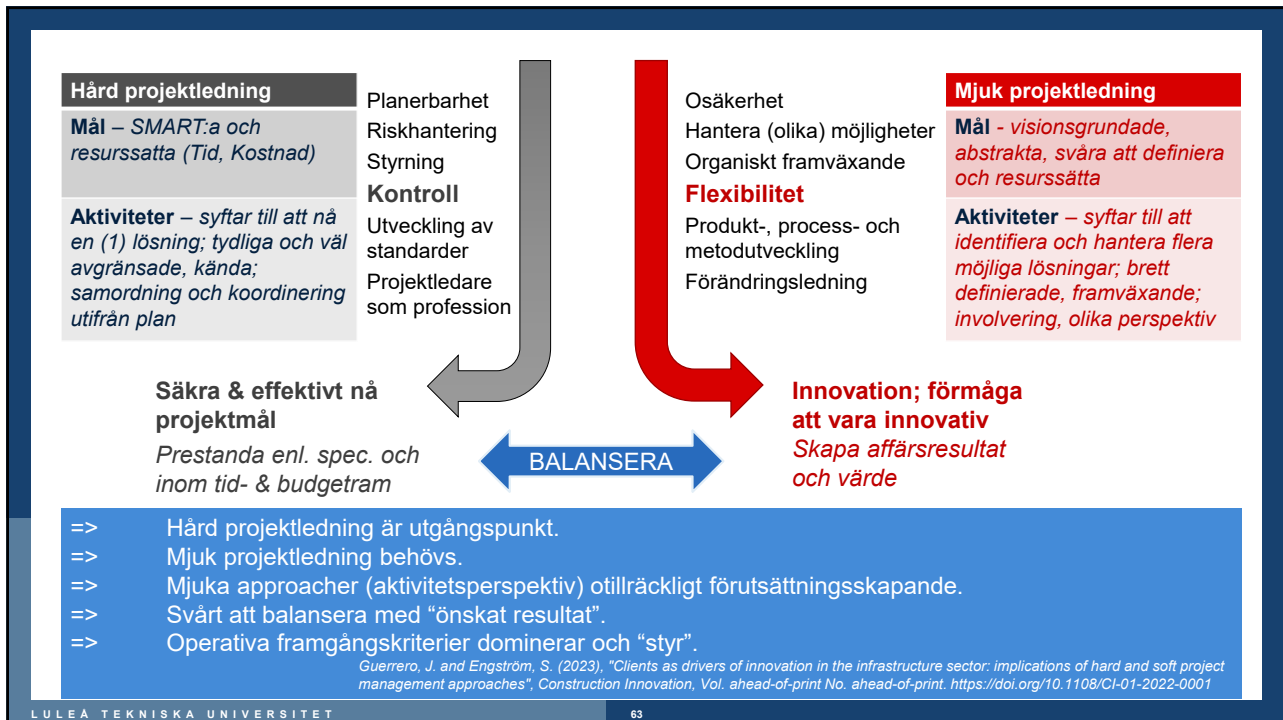
Att i projekt och dess affärer driva utveckling mot långsiktiga mål...

...innebär och kräver att grundläggande föreställningar och antaganden utmanas:

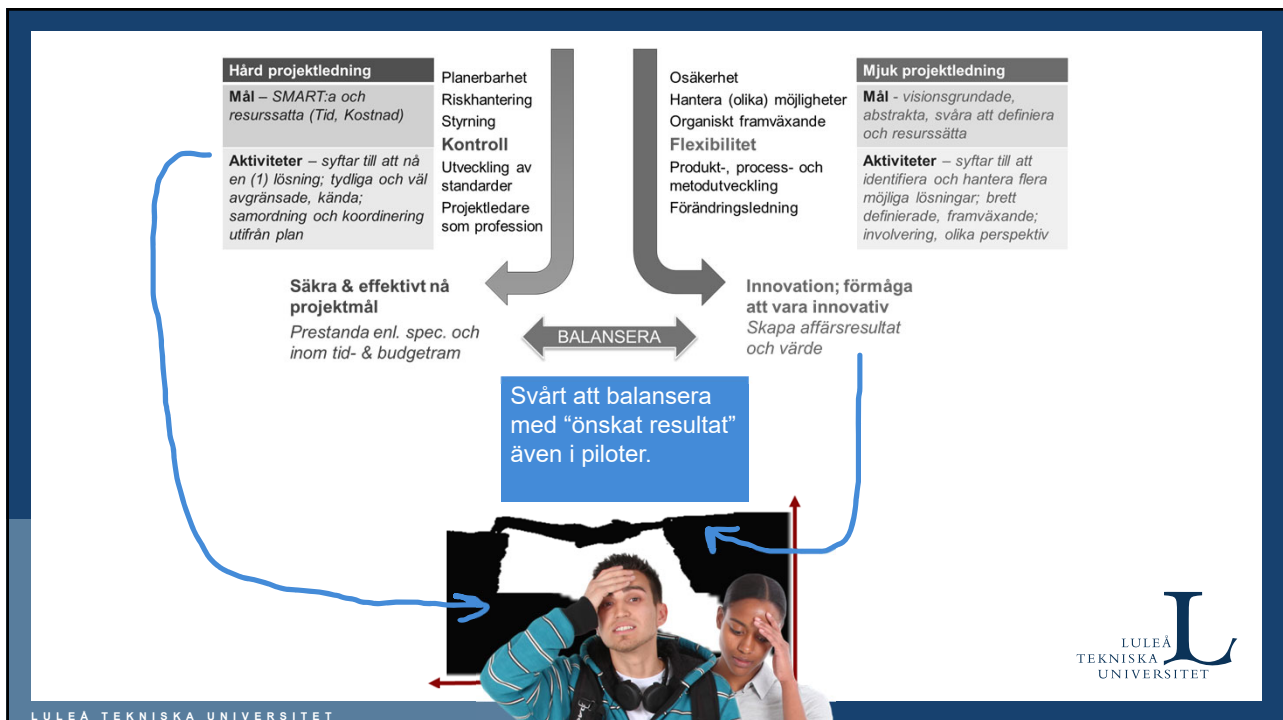
- i organisationen,
- hos leverantörer och
- **om vad som är förknippat med "god projektledning" generellt**

För att nå effektmål som förutsätter resultat som förefaller omöjliga från start



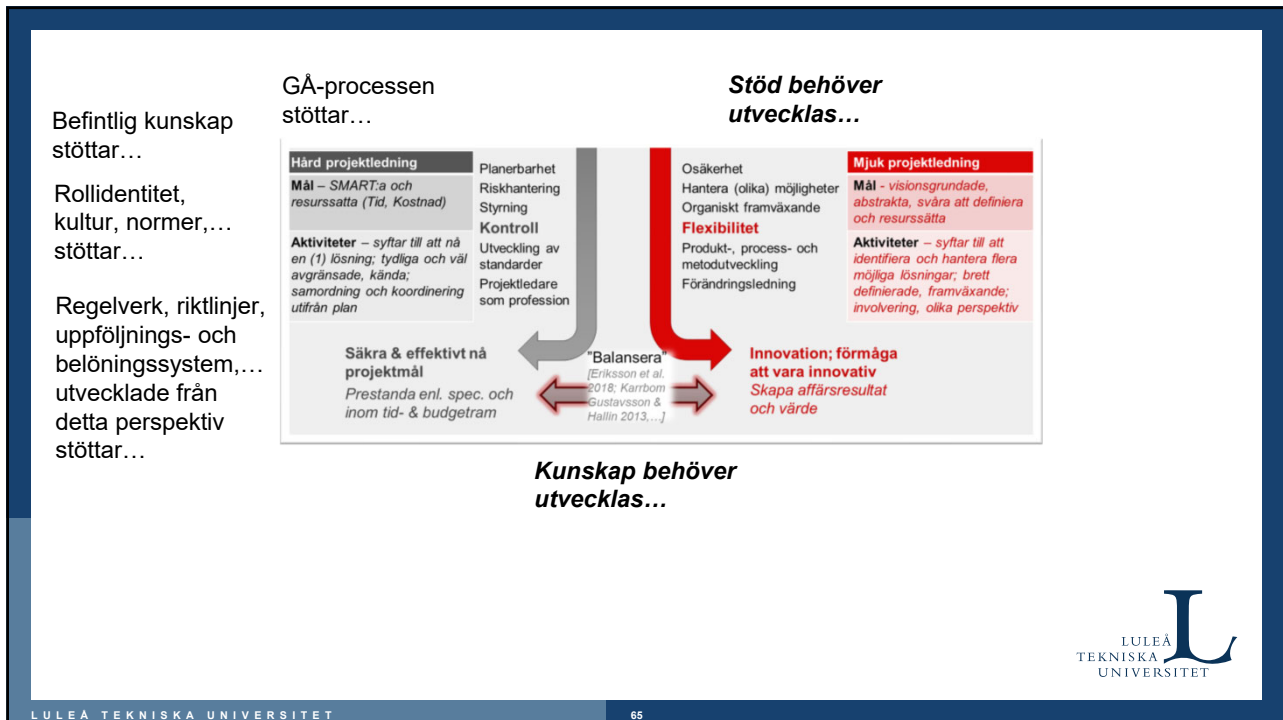


63



64





65

## Rekommendation

ProcSIBEs resultatseminarium 2021

### Tydliggör och effektivisera Piloten som "verktyg"

- Vad uppnå med effektmål och innovationspiloter?
- Konsekvenser?
  - (T.ex.) Förutsättningar genom upphandling ⇔ Konsekvensanalyser från projektledningsperspektiv

## Rekommendationen kvarstår

ProcSIBEs resultatseminarium 2021

**Goda exempel och lyckade drag i all ära...  
...men om "effektmålen" kräver mer än "litet bättre" och är svåra att nå inom rådande paradig?**

### Tydliggör och effektivisera Piloten som "verktyg"

- Förväntningar?
  - Vad uppnå med effektmål och innovationspiloter?
  - Vad uppnå med olika "pilotaktioner"?
  - Vad kommer hända/inte hända?
  - Vad förändras/förändras inte?
  - Vad vi gör och vad vi får, eller varför vi gör det vi gör?**
- Konsekvenser?
  - (T.ex.) Förutsättningar genom upphandling ⇔ Konsekvensanalyser från projektledningsperspektiv
  - (T.ex.) Testa "styrningsmedel" ⇔ Konsekvensanalyser från process-, uppföljnings- och planeringsperspektiv
  - Vad är det vi utmanar?**

LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET

66

## Rekommendation

*ProcSIBEs resultatseminarium 2021*

**Tydliggör och effektivisera Piloten som "verktyg"**

- Vad uppnå med effektmål och innovationspiloter?
- Konsekvenser?
  - (T.ex.) Förutsättningar genom upphandling ⇔ Konsekvensanalyser från projektledningsperspektiv

De kanske viktigaste, men mest försummade bidragen är erfarenheter och kunskaper om **DET SOM INTE FUNKADE.**

**Stöd behöver utvecklas**

*I piloterna efterlyser projektledarna strukturer, stöd och system för att leda piloterna mot effektmål. Vad är det man saknar, varför finns det inte,...eller är det bara inte känt?*

## Rekommendationen kvarstår

*ProcSIBEs resultatseminarium 2021*

**Goda exempel och lyckade drag i all ära...  
...men om "effektmålen" kräver mer än "litet bättre" och är svåra att nå inom rådande paradig?**

**Tydliggör och effektivisera Piloten som "verktyg"**

- Förväntningar?
  - Vad uppnå med effektmål och innovationspiloter?
  - Vad uppnå med olika "pilotaktioner"?
  - Vad kommer hända/inte hända?
  - Vad förändras/förändras inte?
  - **Vad vi gör och vad vi får, eller varför vi gör det vi gör?**
- Konsekvenser?
  - (T.ex.) Förutsättningar genom upphandling ⇔ Konsekvensanalyser från projektledningsperspektiv
  - (T.ex.) Testa "styrningsmedel" ⇔ Konsekvensanalyser från process-, uppföljnings- och planeringsperspektiv
  - **Vad är det vi utmanar?**



**Kunskap behöver utvecklas**

**Vem ansvarar för ett kostnadseffektivt, värdeskapande lärande som motsvarar behovet?**

67

Befintlig kunskap stöttar...

Rollidentitet, kultur, normer,... stöttar...

Regelverk, riktlinjer, uppföljnings- och belöningsystem,... utvecklade från detta perspektiv stöttar...

**GÅ-processen stöttar...**

<b>Hård projektledning</b>	Planerbarhet Riskhantering Styrning Kontroll	Osäkerhet Hantera (olika) möjligheter Organiskt framväxande <b>Flexibilitet</b> Produkt-, process- och metodutveckling Förändringsledning	<b>Mjuk projektledning</b>
Mål – SMART:a och resurssatta (Tid, Kostnad)	Utveckling av standarder Projektledare som profession		Mål - visionsgrundade, abstrakta, svåra att definiera och resurssätta
Aktiviteter – syftar till att nå en (1) lösning; tydliga och väl avgränsade, kända; samordning och koordinering utifrån plan			Aktiviteter – syftar till att identifiera och hantera flera möjliga lösningar; brett definierade, framväxande; involvering, olika perspektiv

Säkra & effektivt nå projektmål

*Prestanda enl. spec. och inom tid- & budgetram*

**"Balansera"**

[Eriksson et al. 2018; Kärnbom Gustavsson & Hallin 2013,...]


**Innovation; förmåga att vara innovativ**

*Skapa affärsresultat och värde*

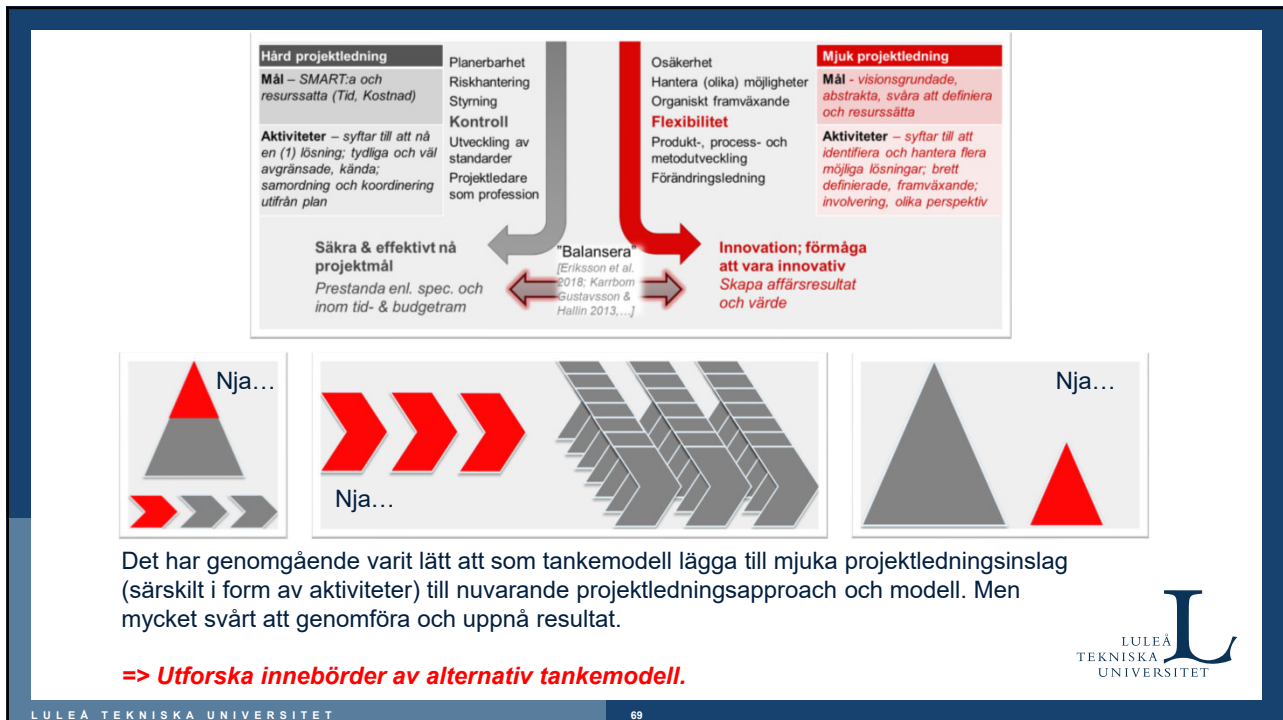
**Stöd behöver utvecklas...**

**Kunskap behöver utvecklas...**

- Olika projekt, lutar jag åt...
- Kunskapen finns, nu handlar det om att tillämpa/implementera/exploatera!
- Ja, men, effektivisering och kostnadseffektivitet är i fokus nu
- Workshoppar har man ju hållit i, annars kan konsulten
- 2+1, busshållplatser och viltpassager...är ju rutin, men...
- **TYCKER FAKTISKT INTE ALLA**



68



69

**ProcSIBE**

**Rast till 15.00**

70

 **Konsultupphandlingar – Del 2, Innovationsutfall i konsultupdrag**

*Klara Granheimer, Per Erik Eriksson, Tina Karrbom Gustavsson och Erika Hedgren*  
*Niklas Aldin (handläggare)*  
*Tid: 2022-2025*

**Syfte**  
 The purpose is to explore how a public client and an engineering consultant manage innovation towards sustainable development.


**Forskningsfrågor**

- How do a public client and an engineering consultancy firm, respectively, perceive and address innovation as an outcome in an engineering consultancy contract in order to meet sustainable goals?
- How do a public client and an engineering consultancy firm, respectively, perceive and address innovation as a process in an engineering consultancy contract in order to meet sustainable goals?

**Metod**

- Single case study – konsultupdrag inom Tvärförbindelse Södertörn (TSK70)
- 18 st intervjuer med beställare, konsult och underkonsult
- 85 h observationer på möten
- Dokument (ex. förfrågningsunderlag)

71

 **(Väldigt preliminära) resultat och lärdomar**

- Innovationsramverk (Crossan & Apaydin, 2010; Cantarelli & Genovese, 2021; Larsson et al., 2022)


**Innovation as an outcome**

Benefit	Short-term Long-term
Form (Type)	Product Process
Type	Technical Administrative
Magnitude (Novelty)	Incremental Radical
Referent (Beneficiary)	Firm Industry World

**Innovation as a process**

Driver	Internal External
Locus (Actor)	Closed Open
Source (Origin)	Generating Adopting
Level	Individual-level Group-level Firm-level
View	Top-down Bottom-up


72



## (Väldigt preliminära) resultat och lärdomar

- Tre aktörer och fyra grupper
  - Konsult: Uppdragsledning + projektörer/handläggare (UL/proj)
    - Traditionella, erfarenhet från branschen och liknande uppdrag.
    - Ingen direkt erfarenhet av innovation.
  - Konsult (+underkonsult): Innovation, Digitalisering, Elektrifiering, Automation (IDEA)
    - Icke traditionella, aldrig jobbat i branschen eller i liknande konsultuppdrag.
    - Flera har erfarenhet av innovation och forskning.
  - Beställare: Strateger + ledning (S/L)
    - Strateger: stöd till PL/IL. Varit med och format riktningen på uppdraget och utvärderat anbud. Inte vanligtvis involverade i enskilda uppdrag/projekt.
    - Ledningen: Beslutat strategi (en tillträdde senare)
    - Flera har erfarenhet av innovation (och forskning).
  - Beställare: Projektledning + inköpare (PL/IL)
    - Traditionella, erfarenhet från konsultuppdrag. Nya på beställarsidan.
    - Ingen direkt erfarenhet av innovation.

73




## (Väldigt preliminära) resultat och lärdomar

Benefit	Short-term
	Long-term

- Fokus på *kortsiktiga nyttor* i entreprenadskedet
  - Effektivitet, produktivitet, säkerhet och klimat
- Inte så stort fokus på *långsiktiga nyttor* i användandet/ägandet (ex. LCC).
- Ibland, EDA mål snarare än medel.
- Inga större skillnader mellan de fyra grupperna.

74




**(Väldigt preliminära) resultat och lärdomar**

Form (Type)	Product
	Process

Entreprenad

- Fokus på **entreprenörens process/produkt**, mindre fokus på konsulternas *process/produkt*.
- UL/proj fokuserar på *produktinnovationer* och IDEA på *processinnovationer* – skillnader inom konsulten.
- Digitalisering: Beställaren och IDEA fokuserar på uppkopplad entreprenad, UL/proj fokuserar mer på BIM

75



**(Väldigt preliminära) resultat och lärdomar**

Form (Type)	Product
	Process


Konsult

- Konsulterna har mer fokus på innovation i sin produkt/process än beställaren har.

”Vi tycker att konsulten initialt sköt ganska långt förbi innovationsmålen, alltså att vi vill ha syfte/effekt i entreprenadskedet. Vi upplevde det som att det handlar mycket om att förändra projekteringsprocessen.” (PL/IL)

- Konsultens leverans:
  - UL/proj – **leveranser ska in i FU**, ”göra ett konventionellt FU”
  - IDEA – det krävs **andra typer av leveranser**. Krävs en leveransorganisation hos beställaren.
  - PL/IL – fokus på FU + leverans i dokumentform.
- Verkar både finnas en skillnad mellan aktörerna och mellan grupperna hos konsulten


76

 **(Väldigt preliminära) resultat och lärdomar**

Type	Technical Administrative
------	-----------------------------

- Tekniska innovationer – rör kärnverksamhet
- Administrativa innovationer – rör icke kärnverksamhet
  - Innovationsledare – ny resurs/kompetens
  - Underkonsult – ny resurs/kompetens
  - IDEA-gruppen – ny organisering
  - Innovationsplan – ny leverans
  - Innovationsprocess – nytt arbetssätt
- PL/IL har efterfrågat flera av de administrativa innovationerna i FU
- Alla fyra grupper adresserade initialt behovet av att integrera innovation som en del i kärnverksamheten (teknisk).
- IDEA försökte ändra projekteringsprocessen (teknisk), men UL/proj och PL/IL verkade inte uppfatta behovet.
- Aktörerna ser vikten av administrativa innovationer men också att göra dem till tekniska, men grupperna ser olika på hur:et.


77

 **(Väldigt preliminära) resultat och lärdomar**

Magnitude (Novelty)	Incremental Radical
---------------------	------------------------

- Samtliga grupper uttrycker att uppdraget kräver flera omfattande innovationer (radikala)
- Inkrementell innovation – ”bara” en förbättring.
- UL/proj föreslår innovationer i **befintliga processer/produkter** (inkrementella), IDEA föreslår snarare innovationer genom **andra produkter/processer** (radikala).
- PL/IL ser gärna leveranser i **befintliga produkter och strukturer** (ex. ATR:er)
- Initiativet till IDEA i nationell plan kommer från S/L, med ambitioner om ”en transformation” (radikal).
- De mindre traditionella (S/L och IDEA) har enklare för att fokusera på omfattande innovationer (radikal), medan UL/proj och PL/IL verkar utgå från det befintliga (inkrementell).

78




## (Väldigt preliminära) resultat och lärdomar

Referent (Beneficiary)	Firm
	Industry
	World

- **Innovation för branschen** – verkar vara huvudfokus.
- Branschen = entreprenaden.
- IDEA vill leverera innovation i projekteringsprocessen (ny projekteringsprocess) till beställaren, men utan stöd från varken PL/IL.
  - PL/IL menar att det liknar mer "intern förändringsledning" (firm), vilket inte är speciellt intressant.
- Beställaren styr mot innovation för branschen (entreprenörer främst), medan IDEA vill inkludera innovation för konsulterna också.

79



## (Väldigt preliminära) resultat och lärdomar

- Det verkar finnas skillnader dels mellan aktörerna (beställare/konsult/underkonsult) men också mellan de fyra grupperna (IDEA, UL/proj, PL/IL och S/L) hos aktörerna.
  - **Skillnad mellan aktörer:** Beställaren adresserar framförallt innovationer kopplat till entreprenaden, medan konsulterna också adresserar innovationer i konsultuppdraget.
  - **Skillnad inom konsulten:** IDEA fokuserar mer på processinnovationer och radikala innovationer, medan UL/proj fokuserar mer på produktinnovationer och inkrementella innovationer.
  - **Skillnad mellan grupper inom aktörerna:** S/L och IDEA verkar ha enklare att fokusera på radikala innovationer, medan PL/IL och UL/proj utgår från befintligheter (inkrementella)

80





## Rekommendationer

- Fundera över att ta in andra kompetenser på Trafikverket, innovation i det operativa – innovationsledare?
- Strateger, ledning och de som jobbar operativt i projekten skulle behöva samarbeta mer i denna typ av uppdrag. Gå från strategi till operativt.
- Utveckla styrning för att främja innovation i uppdrag.

81

## Utvärdering av upphandlingar med avtalsuppföljning som mervärde

Stefan Olander, Henrik Norinder (LU) och Roger Granberg (TRV)

Syfte:

Projektets syfte är att utvärdera upphandlingar gjorda inom Trafikverket med avtalsuppföljning av tidigare projekt som mervärde. Avtalsuppföljningarna är i form av utvärderingar gjorda med Trafikverkets projektuppföljningsverktyg Upplev. En viktig aspekt är hur rättssäkert detta upplägg är, samt hur tilliten för detta upplägg upplevs från både ett beställar- och leverantörsperspektiv.

Mål:

- Att undersöka problem och möjligheter med att använda avtalsuppföljning som ett mervärde i Trafikverkets upphandlingar, utifrån ett beställarperspektiv.
- Att undersöka problem och möjligheter med att använda avtalsuppföljning som ett mervärde i Trafikverkets upphandlingar, utifrån ett leverantörsperspektiv.
- Att bedöma rättssäkerheten avseende avtalsuppföljning i studerade upphandlingar utifrån de grundläggande principerna avseende offentlig upphandling.
- Att ge förslag på hur upphandlingsdokument och bedömningar i Upplev behöver förbättras för att uppnå en högre grad av rättssäkerhet.

82

## Ökar möjligheten att få ”rätt” leverantör om Upplev används som mervärde?

- Det finns önskemål att kunna använda andra utvärderingsgrunder än pris.
- Kan finnas en effekt på sikt om detta blir ett bestående verktyg för mervärden.
- Det finns en diskussion om bedömningen ska göras nationellt eller regionalt.
  - Dock, verkar de flesta överens om att en nationell bedömning på företagsnivå är att föredra. Det vill säga fokus på ett strategiskt leverantörsperspektiv snarare än ett operativt.
- Kan vara bra för TRV som organisation på lång sikt men kanske inte för det enskilda projektet på kort sikt.

83

## Möjligheter med att använda Upplev som mervärde

- Möjlighet till bättre leveranser genom att kunna bedöma tidigare prestationer med bibehållen transparens.
- Stora möjligheter om processen görs ”enkel”. Bör vara ett av de verktyg som finns att tillgå.
- Grundtanken är bra om det är rättssäkert.
- Piloterna har gett ett bra utfall och även medfört ett internt förbättringsarbete.
- Intresset hos leverantörerna för sin egen och andras Upplev-bedömningar har ökat, då det finns ett tydligt syfte med bedömningen.
- Sätter viss press på leverantörerna att prestera bra.
- Verkar generellt finnas en acceptans hos leverantörerna.

84

## Svårigheter med att använda Upplev som mervärde

- Kvaliteten på data i Upplev behöver förbättras och så även möjligheten att plocka ut rapporter.
- Juridiskt tveksamt ur ett rättssäkerhetsperspektiv.
- Bedömning av hur stort mervärdet ska vara i relation till pris.
- Säkerställa att kopplingen till upphandlingsobjektet är tydlig.
- Nya leverantörer är ett problem.

85

## Överprövningarnas substansvärde

- I de två fall där överprövning skett har TRV vunnit bägge (775-21 samt 228-22)
- Inget prejudikat men det har passerat HFD (228-22).
- Bedömning av mervärde som överprövningsgrund generellt vanligare

86

## 775-21 Peab Asfalt ./ TRV

- Utförande av beläggningsarbeten med halvvarm massa i Dalarna och Jämtland. Förenklat förfarande
- PEAB Asfalt grunder:
- Vad menas med färdigställda referensuppdrag som är bedömda i UppLev fram till annonseringsdagen
- Det framgår inte vilka uppdrag TRV tagit fram
- Otydliga villkor leder till att principerna om transparens och likabehandling träds förnär

87

## 775-21 PEAB Asfalt ./ TRV

- TRV invändningar
- Modellen är förenlig med LOU.
- TRV valde Kvalitet och samarbete och kommunikation

88

## Förvaltningsrättens bedömning

- UM är fria att fastställa de krav och kriterier som kommer att tillmätas betydelse vid upphandlingen.
- Hänvisning till RÅ 2002 ref. 50 samt EU-domstolens avgörande i C-19/00
- Ingående beskrivning av utvärderingsmodellen i AFB.53
- Rättens uppfattning att PEAB Asfalt haft tillräckligt goda möjligheter att utforma sitt anbud.
- Inget frångående från utvärderingsmodellen.

89

## 228-22 Infranord ./ TRV

- Trafikverket genomför en upphandling för utförande av basunderhåll av Järnvägsanläggningar, Holmsund – Boden Södra inklusive tvärbanor (KOM-405430) genom ett förhandlat förfarande enligt lagen (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna, LUF.
- Infranord ./ Trafikverket mål 228-22 Förvaltningsrätten Falun – förvaltningsrätten avslår ansökan om överprövning
- Kammarrätten, ej prövningstillstånd
- Högsta förvaltningsdomstolen, ej prövningstillstånd

90

## Sammanblandning av kvalificeringskriterier och utvärderingskriterier?

- Något generellt förbud mot att beakta referenser vid anbudsutvärderingen kan däremot inte utläsas av vare sig LUF eller EU-rättslig praxis, så länge referenstagningen syftar till att fastställa det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet.
- I denna upphandling uppges det vara områdena Kvalitet, Samarbete och kommunikation, Säkerhet samt Dokumentation som kommer att värderas.
- De kriterier och bedömningsfrågor som leverantörens prestation ska bedömas utifrån i UppLev-systemet framstår som nära kopplade till hur leverantören utfört tidigare uppdrag med avseende på kvalitet och därigenom även till att identifiera och fastställa det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet.
- Vid dessa förhållanden har Infranord inte visat att utvärderingskriteriet UppLev avser omständigheter som huvudsakligen är att hänföra till anbudsgivarens allmänna förmåga att utföra uppdraget. Det har sålunda inte skett någon otillåten sammanblandning av kvalificeringskrav och utvärderingskriterier genom den valda utvärderingsmodellen, varför skäl saknas för ingripande enligt LUF utifrån vad Infranord har anfört i denna del.

91

## Saknar kriteriet UppLev anknytning till det som ska upphandlas?

- Trafikverket har pekat på ett flertal gemensamma beröringspunkter som förekommer inom olika kontrakt inom järnvägsområdet oavsett typ av arbete.
- De referensuppdrag som Trafikverket valt att ta med i utvärderingen hänför sig i flera avseenden till baskontrakt järnväg, varför kriteriet UppLev är förenligt med 15 kap. 2 § LUF, då det har anknytning till föremålet för upphandlingen.

92

## Kriteriet strider inte mot principen om likabehandling

- Det är möjligt för upphandlande enheter att använda sig av egna referenser i såväl kvalificeringsfasen som utvärderingsfasen under förutsättning att det framgår av upphandlingsdokumenten och detta sker på ett objektivt sätt så att de grundläggande principerna om likabehandling och transparens i LUF inte träds för när (se Kammarrätten i Stockholms dom i mål nr 9-18 och Kammarrätten i Göteborgs dom i mål nr 2504-10).
- Såsom upphandlingsdokumenten är utformade kommer alla anbudsgivare som har registrerade bedömningar i UppLev respektive alla anbudsgivare som saknar eller har färre än fyra avslutade bedömningar i UppLev att behandlas lika i utvärderingen.
- Trafikverkets val att använda sig av UppLev på det sätt som föreskrivs i upphandlingsdokumenten strider inte mot likabehandlingsprincipen.

93

## Proportionalitet

- Kriteriet UppLev är således förenligt med proportionalitetsprincipen.
- Det förtjänar här att påpekas att upphandlingsdokumenten inte är utformade på sådant sätt att en anbudsgivare som saknar UppLev-bedömda uppdrag diskvalificeras från att delta i utvärderingen av den anledningen.

94

## Bedömning enligt olika modeller?

- Även om bedömningsfrågorna som förekommer inom de olika områdena Kvalitet, Samarbete och kommunikation, Säkerhet och Dokumentation i UppLev skiljer sig åt i vissa avseenden beroende på vilken typ av leverans som värderas, är inte annat visat än att de moment som bedöms i UppLev är relevanta för respektive typ av uppdrag.
- Den omständigheten att bedömningskriterierna – vilka i sig finns tillgängliga för samtliga potentiella anbudsgivare i upphandlingen – skiljer sig något åt innebär ingen brist i förhållande till likabehandlingsprincipen.

95

## Är utvärderingsmodellen ägnad att leda till ett rättvisande resultat?

- Av praxis framgår att upphandlingsdokument inte behöver vara optimalt utformade men att de ska vara så klart och tydligt utformade att en leverantör på grundval av dessa kan avgöra vad den upphandlande enheten tillmäter betydelse vid upphandlingen och en utvärderingsmodell ska vara utformad så att den är ägnad att leda till ett rättvisande resultat, dvs. att det anbud som är ekonomiskt mest fördelaktigt antas (se Högsta förvaltningsdomstolens avgörande RÅ 2002 ref. 50).

96



## Är kriteriet UppLev utformat på ett motsägelsefullt och otydligt sätt?

- Den utvärderingsmodell som Trafikverket har valt att tillämpa i upphandlingen beskrivs ingående i upphandlingsdokumenten under koden AFB.53, vari det bl.a. finns redovisat vilka tilldelningskriterier som gäller i upphandlingen, vad mervärdesbedömningen baseras på för det fall anbudsgivaren har registrerade bedömningar i UppLev, utifrån vilken skala bedömningen i UppLev görs samt närmare hur mervärdet räknas för respektive bedömt område.
- Trafikverket har därtill i AFB.53 angett vilket betyg de anbudsgivare som saknar eller har färre än fyra avslutade bedömningar i UppLev kommer att erhålla och har exemplifierat hur modellen att beräkna avdrag eller påslag fungerar i praktiken. Trafikverket har vidare hänvisat till en webbplats där ytterligare information om UppLev, bedömningsmallar samt kriterier för respektive poäng 1-5 finns att tillgå.

97

## Innebär kriteriet UppLev en fri prövningsrätt för TRV?

- Det ligger i sakens natur att referenten vid en referenstagning gör en bedömning utifrån den erfarenhet denne har av leverantören i fråga och vissa skönsmässiga inslag är ofrånkomliga vid en utvärdering av kriterier såsom kvalitet i tidigare leveranser och prestationer. I förevarande fall är utrymmet för skönsmässiga bedömningar klart begränsat till följd av de bedömningsmallar som finns i UppLev och de kriterier och betygsnivåer som beskrivs däri. Utvärderingsmodellen och kriteriet UppLev kan därför inte sägas öppna upp för en fri prövningsrätt för Trafikverket.

98

## Leverantörsenkät

99

Har varit med och lagt anbud på en upphandling med Upplev som mervärde							
A	ja	10					
	nej	5					
B	ja	9					
	nej	9					
Totalt	ja	19					
	nej	14					
Vilka huvudsakliga uppdrag gör ni åt Trafikverket?							
A	E	6					
	K	6					
	DoU	3					
B	E	12					
	K	3					
	DoU	3					
Totalt	E	18					
	K	9					
	DoU	6					

100

Betygsättningen i UppLev är tydlig och klar. -			
A	Håller inte alls med		5
	Håller inte med		6
	Varken eller		2
	Håller med		1
	Håller med fullständigt		1
B	Håller inte alls med		5
	Håller inte med		2
	Varken eller		4
	Håller med		5
	Håller med fullständigt		1
Totalt	Håller inte alls med		10
	Håller inte med		8
	Varken eller		6
	Håller med		6
	Håller med fullständigt		2

UppLev ger en rättvis bedömning av leverantörens prestation.			
A	Håller inte alls med		3
	Håller inte med		7
	Varken eller		4
	Håller med		1
	Håller med fullständigt		
B	Håller inte alls med		6
	Håller inte med		3
	Varken eller		5
	Håller med		2
	Håller med fullständigt		1
Totalt	Håller inte alls med		9
	Håller inte med		10
	Varken eller		9
	Håller med		3
	Håller med fullständigt		1

101

Det är bra att Trafikverket använder UppLev-bedömningar som mervärden i sina upphandlingar. -			
A	Håller inte alls med		5
	Håller inte med		4
	Varken eller		3
	Håller med		2
	Håller med fullständigt		1
B	Håller inte alls med		7
	Håller inte med		2
	Varken eller		3
	Håller med		3
	Håller med fullständigt		2
Totalt	Håller inte alls med		12
	Håller inte med		6
	Varken eller		6
	Håller med		5
	Håller med fullständigt		3

Det är bra att Trafikverket använder mervärden utöver pris i sina upphandlingar. -			
A	Håller inte alls med		
	Håller inte med		
	Varken eller		
	Håller med		6
	Håller med fullständigt		9
B	Håller inte alls med		2
	Håller inte med		2
	Varken eller		3
	Håller med		7
	Håller med fullständigt		3
Totalt	Håller inte alls med		2
	Håller inte med		2
	Varken eller		3
	Håller med		13
	Håller med fullständigt		12

102

## Analys och rekommendationer

103

## Uppförsbacke för modellen

- Vi har konstaterat att de rättsliga hindren förefaller vara borta så länge modellen följer grundläggande krav i linje med principerna om likabehandling och proportionalitet
- Den praxis som utvecklats under pilotprojektet visar att TRVs modell har visst stöd
- För såväl inköpare som leverantörer har modellen en uppförsbacke:
  - Trovärdigheten inte tillräcklig för bägge grupperna
  - Upplev är inte tillräckligt bra, tydligt, transparent

104

## Rekommendationer

- Renodla bedömningskriterierna i UppLev
- Systematisera betygssättning, val av kriterier
- Fundera på hur och under vilka former tidigare erfarenhet kan bedömas i upphandlingar.
- Mervärde som bedömningsinstrument bör utredas vidare med benchmark i offentlig sektor

105



Tack för alla presentationer och diskussioner!

### Summering / reflektion

- Vad tycker du om dagens seminarium – bra och mindre bra erfarenheter?
- Vad tar du med dig hem från dagen? Viktigaste "take-aways"?
- Var det något du blev överraskad av, eller lite extra nyfiken på?
- Var det något som fattades, som vi borde studera mera?

106