



Upphandling av tekniska konsulttjänster

HANDBOK

Svenska Teknik &
Designföretagen
• almeida



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Upphandling av tekniska konsulttjänster

HANDBOK



Upplysningar om innehållet:
Peter Haglund, peter.haglund@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2017
ISBN: 978-91-7585-568-4

Text: Linda Andersson, Louise Torehall och Kristin Skjutar, EY
samt Birgitta Bernvall Rönn, Budskap & Bokstäver

Foto: Philippe Dureuil, Nixon Johansen Cáceres, Thomas Henrikson,
Rickard L. Eriksson, Hans Alm, Johner bildbyrå, Maskot Bildbyrå

Produktion: Advant Produktionsbyrå

Tryck: Ätta.45, 2017

Förord

Upphandling av tekniska konsulttjänster är en självklar och viktig del inom offentlig verksamhet. Trots att det är något som används brett så kan det innebära stora utmaningar att få till på rätt sätt, särskilt när det handlar om upphandlingar som inte genomförs så ofta. Upphandling är ofta en komplicerad process som kan kräva stor erfarenhet och kompetens. För att underlätta processen och stödja med tips och råd kring de utmaningar som kan uppstå, har Sveriges Kommuner och Landsting tillsammans med Svenska Teknik&Designföretagen tagit fram denna handbok.

Manuset bygger på en text framtagen av Linda Andersson, Louise Torehall och Kristin Skjutar, EY. Texten har sedan redigerats och kompletterats av Birgitta Bernvall Rönn, Budskap & Bokstäver. Till sin hjälp har de haft en styrgrupp som medverkat i arbetet, bistått med material och bidragit med värdefulla synpunkter. Styrgruppen har bestått av Birgitta Olofsson, Tyréns; Hans Andersson, Skellefteå kommun; Kenneth Erlandsson, Malmö stad och Ove Staflin, WSP Sverige AB. Felix Krause, Sveriges Kommuner och Landsting och Magnus Höij, Svenska Teknik&Designföretagen har varit projektledare.

Stockholm i augusti 2017

Gunilla Glasare
Avdelningschef
Avdelningen för tillväxt
och samhällsbyggnad

Magnus Höij
Verkställande direktör
Svenska Teknik&Designföretagen

Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

7	Inledning
11	Kapitel 1. Offentlig upphandling – en bakgrund
12	Likabehandling
12	Proportionalitet
13	Transparens
13	Konkurrens
13	Sammanfattning
15	Kapitel 2. Beställarens och leverantörens roller och affärsrelation
15	Offentliga beställarens roll och drivkrafter
16	Det tekniska konsultföretagets roll och drivkrafter
17	Utmaningar att hantera olika mål och drivkrafter hos beställare och tekniska konsultföretag
19	Kapitel 3. Process för upphandling och leverans av konsultuppdrag
23	Kapitel 4. Fas 1: Förberedande arbete inför upphandling
24	Behovsanalys och analys av verksamhetens övergripande planer och mål
26	Analys av marknaden
30	Riskanalys
30	Framtagande av förfrågningsunderlag
32	Försäkringar och index
37	Utformning av ersättningsmodell
39	Utformning av utvärderingsmodell
47	Val av upphandlingsförfarande

55	Kapitel 5. Fas 2: Genomförande av upphandling
56	Annonsering
58	Kvalificering av konsultföretag
58	Utvärdering av anbud
62	Tilldelning av kontrakt eller ramavtal
63	Offentliggörande av anbud
65	Kapitel 6. Fas 3: Avtalsspärr
66	Överprövning
69	Kapitel 7. Fas 4: Kontraktsskrivning
70	Kontraktsgenomgång
73	Kapitel 8. Fas 5: Genomförande av uppdrag
74	Uppföljning av kontrakt och leverans
79	Kapitel 9. Fas 6: Avtalsperiodens slut
80	Erfarenhetsåterföring och erfarenhetsutbyte
82	Bilaga. Exempel
82	Exempel på utvärdering baserat på olika typer av kriterier
84	Exempel 1. Mervärdespoäng med avdrag på offererat pris
86	Exempel 2. Avsaknad av kriterieuppfyllnad ger pristillägg
87	Andra metoder för utvärdering
88	Olika modeller för fördelning av avrop
91	Källförteckning



Inledning

Den här handboken är skriven för beställare som upphandlar tekniska konsulttjänster och lyfter fram de områden där nyttan av förbättring är som störst. Exempel på beställare är gatukontor, tekniska kontor eller samhällsbyggnadskontor i en kommun och exempel på tekniska konsulttjänster som berörs är projektering, konstruktion, byggledning, trafikutredningar, geoteknik, landskapsarkitektur, lednings- och samordningstjänster och många fler.

Vissa ämnen berörs bara översiktligt för att ge en orientering om att de finns. Målet för båda sidor är en kontraktstilldelning som ger maximalt värde åt respektive part. Beställaren ska få fackmässigt utförda tjänster och leverantören ska få marknadsmässig ersättning för dessa tjänster.

Det finns utmaningar med att utforma tydliga förfrågningsunderlag liksom att välja utvärderingsmodell och kriterier som styr mot det man önskar på ett rättvist och transparent sätt. De val av metod som beställaren gör får konsekvenser. Ambitionen med denna handbok har varit att beskriva konsekvenserna av olika metodval.

Vidare behöver beställaren ha en tydlig bild av behoven i organisationen och vad som därmed ska beställas. Behoven ska sedan beskrivas på ett tydligt sätt i ett förfrågningsunderlag tillsammans med transparenta och tydliga kriterier för hur de anbud som kommer in ska utvärderas. Leverantören måste få en god förståelse för beställarens behov och kunna visa på värdet i sina tjänster samt prissätta dessa på ett tydligt sätt.

Att välja upphandlingsförfarande och metod för utvärdering samt säkerställa genomförande av uppdraget och lärande hos både beställare och konsultföretag efter genomförd upphandling kräver också eftertanke.

Handboken tar upp såväl ramavtal som objektsupphandling:

- Ramavtal är ett avtal som normalt får löpa under max fyra år¹ där tekniska konsulttjänster upp till ett visst värde kan avropas för olika typer av uppdrag, genom till exempel förnyad konkurrensutsättning eller rangordning. För att avtalet ska vara attraktivt för konsultföretagen, behöver en viss volym av tjänster ropas av. Men konsultföretagen behöver också själva vara aktiva och visa intresse för avrop när en förfrågan kommer.
- Objektsupphandling används då ett uppdrag kan specificeras och beställaren önskar upphandla en konsult för ett specifikt behov.

Innehållet, även specialavsnittet om upphandlingsförfaranden, utgår i första hand från LOU² även om LUF³ ska användas för tjänster inom försörjningssektorn. Skillnaden mellan de två lagarna har blivit betydligt mindre i och med de nya upphandlingslagar som trädde i kraft i januari 2017.

I skriften utgår vi från att ABK 09, Allmänna Bestämmelser för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörsverksamhet används vid upphandlingen. Den här handboken bör ses som ett stöd och komplement till ABK 09 och andra tillgängliga bestämmelser och standarder. ABK 09 beskrivs närmare nedan.

Not. 1. Liksom enligt tidigare lagstiftning gäller enligt Lagen om offentlig upphandling (LOU) att ramavtals löptid ska vara maximalt fyra år (inklusive options- och förlängningsklausuler) om det inte finns särskilda skäl för annat.

Not. 2. Med upphandling inom ramen för LOU menas offentliga upphandlingar som görs av kommuner, landsting, statliga myndigheter och vissa offentliga bolag, som inte bedriver någon av de verksamheter som hör till försörjningssektorerna (Konkurrensverket).

Not. 3. Med upphandling inom ramen för LUF, försörjningssektorerna menas sådan upphandling som görs av upphandlande myndigheter som bedriver verksamhet inom något av områdena vatten, energi, transporter och posttjänster (Konkurrensverket).

Kort om ABK 09, Allmänna bestämmelser för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörsvksamhet

ABK 09, eller Allmänna bestämmelser för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörsvksamhet som det långa namnet lyder, är ett standardkontrakt som är avsett att användas inom arkitekt- och ingenjörsvksamhet. ABK 09 är framtagen och förhandlade av medlemmarna i Byggandets Kontraktskommitté, BKK. BKK tar även fram standardkontrakten Allmänna bestämmelser för byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader, AB 04, och motsvarande bestämmelser för totalentreprenader, ABT 06.

Bland medlemmarna i BKK återfinns både beställare och leverantörer. Kommuner och landsting representeras av Sveriges Kommuner och Landsting. På beställarsidan finns dessutom företrädare för både offentliga och privata beställarorganisationer. Arkitekt- och teknikkonsultföretag är representerade av Svenska Teknik&Designföretagen.

ABK 09:s bestämmelser bygger på en rimlig balans mellan rättigheter och skyldigheter som syftar till en ekonomiskt optimal riskfördelning mellan parterna. Redan i förordet till ABK 09 slås det fast att ändringar av bestämmelserna därför ska undvikas. Om ändringar görs kan den eftersträlvade balansen mellan parterna rubbas.



Offentlig upphandling – en bakgrund

Reglerna om offentlig upphandling kom från början till som ett av verktygen för att realisera EU:s inre marknad och den fria rörligheten för varor och tjänster. De offentliga kontrakt som upphandlas ska kunna vinnas av vilket europeiskt företag som helst, under förutsättning att företaget uppfyller kraven och lämnar det bästa anbudet.

Lagen om offentlig upphandling, LOU, är Sveriges införlivande av de europeiska upphandlingsreglerna. I de ursprungliga reglerna var skyddet för leverantörerna det grundläggande syftet. Regelverket fanns inte främst till för köparen, utan var ett skydd för leverantörerna så att en upphandlande myndighet inte skulle kunna ta ovidkommande hänsyn. I och med den senaste ändringen av EU:s upphandlingsdirektiv blir det dock tydligt att EU numera har ytterligare ambitioner med reglerna om upphandling. Inslaget av skyddslagstiftning finns fortfarande, men det är numera tydligt angivet att hänsyn ska tas även till en hållbar tillväxt, små och medelstora företag och det offentligas effektiva utnyttjande av skattemedel.

LOU anger hur en upphandling ska utföras. Det är till största delen en procedurlagstiftning, som samtidigt är en ramlag. Det innebär att LOU i de flesta fall reglerar gränserna, men inte detaljerna. Det finns flera exempel med detaljer, bland annat annonseringstider. Det är tänkt att detaljerna ska fyllas i vid tillämpningen och med ledning från ett antal grundläggande principer. Dessa principer gäller under hela anskaffningsprocessen, det vill säga från de initiala behoven, via konkurrensutsättningen, under avtalsperioden till dess att den är slut.

Flera av principerna känns igen även från det svenska rättssystemet. De viktigaste är likabehandling, proportionalitet, öppenhet och konkurrensprinciperna. Det finns dessutom två principer som tar direkt sikte på den fria rörligheten för varor och tjänster; icke-diskriminering och principen om ömsesidigt erkännande. De två sistnämnda innebär att ett företag inte får diskrimineras på grund av sin nationalitet, samt att intyg och annat som utfärdats av behöriga organ måste accepteras, även om de avviker från hur svenska intyg ser ut.

Likabehandling

En grundläggande fråga är att behandla alla anbudsgivare lika. Det innebär att en upphandlare måste ge alla samma möjlighet att ta del av information, måste ställa samma krav på alla anbudsgivare och bedöma alla inkomna anbud lika vid utvärderingen. Principen ger i grund och botten uttryck för något som ter sig självklart, men det finns många exempel där en upphandlande myndighet bedömt lika situationer olika, ofta beroende på att man hittat en ”favorit”. I många upphandlingar fungerar dock likabehandlingsprincipen och anbudsgivarna behandlas rättvist. När en upphandlande myndighet fattar ett beslut, eller agerar inför en upphandling i en dialogfas, bör myndigheten se till att agera så att ingen leverantör får anledning att känna sig orättfärdigt förbigången.

Proportionalitet

En upphandlande myndighet har långtgående frihet att formulera sitt behov. Det ställer krav på den upphandlande myndigheten att formulera behoven tydligt. De krav som sedan ställs måste stå i proportion till behovet och syfta till att uppfylla detta. Det går med andra ord inte att ställa långtgående krav på till exempel tillgänglighet om det inte kan motiveras utifrån behovet. Det innebär alltså att den som inte definierar sitt behov på ett tydligt sätt, inte heller kan ställa lika långtgående krav som den som gör en sådan definition. Observera att proportionalitetsprincipen inte innebär att alla leverantörer ska kunna uppfylla alla krav, utan att de krav som ställs måste kunna härledas till det definierade behovet. Detta kan vara svårt, men är en grundläggande och självklar förutsättning. Den som inte kan definiera sitt behov är egentligen inte redo att genomföra upphandlingen.

Transparens

En viktig fråga för alla affärer är att skriva tydlig information. Den som lämnar anbud ska förstå vad kraven innebär. Observera att informationen får anpassas efter målgruppen, med användande av fackuttryck och specialtermer. När informationen väl är publicerad finns det begränsade möjligheter att ändra den. Den upphandlande myndighet som är tydlig med vad som ska uppnås, vilka krav som ställs och hur utvärderingen ska gå till skapar lättare ett förtroende hos leverantörerna. En offentlig upphandling ställer betydligt högre krav på transparens än en affär mellan två privata aktörer. Upphandlande myndighet har också rätt att kräva av leverantörer att dessa noggrant läser igenom och tar till sig all information i upphandlingsdokumenten.

Konkurrens

I den nya lagen kommer principen om konkurrens till uttryck på ett tydligare sätt än tidigare. Av lagtexten framgår att man i en upphandling inte får begränsa konkurrensen otillbörligt. Principen är naturlig – utan en sund och fungerande konkurrens kommer affärerna att bli sämre på sikt.

Sammanfattning

Även om LOU består av mer än 200 paragrafer är de grundläggande principerna centrala. Den som behandlar lika fall lika, ger uttryck för sitt behov och ställer krav i nivå med dem handlar i enlighet med dessa grundläggande principer. Den som dessutom är tydlig med information före, under och efter själva upphandlingen och strävar efter äkta konkurrens har lagt grunden för en bra affär.



Beställarens och leverantörens roller och affärsrelation

Offentliga beställare och privata leverantörer, i detta fall tekniska konsultföretag, behöver förstå varandras drivkrafter, uppdrag och mål för att nå ett väl fungerande samarbete. I ett affärsförhållande är det många delar som ska stämma. Parterna behöver vara överens om tidplan, kostnad, kvalitetsnivåer och om hur samarbetet ska fungera för att nå ett framgångsrikt resultat. Önskescenariot är att beställare och leverantör genom gemensamma målsättningar i uppdragen skapar samhällsnytta samtidigt som båda bidrar till och vinner på affärsförhållandet. Det gäller också att hålla i minnet att båda sidor har ett gemensamt ansvar för branschens långsiktiga attraktivitet genom att skapa intressanta arbetsuppgifter och livskraftiga företag som kan utföra dem.

I detta avsnitt beskrivs på en övergripande nivå beställarens och det tekniska konsultföretagets roller och drivkrafter. Dessutom belyses situationer där utmaningar i affärsförhållandet kan uppstå och därmed behöva hanteras.

Offentliga beställarens roll och drivkrafter

Offentliga beställares övergripande uppdrag är att uppfylla politiska och verksamhetsmässiga mål genom så samhällsekonomiskt effektiva lösningar som möjligt. De övergripande målen för offentliga organisationer baseras ofta på långa tidsperspektiv där visioner om samhällets framtida utveckling ligger till grund. Dessa visioner och mål grundas på demokratiska principer där samhället, det vill säga invånarna, har valt de representanter som i sin tur väljer inriktning. Utöver de långsiktiga målen finns också mål som relaterar till politisk inriktning under aktuell mandatperiod samt mer kortsiktiga perspektiv i form av årliga mål och löpande budgetuppföljning.

Offentliga organisationer finansieras till viss del av verksamhetsintäkter, men i huvudsak av skatteintäkter. Därför är det viktigt att ett beslut som tas rörande budget och investeringar är väl underbyggt. Beslutsfattandet sker därför på ett strukturerat sätt genom formella instanser som nämnder, styrelse och fullmäktige där ärenden hanteras på rätt nivå beroende på till exempel investeringsstorlek eller frågans vikt. Handlingar och beslutsunderlag är som regel offentliga för att säkerställa transparens och möjlighet till granskning som en del i den demokratiska processen. Lagen om offentlig upphandling är en del i detta och har som syfte att skapa god konkurrens och kostnadseffektivitet genom att ge aktörer på marknaden möjlighet att delta i upphandlingarna på lika villkor. Likabehandlingsprincipen, det vill säga att ingen aktör på osakliga grunder får ges fördelar gentemot någon annan, är viktig för konkurrensen och öppenheten mot marknaden. Balansen mellan att hushålla med skattebetalarnas resurser i ett kortsiktigt perspektiv och ett långsiktigt värdeskapande för samhället baserat på demokratiska principer karaktäriserar offentliga organisationers sätt att göra affärer.

Det tekniska konsultföretagets roll och drivkrafter

Privata företag drivs av andra faktorer. Här är vinst och tillväxt viktigt för företagets framtida utveckling och överlevnad. Tidsperspektiven är ofta kortare än hos de offentliga organisationerna. Utöver målen att långsiktigt skapa värde och tillväxt är till exempel mål kopplat till marknadsandelar, resultat och debiteringsgrader viktiga styrparametrar. Konkurrensen på marknaden är ofta hård och medarbetarna är de tekniska konsultföretagens viktigaste resurs. Företagens konkurrensfördelar ligger dels i medarbetarnas samlade kompetens men också i företagets förmåga att bibehålla och utveckla kompetensen hos medarbetarna för att kunna säkerställa kvalitet i tjänsterna.

Kortsiktigt arbetar de tekniska konsultföretagen med andelen arbetad tid de kan ta betalt för. Det är därför viktigt för ett konsultföretag att kunna planera och avsätta resurser för uppdrag så att medarbetarnas tid används på bästa sätt. Här spelar även fördelningen av arbetsuppgifter mellan olika personer och kompetensnivåer inom uppdragen stor roll. Det är viktigt för konsultbolagen att vara attraktiva, både i förhållande till andra branscher och gentemot konkurrenterna genom att kunna locka med utvecklande arbetsuppgifter och konkurrenskraftiga löner.

Marknaden för tekniska konsulttjänster präglas av relativt hög personalomsättning. Det gör att kompetensutveckling och kunskapsspridning inom företaget är viktigt för att säkerställa hög kvalitet över tid. De företag som har väl anpassade och använda kvalitets- och kunskapssystem har lättare att återanvända kunskaper och erfarenheter och därmed bättre förutsättningar för att skapa långsiktigt värde.

Utmaningar att hantera olika mål och drivkrafter hos beställare och tekniska konsultföretag

Eftersom beställare och tekniska konsultföretag delvis har olika målsättningar och drivkrafter kan det vara en utmaning att komma överens. Det finns inget givet tillvägagångssätt för hur eventuella motsägelsefulla mål bör hanteras men genom att vara medveten om skillnaderna och visa respekt för varandras mål och intressen underlättas samarbetet och genomförandet av uppdragen.

Några exempel på motsägelsefulla mål beskrivs kort nedan:

- Offentliga beställares mål och ambitioner har ofta ett bredare syfte än det enskilda projektet. Detta syfte kan vara svårt för ett konsultföretag att ta hänsyn till om företaget enbart anlitas för ett enskilt delprojekt.
- Vid upphandling av objektsspecifika kontrakt är det ofta upp till beställaren att specificera uppdraget trots att konsultföretaget som ska utföra arbetet troligen har mer kunskap på området.
- Det är en utmaning att skapa ersättningsmodeller som ger relevanta incitament för förbättring och utveckling i uppdragen.
- Beställares eventuella behov av flexibilitet över tid kan vara svårt för konsultföretag att tillgodose då de behöver planera för ett effektivt användande av sina medarbetare. Det bästa för anbudsgivarna är om förutsättningarna är tydliga och låsta i förfrågningsunderlaget.
- Beställare strävar vanligtvis efter att upphandla hög kompetens och kvalitet till ekonomiskt mest fördelaktiga anbud i linje med LOU:s principer. Här kan det vara bra att hålla i minnet att konsultföretagen av naturliga skäl erbjuder lägre priser för konsulter med kortare erfarenhet och högre för konsulter med längre erfarenhet.
- Att enbart basera prisjämförelser vid upphandling på timpriser kan vara missvisande. Beroende på vad det är för typ av avtal som ska handlas upp, ett ramavtal eller ett objektsspecifikt avtal, kan det vara lämpligare att använda fastpris och jämföra totalkostnaden för ett uppdrag.

Scenarierna ovan är exempel på situationer då beställare och tekniska konsultföretag kan uppleva delvis motsägelsefulla mål. Genom att känna till de potentiella problemen och vara uppmärksam på liknande situationer kan konsekvenserna hanteras bättre. Gemensamma målsättningar är en god grund för ett framgångsrikt affärsförhållande.



KAPITEL 3

Process för upphandling och leverans av konsultuppdrag

Ett konsultuppdrag passerar olika stadier under genomförandet vilket illustreras i figuren nedan. För varje stadium, eller fas, i processen beskrivs en eller flera utmaningar.



Handboken ger först en beskrivning av de utmaningar som är kopplade till förberedelserna inför en upphandling. Därefter behandlas utmaningar som är kopplade till de följande stadierna, det vill säga genomförandet av upphandlingen, skeendet under avtalsspärren, kontraktstecknandet, uppföljningen av kontraktet och leveransen samt slutligen utmaningar vid avtalsperiodens slut. Handbokens fokus ligger på det förberedande arbetet inför själva upphandlingen. Det är i denna fas som förutsättningarna för en lyckad upphandling och ett smidigt genomförande grundläggs.

Här till höger ges en sammanställning av de aktiviteter som ingår och beskrivs för respektive fas under processen.

Förberedande arbete inför upphandling av konsulttjänster

- › Behovsanalys och analys av verksamhetens övergripande planer och mål
- › Analys av marknaden
- › Riskanalys
- › Framtagande av förfrågningsunderlag
- › Utformning av ersättningsmodell
- › Utformning av utvärderingsmodell
- › Val av upphandlingsförfarande

Genomförande av upphandling

- › Annonsering
- › Kvalificering av konsultföretag
- › Utvärdering av anbud
- › Tilldelning av kontrakt alternativt upprättande av ramavtal
- › Offentliggörande av anbud

Avtalsspärr

- › Överprövning

Tecknande av kontrakt efter tilldelningsbeslut

- › Kontraktsgenomgång
- › Precisering av uppdrag

Genomförande av uppdrag

- › Uppföljning av kontrakt och leverans

Avtalsperiodens slut

- › Erfarenhetsåterföring i den egna organisationen samt erfarenhetsutbyte med konsultföretagen



FAS 1:

Förberedande arbete inför upphandling



I det initiala skedet av en upphandlingsprocess ligger stor vikt på planering och förberedelser. I det här avsnittet beskrivs dessa förberedelser i form av ett antal aktiviteter som ska genomföras innan upphandlingen annonseras. För varje aktivitet finns ett antal utmaningar som ofta förekommer. De beskrivs närmare och ett resonemang förs om hur de bäst kan hanteras.

Behovsanalys och analys av verksamhetens övergripande planer och mål

Behovsanalysen utgör själva grunden för upphandlingen. Den syftar till att säkerställa att behoven hos beställarens verksamhet fångas upp i upphandlingsprocessen och uppfylls under uppdraget. Med verksamhet menas här den eller de avdelningar hos en kommun som beställer tekniska konsulttjänster, såsom gatukontoret, tekniska kontoret, samhällsbyggnadskontoret eller motsvarande. Analysen tar sin utgångspunkt i kommunens övergripande planer och mål och utifrån dessa avgörs vilket behov som finns av teknikkonsulttjänster.

En kommuns övergripande planer och mål kan vara att öka tillgängligheten, förbättra tryggheten och säkerställa förutsättningar för god tillväxt och miljöhänsyn. Det är viktigt att målen är tydliga. Ett tydligt mål skapar en ram för hela upphandlingen och utgör en tolkningsgrund för både upphandlingen och det kommande avtalet. Om målet är att skapa hög kvalitet, kommer alla bestämmelser att tolkas i ljuset av detta och de alternativ att väljas som leder mot hög kvalitet.

När dessa planer ska verkställas och målen förverkligas uppstår behov av teknikkonsulttjänster, till exempel vid förändringar i stadens fysiska miljö inklusive ny- och ombyggnationer av anläggningar, gator och parker. Exempel på tjänsteområden för tekniska konsulter är trafikutredningar, geoteknik, landskapsarkitektur, konstruktion, ledningssamordningstjänster och många fler. Målen och drivkrafterna för ett specifikt uppdrag eller ramavtal tydliggörs i behovsanalysen och förs senare vidare in i förfrågningsunderlaget i form av kriterier i utvärderingsmodellen och krav på leveransen.

Behovsanalysen bör påbörjas i ett tidigt skede för att ge tillräckligt med tid och resurser för en grundlig analys. För att säkerställa att tillräckliga resurser och kunskaper tillsätts bör analysen förankras i lämpliga instanser, förslagsvis hos kommunledningen eller aktuella förvaltningar. Det är också viktigt att experter, eventuella brukare och andra intressenter involveras för att bidra med sina perspektiv.

Här kan det vara till stor hjälp att använda sig av en så kallad Request for Information, RFI. Det är ett sätt för en upphandlande myndighet att få mer information om produkter och tjänster på marknaden. Företag får då möjlighet att lämna information om sig själva och sina varor och tjänster. Den upphandlande myndigheten kan sedan använda sig av informationen vid utformningen av förfrågningsunderlaget.

Att fatta beslut om det är ett ramavtal eller en objektspecifik tjänst som bör handlas upp är en del av behovsanalysen. Vid upphandling av ett ramavtal

eller när en objektsspecifik upphandling ska göras är behovsanalysen mer omfattande än vid avrop på befintligt ramavtal. Men även vid avrop på befintligt avtal är det viktigt att överväga vilka behov som behöver tillgodoses eftersom de kan ha förändrats sedan ramavtalsupphandlingen. Villkoren för avropen får dock inte väsentligen avvika från villkoren i det ingångna ramavtalet.

I behovsanalysen bör områden som de övergripande målen för uppdraget, typ och omfattning av tjänster, kontraktstider, ekonomiska frågor, önskad riskfördelning och eventuella gränsdragningar mot andra upphandlingar och uppdrag utredas. Beställarens krav ska framgå liksom faktorer som kan skapa ett mervärde.

Utmaning: Säkerställa ägarskap hos verksamheten under upphandlingen

Verksamheten, i form av gatukontoret, tekniska kontoret eller liknande, bör vara den part hos beställaren som initierar själva upphandlingen och är också bäst lämpad att definiera det behov som den är tänkt att tillgodose. Hos större beställare finns vanligtvis en separat upphandlingsverksamhet som driver själva upphandlingsarbetet. Ibland initierar den avdelningen en förnyad upphandling av ett ramavtal i samband med att avtalet löper ut, utan att specifika behov används som utgångspunkt.

Under arbetet med behovsanalysen bör såväl personer med verksamhetskompetens som personer med upphandlingskompetens engageras för att säkerställa båda perspektiven. Projektgruppen kan med fördel innehålla olika kompetenser, särskilt för ramavtal som spänner över flera områden. Alla kompetensområden som berörs bör medverka så att rätt typ av konsulttjänster efterfrågas i tillräcklig mängd. Även senare, under upphandlingens genomförande är det viktigt att olika kompetensområden är involverade för att fånga upp olika aspekter, särskilt tidigare erfarenheter och lärdomar. Vid ramavtal där olika beställare inom verksamheten kommer att avropa uppdrag, är det viktigt att utöver teknisk kompetens involvera ekonomer eller controllers för att säkerställa att de avrop som görs mot avtalet kan följas upp senare.

Att tänka på som beställare

- › Det är viktigt med kontinuitet under upphandlingen och även vid senare kontakter med leverantörer. Involvera därför rätt kompetenser i behovsanalysen på ett tidigt stadium och se till att de finns med under hela processen.
- › Vid upphandling av större avtal som täcker in flera kompetensområden, involvera kompetens från alla områden under behovsanalysen. Låt representanter från de olika områdena utgöra referens- och arbetsgrupper.

Analys av marknaden

Under behovsanalysen läggs grunden för en lyckad upphandling. Därför kan en tidig dialog med konsultföretag vara värdefull för det fortsatta arbetet. Genom en förståelse för hur marknaden ser ut kan beställarens behov formuleras efter marknadens möjligheter. Detta är särskilt viktigt för ramavtal eller specifika uppdrag av en typ som inte handlats upp tidigare. Beställaren har ju begränsad erfarenhet av det aktuella marknadsläget och vilken typ av leverans som kan förväntas. Det är även viktigt att ta hänsyn till hur konkurrenssituationen mellan beställarna ser ut för att förstå leverantörernas perspektiv. Både leverantör och beställare behöver vara attraktiva på marknaden för att främja en framtida affärsrelation.

En marknadsanalys kan genomföras på olika sätt till exempel genom:

- › Leverantörsdialog
- › Remittering av anbudsunderlag
- › En RFI (Request for Information)
- › Öppna möten som informationsträffar

Exempel på områden som kan utredas i en marknadsanalys är:

- › Konkurrenssituationen inklusive hur många konsultföretag som finns på marknaden, vilka typer av konsultföretag som finns, företagsstorlek och geografiska förutsättningar
- › Lämpligt upplägg för upphandlingen i form av paketering av tjänster för ramavtal eller omfattning av uppdrag för objekt
- › Lämpliga ersättningsmodeller
- › Lämplig risk- och ansvarsfördelning
- › Lämpligt upphandlingsförfarande

Generellt finns det ett ökat behov av dialog mellan konsultföretag och beställare i samband med upphandlingar och det finns en osäkerhet kring hur dialog får föras. Det är tillåtet enligt LOU att föra leverantörsdialog inför en upphandling under förutsättning att principerna om likabehandling följs och att konkurrensen inte snedvrids. För att ge alla samma möjligheter att delta, är det därför viktigt att konsultföretagen bjuds in på ett öppet och transparent sätt. Det kan vara bra att titta i upphandlingsmyndighetens lilla skrift ”Sex myter om dialog”⁴ om det råder osäkerhet kring vad som gäller.

Not. 4. http://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/publikationer/broschyr-6-myter_uhm.pdf

Utmaning: Säkerställa goda marknadsförutsättningar såväl kortsiktigt som långsiktigt

Under marknadsanalysen bör även hänsyn tas till beställarens långsiktiga behov och marknads förutsättningar och beskaffenhet eftersom marknaden ständigt förändras. Det är därför viktigt att redan här vara framsynt och tänka på framtida behov och på hur konkurrensen kan främjas på längre sikt. Ett sätt att göra det är att föra dialog med marknaden i tidiga skeden så att båda parter kan bilda sig en uppfattning om de framtida behoven. En sådan dialog kan föras även utan att den relaterar till en specifik upphandling.

Det kan innebära en utmaning att säkerställa den bästa affären kortsiktigt utan att riskera att utarma marknaden på sikt. Omotiverat höga krav kan bidra till begränsad konkurrens långsiktigt om endast ett fåtal leverantörer kan uppfylla de krav som ställs. För objektsupphandling kan det innebära att en och samma leverantör upprepade gånger tilldelas kontrakt och vid ramavtal att samma leverantör tilldelas en övervägande majoritet av avropen. Konsultföretagen får då inte likartade förutsättningar att utvecklas, vilket i förlängningen försämrar konkurrensen.

Eftersom båda sidor har intresse av att det råder en sund marknadsutveckling kan det behövas vissa åtgärder för att hantera detta. Beställarens upphandlingspolicy kan styra mycket. Där bör det klargöras att upphandlingar ska ske genom att ta hänsyn till och interagera med marknaden. På så sätt tas hänsyn till både mindre och större företag, eller till andra variationer och konkurrensen stimuleras på ett positivt sätt.

Avrop från ramavtal

När upphandlingen resulterar i ett ramavtal behöver upphandlaren fundera över hur avropen ska ske. Det finns ett antal olika varianter. Ramavtalet kan till att börja med tecknas med en eller flera leverantörer. Tecknas ramavtalet med flera leverantörer måste det finnas en regel om hur avropen ska ske. I LOU framgår att det finns tre huvudsakliga alternativ:

› Förnyad konkurrensutsättning

Det första är att det sker en så kallad förnyad konkurrensutsättning, där samtliga ramavtalsleverantörer får en förfrågan med en utsatt svarstid och där förfrågan innehåller krav och en utvärderingsmodell. Det anbud antas som bäst uppfyller utvärderingskriterierna – en ”miniupphandling”.

› Objektiva villkor

Det andra alternativet är att ramavtalet innehåller ”objektiva villkor” för hur avropen ska fördelas. Ordet ”fördelningsnyckel” har ibland använts för att uttrycka ”objektiva villkor”. Den vanligaste formen av ”objektiva villkor” är förmodligen rangordningen, det vill säga där den som är överst i rangordningen får frågan om uppdraget. Om den överst rankade leverantören inte kan utföra uppdraget, för att denne till exempel saknar resurser eller inte har rätt kompetens, går frågan vidare nedåt i rangordningen.

Det är dock viktigt att påpeka att rangordning endast är en variant. Under förutsättning att den upphandlande myndigheten på ett tydligt sätt har specificerat en annan fördelning än att den högst rankade leverantören får chans att leverera på samtliga avrop, kan en modell där till exempel en volymbaserad fördelning används vara att föredra. På så sätt låses inte avropen till en leverantör utan köpen sprids på fler aktörer på marknaden.

En sådan modell ligger i linje med reglerna i LOU⁵ där lagstiftaren anger att det är möjligt, och i många fall lämpligt, att dela upp en upphandling i delar. Det är också möjligt för den upphandlande myndigheten att samtidigt ange att en leverantör inte kan vinna alla delarna, utan enbart ett visst antal.

Beställaren bör tänka på effekten av en sådan uppdelning i volymer. Genom att ange att även den som kommer tvåa eller trea i den upphandling som föregår ramavtalet får tilldelning, kan man skapa en situation där leverantörerna inte strävar efter att bli nummer ett, utan istället nummer två eller tre, eftersom även en sådan placering ger en viss volym samtidigt som marginalen är högre.

› En kombination av förnyad konkurrensutsättning och objektiva villkor

Den tredje varianten är att blanda förnyad konkurrensutsättning med objektiva villkor. Detta var tillåtet enligt praxis redan under den tidigare lagen, men är nu uttryckt direkt i lagtexten. Dock måste upphandlaren ange en gräns för när en förnyad konkurrensutsättning ska ske respektive när fördelningsnyckeln ska användas. Det är nödvändigt både av juridiska och av praktiska skäl. En sådan gräns kan till exempel utgöras av en beloppsgräns, där avrop som överstiger ett visst belopp sker genom en förnyad konkurrensutsättning. Det finns dock ett par frågor av praktisk natur som måste hanteras i det sammanhanget. Hur många mindre avrop kan ske, där avropets värde ligger nära gränsvärdet, utan att en förnyad konkurrensutsättning krävs? Om ett avrop som beräknats till ett lågt värde visar sig överstiga gränsvärdet som definierats i ramavtalet – hur kommer det att hanteras? Det finns ett antal olika möjligheter att hantera dessa frågor. Gemensamt

Not. 5. Lagen om offentlig upphandling (LOU), 4 kap 13-16 §§.

för dem är dock att kombinationen av modeller inte får ge upphandlaren en obegränsad frihet att välja modell. Valet av modell får inte användas för att kringgå ramavtalet. Det är viktigt att det regelverk som skapas inom ramavtalet är tydligt och förutsebart.

Den grundläggande frågan vid val av avropsmodell är vad man vill uppnå och vilka effekterna kommer att bli på såväl marknaden som på de enskilda leverantörernas beteende.

Att tänka på som beställare

- ✧ Ställ inte högre krav än vad uppdragets komplexitet kräver.
- ✧ Följ vad den egna organisationens upphandlingspolicy föreskriver ifråga om hänsyn till marknadens utveckling och se till att policyn efterlevs.
- ✧ Undersök om det finns tillräckligt många leverantörer på marknaden som kan uppfylla de krav som ställs så att god konkurrens kan säkerställas. Om så inte är fallet bör kraven omvärderas eller justeras.
- ✧ Ta inför upphandling av ett ramavtal ställning till om upplägget kan komma att påverka marknaden på något sätt framöver. Kontrakten bör till exempel inte vara alltför långa så att de låser upp vissa leverantörer för länge och därmed utestänger andra. De bör inte heller vara för korta, eftersom en ny upphandling tar mycket tid.
- ✧ Tillåt bemanning med flera personer (team) för att uppfylla kraven. Det möjliggör en större kunskapsspridning för leverantörerna vilket på sikt utvecklar marknaden.
- ✧ För att även fånga upp konsultbolag med mindre erfarenhet i upphandlingen, eller för att ge mindre erfarna medarbetare chansen, kan beställaren ställa lägre krav på erfarenhet eller utgå från den samlade kompetensen hos ett team. Det kan också vara så att uppdraget inte är så attraktivt att de vassaste konsulterna ska eller vill jobba med det.
- ✧ Var tydlig med vad uppdraget innebär i all kontakt med konsultföretagen, till exempel vid marknadsundersökningar, för att underlätta preciseringen av uppdraget inför kontraktssperioden.
- ✧ Bjud in till dialog med leverantörer inför en upphandling. Kom ihåg att inbjudan måste vara öppen och ges till alla potentiella anbudsgivare för att undvika att konkurrensen snedvrids.

För mer information se Kammarkollegiets checklista för behovsanalys och marknadsundersökning i vägledningen "Anbudsutvärdering vid offentlig upphandling av varor och tjänster" (2010). Var uppmärksam på att detta dokument skrevs utifrån LOU (2007:1091) och att reglerna kan ha ändrats i och med LOU (2016:1145).

Risikanalys

Offentlig upphandling ställer stora krav på förutseende hos beställaren. Den största delen av informationen måste vara färdig vid annonseringen och där efter finns det begränsade möjligheter att ändra i förfrågningsunderlaget gällande information, krav eller avtalsvillkor.

Därför är det bra att göra en riskanalys. Det finns olika metoder för att genomföra en riskanalys i praktiken. Målet med analysen är att kartlägga vad som kan inträffa, men som inte är önskvärt och hur detta ska förebyggas eller helt undvikas. Resultatet kan sedan användas som en aktivitetslista genom hela arbetet för att säkerställa alla aktiviteter som ska genomföras för att förebygga de identifierade riskerna.

Ett exempel kan vara att upphandlaren identifierar en risk i form av en försening. Risken måste sedan beskrivas med avseende på vilka konsekvenser som kan bli följden, det vill säga vilka följd effekter förseningen får. Om förseningen till exempel leder till följdförseningar där ett helt, större, projekt drabbas, behövs förebyggande åtgärder, till exempel i form av krav på flera konsulter, en annorlunda tidplan eller annat. Är följd effekterna inte lika stora, kan å andra sidan kraven på konsultens kompetens sänkas, vilket gynnar konkurrensen.

Ett annat exempel kan vara en situation där något tillkommer i leveransen. Här gäller det att se till olika alternativ och noga avtala om vem som ska ta kostnaderna för de olika situationer som kan uppstå i samband med projektets genomförande.

Framtagande av förfrågningsunderlag

Baserat på verksamhetens mål och behov samt marknadens förutsättningar tas ett förfrågningsunderlag fram. Eftersom förfrågningsunderlaget utgör grunden för leverantörernas anbud är det viktigt att underlaget är komplett och omfattar alla områden som krävs. Enligt ABK 09 "förutsätts att anbudsgivaren får ett fullständigt och entydigt förfrågningsunderlag".

Ett förfrågningsunderlag är vanligtvis uppdelat i flera delar där de administrativa föreskrifterna utgör grunden tillsammans med eventuella uppdragsbeskrivningar, tidplaner och ritningar. Om inte underlaget är tydligt kan missförstånd lätt uppstå senare i processen. Enligt ABK 09 kan antingen

beställaren beskriva uppdraget, ”Uppdrag preciserat i förfrågningsunderlag”, eller låta leverantörerna beskriva uppdraget, ”Uppdrag preciserat i samråd”. Andra viktiga delar av förfrågningsunderlaget är de delar där ersättningsmodellen och utvärderingsmodellen beskrivs. Dessa behandlas utförligt i kommande kapitel.

Det är viktigt att information som samlats in genom marknadsundersökningar behandlas på ett sätt som inte begränsar konkurrensen eller otillbörligt gynnar någon av de potentiella leverantörerna, till exempel genom att förfrågningsunderlaget preciserar en lösning som en viss leverantör har föreslagit.

När det handlar om tekniska konsulttjänster kan det vara svårt att precisera exakt vad som ska upphandlas i förfrågningsunderlaget, särskilt vid ramavtal där det inte är ett specifikt uppdrag som ska handlas upp. För uppdrag som är svåra att precisera kan konsulter handlas upp efter kompetens och timpris varefter uppdraget preciseras gemensamt. Det är också möjligt att i samband med större uppdrag handla upp olika projekteringsskeden för sig och ge möjlighet till icke-prissatta optioner eller optioner med angivna timpriser för kommande skeden.

För att öppna upp för olika typer av lösningar, undvik detaljerade tekniska beskrivningar som kan begränsa innovationsutrymmet för konsulterna. För att fånga upp leverantörernas kompetens och kreativitet, ställ istället krav på den funktion som eftersträvas. Funktionskrav är lämpliga främst för objektspecifika upphandlingar av till exempel projekteringsarbeten. En längre anbuds- tid kan också öppna upp för nya lösningar samt bidra till ökad konkurrens.

Att tänka på som beställare

- Ställ tydliga krav på vilken funktion som önskas, istället för att detaljstyra konsulterna. Det öppnar upp för kreativitet och bättre utnyttjande av leverantörernas kompetens.
- I en upphandling där funktionskrav ställs är det viktigt att involvera kompetens från de som sedan ska förvalta det upphandlade objektet. Den parametern glöms ofta bort när funktionsbeskrivningar ska tas fram.
- Fundera över om det finns något att vinna på att tillåta alternativa anbud. Detta måste i så fall anges i upphandlingsunderlaget.

Försäkringar och index

Kom ihåg att ABK 09 är partsförhandlat. Förändringar i kontraktet innebär därför att balansen mellan beställarens och leverantörens skyldigheter och rättigheter förskjuts. Vid vissa uppdrag kan behov av särskilda försäkringar uppstå. Detta gäller särskilt ändringar rörande skadeståndsansvar. Om krav ställs som är högre än de i standardavtalet, kan det medföra merkostnader för konsultbolagen i form av tecknande av tilläggsförsäkringar. Konsultföretagen behöver då begära in offert från sitt försäkringsbolag och säkerställa att det som efterfrågas är försäkringsbart. Tilläggsförsäkringar bör endast tecknas när ett särskilt behov föreligger.

För längre kontrakt är det lämpligt att indexreglera ersättningen. Konsultföretagens kostnader ökar över tiden. Svenska Teknik&Designföretagen har tagit fram ett index för konsulttjänster, K84, som är anpassat till kostnadsstrukturen hos dessa företag och som beställare rekommenderas att använda. Indexet tar bland annat hänsyn till att lönekostnader är den största kostnadsposten hos företagen.

Att tänka på som konsultföretag

Om beställaren har efterfrågat särskild försäkring i upphandlingsunderlaget utöver det som regleras i ABK 09, fråga beställaren under anbudstiden om tilläggsförsäkringar önskas.

Utmaning: Säkerställa god struktur och tydlighet

Ett förfrågningsunderlag ska vara så tydligt att missförstånd undviks så långt det är möjligt. Eftersom både beställare och leverantörer ofta är inblandade i ett större antal upphandlingar kan igenkänning mellan förfrågningsunderlagen vara värdefullt. Särskilt vid upphandling av en ny kontraktperiod för ramavtal samt avrop på dessa är det bra om underlagen bygger på samma struktur och är enhetliga.

Ett antal standardbestämmelser finns tillgängliga på marknaden. De syftar till att förenkla kommunikationen mellan aktörer och standardisera överenskommelser.

När den här handboken ges ut är ABK 09 den senaste utgåvan av de allmänna bestämmelser för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörssamhet som branschorganisationen Byggandets Kontraktskommitté gett ut. Här framgår det också att förfrågningsunderlag ska vara tydliga och entydiga.

Utöver ABK 09, ger AB Svensk Byggtjänst ut standarden Allmän Material och Arbetsbeskrivning (AMA) som är framtagen i samarbete med branschens parter. AMA AF Konsult 10 är utgångspunkten för administrativa föreskrifter för tekniska konsulttjänster.⁶ AMA syftar till att skapa ett gemensamt språkbruk samt visa på exempel för att minska missförstånd mellan aktörer.

Det är inget krav att utgå från tillgängliga standarder vid framtagande av förfrågningsunderlag eller kontrakt, men det rekommenderas. Standarderna erbjuder en redan färdig struktur som omfattar de områden som bör finnas i ett underlag. Dessa standardiserade strukturer tar även hänsyn till aktuella juridiska krav. Om inte ABK och andra underlagsskrifter används, kan det bli svårt och dyrt för konsultföretag att teckna ansvarsförsäkring.

Det finns en risk att standardiserade strukturer upplevs som långa och komplexa eftersom de har utformats för att fånga upp alla eventualiteter. Men för att ta fram underlag där alla väsentligheter fångas upp samtidigt som underlaget är juridiskt hållbart, krävs mycket god kompetens. Ett egenutvecklat underlag som reglerar motsvarande förhållanden, kan bli betydligt mer omfattande.

När något i förfrågan behöver förtydligas, men inte är av en dignitet som gör att upphandlingen behöver tas om, kan ett så kallat KFU (Komplettering av Förfrågningsunderlag) bli aktuellt.

Det händer när svar på frågor inte blir enkla utan kräver en större komplettering eller när beställaren kommer på att upphandlingen kräver en komplettering för att de glömt eller vill förtydliga något viktigt.

Not. 6. Allmän Material och Arbetsbeskrivning, Svensk Byggtjänst, <http://www.byggtjanst.se>, Tjänster - AMA - AMA AF (2014-06-16).

Att tänka på som beställare

- Utgå från AMA AF Konsult 10 vid framtagning av upphandlingsunderlag för tekniska konsulttjänster om ni inte själva har tillräcklig kompetens för att fånga upp alla väsentligheter i underlaget.
- Avväg om det är mest lämpligt att beskriva uppdraget själv eller att låta konsulten beskriva uppdraget (enligt ABK).
- Försök så långt som möjligt uppskatta hur upphandlingsunderlaget kan tolkas av leverantörerna. Läs alltså underlaget utifrån en leverantörs perspektiv, för att förekomma eventuella oklarheter och brister.
- Använd möjligheten att remittera hela eller delar av anbudsunderlaget eller att föra dialog med marknaden för att säkerställa att underlaget är tillräckligt tydligt och heltäckande inför annonsering.
- Lägg in ett förord till förfrågningsunderlaget där bakgrunden och syftet med upphandlingen beskrivs vilket kan underlätta för leverantören att förstå uppdragets sammanhang och mål.
- Var tydlig i all kontakt med anbudsgivarna. Om det tydligt framgår av upphandlingsunderlaget vad uppdraget innebär och vad som ingår och inte, underlättas preciseringen av uppdraget inför kontraktperioden.

Att tänka på som konsultföretag

Återkoppla tidigt rörande eventuella brister i underlaget. Beställaren kan då antingen förtydliga vissa delar under anbudsperioden genom frågor och svar eller vid mer omfattande brister med fördel välja att avbryta och göra om upphandlingen.

Utmaning: Säkerställa tydliga kvalificeringskrav och tilldelningskriterier

I förfrågningsunderlaget ska det tydligt anges vilka krav en anbudsgivare måste uppfylla för att få lämna anbud. Det ska vara tydligt för leverantören vilka krav som kommer att medföra att anbudet förkastas om de inte är uppfyllda. Det är sådana krav som brukar kallas skall-krav. Det är lämpligt att som beställare ställa sig frågan om kravet verkligen är av sådan vikt att anbudet ska förkastas om det inte uppfylls.

I förfrågningsunderlaget ska också tydligt anges vilken utvärderingsmodell som kommer att användas för att utvärdera leverantörernas anbud. Olika utvärderingsmodeller beskrivs närmare under rubriken Utformning av utvärderingsmodell i kapitel 4.

- Kvalificeringskrav ställs för att kontrollera leverantörers ekonomiska ställning samt deras tekniska och yrkesmässiga kapacitet. Antingen uppfyller en leverantör kraven, eller också inte. Ingen hänsyn ska tas till om det är mycket eller litet som fattas för att kraven ska uppfyllas. Om kvalificeringskraven inte uppfylls utesluts leverantören och anbudet går inte vidare till utvärdering.
- Kvalificeringskrav kan även användas för att prekvalificera anbudsgivare när ett så kallat selektivt förfarande eller urvalsförfarande används.
- Tilldelningskriterier används för att utvärdera leverantörers anbud utifrån bästa förhållande mellan pris och kvalitet, kostnad eller pris såsom beskrivs i avsnittet om utvärderingsmodeller ovan. Exempel på sådana kriterier är kompetens och förmåga.

Kraven för kvalificering och tilldelning behöver vara tydligt formulerade så att leverantörer enkelt kan visa om de uppfyller kraven. Kvalificeringskraven behöver vara tydliga. Annars finns en risk att leverantörer som egentligen uppfyller kraven, inte ges möjlighet att påvisa detta eller gör det på fel sätt med påföljd att deras anbud måste förkastas på fel grunder.

Det är viktigt att hålla isär användningen av de olika kraven. De krav som använts som kvalificeringskrav får inte användas för anbudsutvärdering. Vid utvärdering av anbud kallas ibland kraven för skall- och bör-krav vilket är missvisande och skapar tolkningsutrymmen för vad som faktiskt utgör krav och inte. Istället för att använda formuleringen bör-krav, använd endast termerna kvalificeringskrav och tilldelningskriterier.

Tilldelningskriterier måste vara formulerade så att anbuderna kan differentieras, det vill säga att kriterierna kan utvärderas på ett sätt som är effektivt för den specifika tjänsten. Om flera företag utvärderas likadant utifrån tilldelningskriterierna är det endast priset som avgör tilldelningen och utvärderingsmodellen fungerar i praktiken som en modell baserat på enbart pris med obligatoriska kvalitetskrav. Detta upplevs vara relativt vanligt förekommande vid upphandling av tekniska konsulttjänster och något för beställare av dessa tjänster att ta särskild hänsyn till.

Att tänka på som beställare

- Välj tilldelningskriterier utifrån vad som kan särskilja leverantörerna utifrån det aktuella uppdraget eller ramavtalet för att minska risken för att flera leverantörer värderas lika.
- Formulera tilldelningskriterier för kompetens tillräckligt tydligt för att leverantörerna ska förstå vilka kompetenser och medarbetare som har störst möjlighet att värderas högt.
- Säkerställ att utvärderingskriterierna inte belönar prestation över den nivå som efterfrågas. Att belöna överkompetens eller överförmåga begränsar konkurrensen och urvalet.
- Fråga de leverantörer som inte tilldelades kontrakt om de är intresserade av att lämna anbud en annan gång. Om svaret då är ja kan det visa på att utvärderingsmodellen har uppfattats som rättvis och väl balanserad.

För mer information, se Kammarkollegiets checklista för val av tilldelningskriterier i vägledningen ”Anbudsutvärdering vid offentlig upphandling av varor och tjänster” 2010. Var uppmärksam på att detta dokument skrevs utifrån LOU (2007:1091) och att reglerna kan ha ändrats i och med LOU (2016:1145).

Utmaning: Formulera tilldelningskriterier för kompetens utan att riskera att stänga ute vissa grupper

Att ställa krav på hög utbildning eller specifika examina är ett vanligt sätt att formulera kompetenskrav då det tydligt definierar bakgrundskunskaperna hos individerna. Nackdelen är att personer med likvärdig kunskap, men som inte har den formella examen, utesluts. Det drabbar till exempel personer med lång arbetslivserfarenhet men utan den efterfrågade examen. För höga krav kan därmed begränsa konkurrensen, men också försvåra för konsultföretagen att lära upp mindre erfarna medarbetare. Med en mer flexibel formulering kring kunskap minskar även risken för indirekt åldersdiskriminering, eftersom personer med många år i branschen ändå kan motivera sin kompetens. Däremot kan det krävas andra former av bevis för att säkerställa motsvarande nivåer och bevisbördan bör då ligga hos konsulten. Ett exempel är att validera utländska utbildningar kunskapsmässigt före anbudsgivning.

Att tänka på som beställare

- Fånga förutom utbildning även upp erfarenhet för att inte riskera att stänga ute personer med lämplig kompetens men utan formell examen.
- För att utvärdera kompetens kan det bli nödvändigt att använda andra modeller som intervjuer eller referenstagning.

Att tänka på som konsultföretag

Validera utländska utbildningar mot en svensk motsvarighet så att krav på utbildning kan styrkas i utvärderingen.

Utformning av ersättningsmodell

Utformningen av ersättningsmodellen är en av de viktigaste delarna att utreda och bestämma inför upphandlingen. Modellen har en stark koppling till såväl kravspecifikation som avtal. Risk- och ansvarsfördelning sker främst utifrån ersättningsmodellen liksom utifrån hur kraven på leveransen formuleras. Ett exempel på detta är att upphandlaren anger en viss ansvarsbegränsning i avtalsdokumenten. Inom denna ansvarsbegränsning är det leverantören som ansvarar eftersom denne bäst känner till vilka risker som kan förekomma. Det är då rimligt att låta leverantören prissätta dessa risker utifrån sin professionella erfarenhet och den gräns som skapas genom att ansvarsbegränsningen tydliggörs.

Det bör dock påpekas att det i de fall då upphandlaren väljer att inte införa någon ansvarsbegränsning, eller där risken är omöjlig att förutse för leverantören (och troligen även upphandlaren), men där det samtidigt är upp till leverantören att sätta ett pris, skapas en mycket svår situation för leverantören. Att prissätta en obegränsad eller oförutsebar risk är något som varje leverantör har mycket svårt att göra, och ibland inte heller får göra.

Ersättningsmodellen och kraven bör alltså utformas på ett sätt som tar tillvara leverantörens respektive beställarens kompetens och kapacitet på bästa sätt. Det är också viktigt att ersättningsmodellen utformas på ett sätt som kan fungera som ett incitament för att bidra till innovation och kreativitet.

Utmaning: Säkerställa att ersättningsmodellen avspeglar lämplig riskfördelning

Ersättningsmodellen styr hur betalning sker till leverantören och påverkar därmed också dennes agerande i uppdraget. Ersättningen är kopplad till leveransen som i sin tur styrs av krav som behöver utformas utifrån hur mycket risk beställaren respektive leverantören förväntas bära. Om beställaren anger detaljerade krav på utförande ligger en större del av ansvaret på beställaren eftersom denne därmed ansvarar för att kraven är kompletta och tillräckligt bra formulerade så att leverantören kan leverera uppdraget med önskat resultat. Om istället funktionskrav används, det vill säga om kraven på den slutgiltiga funktionen är tydligare specificerade än kraven på själva utförandet, får leverantören större frihet att utforma lämpliga lösningar för att uppnå den slutgiltiga funktionen.

Hur ersättningsmodellen bäst utformas skiljer sig från uppdrag till uppdrag som en följd av att riskfördelningen kan se olika ut. Det är också möjligt att använda olika ersättningsmodeller för olika delar av ett uppdrag, beroende på vad som lämpar sig bäst utifrån innehållet och uppdragsgivarens förmåga att specificera.

En väl utformad modell ökar förutsättningarna för att uppdraget levereras till rätt kvalitet och pris i tid. Men det krävs god framförhållning och planering för att ta fram modellen. Enligt ABK 09 finns två huvudsakliga ersättningsformer, rörligt arvode och fast arvode, som beskrivs vidare nedan. För rörligt arvode ska en budget upprättas. Varianter av dessa modeller som används för teknikonsultuppdrag beskrivs också översiktligt.

Rörligt arvode

Den vanligaste ersättningsformen för tekniska konsulttjänster är rörligt arvode mot budget. Det innebär att beställaren betalar utföraren för nedlagd tid, vanligen per timme. Rörligt arvode är lämpligt vid komplexa uppdrag, uppdrag med oklara förutsättningar eller uppdrag i tidiga skeden där omfattningen är svår att bedöma. För att öka beställarens möjligheter till styrning kan man överväga att dela upp uppdraget i mindre delar med en egen budget. Lämplig uppdelning, avgränsning och tidsåtgång i relation till önskad detaljeringsgrad måste stämmas av med leverantören.

Två varianter på rörligt arvode som används för teknikonsulttjänster är rörligt arvode med budget och rörligt arvode med incitament:

› Rörligt arvode med budget

Rörligt arvode med budget innebär att uppskattad totalkostnad för uppdraget anges. Budgeten eller kostnadsbedömningen kan tolkas som ett kostnadstak, men ska enligt ABK 09 inte betraktas som bindande. Därmed kan inte leverantören fråntas rätten till betalning om den överskrids.

› Rörligt arvode med incitament eller bonus

Rörligt arvode kan kombineras med incitament eller bonus för att skapa drivkrafter för vissa resultat. Beräkningen ska grunda sig på ansvarstagande och riskfördelning.

Fast arvode

Fast arvode innebär att leverantören får betalt för den omfattning som beskrivits i kontraktet. Ersättningsformen lämpar sig bäst för de uppdrag där omfattningen är väl definierad. Det kan också gälla en vanlig väldefinierad tjänst där förhållandena är väl kända. Fördelen för beställaren är att kostnaden är förutsägbar men ställer krav på ett väl definierat förfrågningsunderlag. Det

kan trots det vara svårt för leverantören att förutse, kontrollera och därmed beräkna kostnaden för uppdraget.

Det finns dock en risk att modellen leder till diskussioner kring vad som ingår i uppdraget och som följd av det kan antalet ändrings- och tilläggsarbeten, ÄTA öka. Men en ÄTA är inte nödvändigtvis av ondo, utan kan innebära en förbättring av resultatet.

Andra ersättningsformer

› *Fast arvode med incitament*

Fast arvode med incitament innebär att leverantören har möjlighet till en typ av belöning under vissa förutsättningar.

Att tänka på som beställare

- › Situationsanpassa ersättningsmodellen för att säkerställa att rätt incitament skapas för varje specifikt uppdrag.
- › Utvärdera de olika ersättningsmodellerna i ett tidigt skede och välj den modell som skapar de bästa förutsättningarna sett till riskfördelning och incitament.
- › Skaffa en bild av kommande leverantörers syn på lämplig ersättningsmodell genom dialog eller genom att remittera förfrågningsunderlaget.

Utformning av utvärderingsmodell

Enligt den nya Lagen om offentlig upphandling, LOU från januari 2017, ska en upphandlande myndighet välja det anbud som är det mest ekonomiskt fördelaktiga för myndigheten. Det finns tre olika utvärderingsgrunder att välja mellan, men upphandlaren måste tydligt ange vilken metod som kommer att användas.

Metoderna är:

- › Bästa förhållande mellan pris och kvalitet
- › Kostnad
- › Pris

En utvärdering utifrån bästa förhållande mellan pris och kvalitet kan användas när andra aspekter än pris ska spela in, till exempel kvalitet eller miljöegenskaper. Men kriterierna som ställs upp måste ha anknytning till det som ska levereras. De måste också utformas för att ”säkerställa effektiv konkurrens” för att citera lagen.

Att värdera utifrån kostnad handlar om att ta hänsyn till kostnaderna för det som levereras, produkt eller tjänst, under hela livscykeln. Men om kostnad används som kriterium, måste det nogta specificeras i upphandlingen vilka uppgifter som anbudsgivarna ska lämna och vilken metod som ska användas vid utvärderingen⁷.

För kriterierna bästa förhållande mellan pris och kvalitet samt kostnad ska tilldelningskriterierna viktas inbördes. Vilken metod som ska användas för viktningen måste också uppges i underlaget. I något av upphandlingsdokumenten ska det dessutom finnas beskrivet vad som händer om viktning inte är möjlig. Normalt inträder då prioritetsordning, men hur den ser ut och räknas fram ska också beskrivas i underlaget.

När det gäller pris är det lägsta pris som gäller. Avtalet går till den leverantör som uppfyller samtliga krav till lägsta offererade pris. Skulle priserna vara onormalt låga i ett anbud, måste myndigheten be anbudsgivaren om en förklaring. Men myndigheten har bara möjlighet att förkasta ett anbud med mycket låga priser om anbudsgivaren inte kan ge en rimlig och acceptabel förklaring.

Det går inte att inom ramen för den här typen av handledning hantera alla olika aspekter av hur en utvärderingsmodell ska utformas. Det är dock av yttersta vikt att den upphandlande myndigheten för en god dialog inom och utanför organisationen kring vad som ska utvärderas, vilka effekter det får och hur det ska ske.

Ett par grundläggande frågor bör hanteras:

- › Går det att mäta eller värdera vem som är bäst i samband med upphandlingen eller ser jag det först när avtalet utförs? Är svaret det senare bör frågan hanteras genom en tydligare avtalsreglering snarare än genom en utvärdering.
- › Innebär utvärderingskriteriet ett reellt mervärde, eller är det ett mervärde som mer är av karaktären att det visserligen är mätbart och därmed ger en poäng, och alltså kan peka ut en vinnare, men reellt inte pekar ut den som är bäst? Om det inte är ett reellt mervärde, bör värdet av att använda det i utvärderingen ifrågasättas.
- › Har en minimigräns för vad som minst ska uppnås definierats? Där det är teoretiskt möjligt bör en minimigräns för att kriteriet ska vara tillåtet ställas upp. Om en minimigräns inte definieras är det svårt för anbudsgivarna att veta hur de ska utforma sina anbud.
- › Om det finns en poängskala med flera poäng – är det möjligt att göra skillnad mellan de olika poängnivåerna? Om inte, bör antalet nivåer minska så att det går att särskilja dem på ett tydligt sätt.

Not. 7. Lagen om offentlig upphandling, LOU, 16 Kap, §§ 4-5.

- Är utvärderingskriteriet differentierande, eller kommer alla i praktiken att få samma poäng?
- Tänk på att leverantörerna förstår om utvärderingen innebär att den upphandlande myndigheten i praktiken kommer att välja fritt och sätta högsta poäng på sin ”favorit”, vilket sällan tas emot positivt och inte heller är lagligt.
- Att göra utvärderingar med hjälp av ett juryliknande förfarande med kompetens från olika avdelningar är i sig tillåtet, men tänk på att klargöra förutsättningarna för hur bedömningen ska ske, vad den ska innefatta och vem (vilken kompetens) som gör den.

Här nedan följer en beskrivning av olika utvärderingsmodeller. Konkreta exempel på hur de olika modellerna kan tillämpas i praktiken, återfinns i exempelbilagan sist i denna handbok.

Bästa förhållande mellan pris och kvalitet – utvärdering av kriterier (mervärden)

Ett sätt att utvärdera förhållandet mellan pris och kvalitet är att beställaren bestämmer priset på förhand. Beställaren kan också bestämma det i samråd med konsultföretagen. Anbudsgivarna får därmed konkurrera enbart på lösningar och hög kvalitet.

Att utvärdera endast baserat på mervärden är lämpligt vid komplexa uppdrag där behoven är svåra att översätta till krav eller när beställaren har en strikt budget. Modellen kan också vara lämplig när beställaren känner till vad som är ett lämpligt marknadspris och hellre vill premiera hög kvalitet än låga priser. Modellen kan gynna innovationer och passar därför när beställaren inte har full uppsikt över vad marknaden kan erbjuda. Svårigheten ligger i att fastställa ett lämpligt pris. Priset kan fastställas på två olika sätt, genom ett förutbestämt totalt pris för uppdraget eller förutbestämda timpriser.

‣ *Förutbestämt totalpris*

Förutbestämt totalpris innebär att beställaren har bestämt en totalsumma som konsultföretagen har att utgå från istället för att konkurrera med anbudspriset. Ett förutbestämt totalpris kan vara lämpligt när beställaren önskar att leverantörerna erbjuder en högre kvalitet genom konkurrens hellre än ett lägre pris. I sammanhanget finns det en risk att leverantörerna tävlar om att erbjuda stor volym eller omfattning och därmed gör avkall på kvaliteten. Därför är det viktigt med rätt utvärderingskriterier.

Ett förutbestämt totalpris visar på ambitionsnivån hos beställaren eftersom anbudsgivarna utifrån uppdragets storlek kan utläsa vad som förväntas.

› **Förutbestämda timpriser**

Förutbestämda timpriser kan sättas för olika typer av arbetsuppgifter i ett uppdrag. Syftet med förutbestämda timpriser kan vara att attrahera även dyrare kompetensnivåer genom att begränsa osund priskonkurrens. En utmaning är dock att prissätta de olika arbetsuppgifterna på ett lämpligt sätt.

Utvärdering av såväl pris som kriterier (mervärden) som vägs samman

Utvärdering baserat på både pris och kriterier är den vanligaste modellen för utvärdering av konsultanbud och det finns två huvudsakliga metoder för att väga dem samman:

- › **Poängvärdering** där priset poängsätts och vägs samman med kvalitetspoängen till en totalpoäng som ligger till grund för jämförelsen. Här gäller det att utforma poängutvärderingen med eftertanke, så att det blir en utvärderingseffekt. Risken finns annars att alla kan bedömas lika, och att det därmed egentligen blir en utvärdering av lägsta pris.
- › **Kvalitetsvärdering** där kvaliteten prissätts och dras av från det offererade priset till ett justerat pris, eller anbudspris, som ligger till grund för jämförelsen. Kvalitetsvärderingen kan ske genom att tilldela så kallade mervärdespoäng motsvarande en summa som dras av från priset för varje poäng som uppnåts.

För att jämföra poängvärderingar och kvalitetsvärderingar kan antingen en absolut modell eller en relativ modell användas:

- › I en **absolut utvärderingsmodell** ställs inte anbuden mot varandra. Hur ett anbud utvärderas påverkas därför inte av innehållet i de andra anbud. Ett exempel på en absolut utvärderingsmodell är kvalitetsvärdering utan procentuell viktning, där kvalitetsparametrarna alltså inte vägs i förhållande till andra anbud. Utmaningen ligger här i att bestämma nivåer för avdrag eller påslag som motsvarar kvaliteten.
- › I en **relativ utvärderingsmodell** ställs anbudet mot varandra och utvärderingen av ett anbud påverkas därmed av innehållet i övriga anbud. Pris och kvalitet kan vägas mot varandra enligt en metod för poängvärdering och genom att offererade priser poängsätts med hjälp av en angiven formel. Formeln kan relatera poängsättningen exempelvis till det lägsta anbudspriset eller ett medel- eller medianvärde av övriga inkomna anbud. Exempel på den här typen av utvärderingsmodeller finns längst bak i den här handboken.

En utmaning med relativa utvärderingsmodeller är att de är oförutsägbara eftersom utfallet är beroende av de anbud som kommer in. Ett anbud med ett mycket lågt anbudspris riskerar att påverka poängsättningen av samtliga övriga anbud och kan avgöra utfallet utan att anbudet i sig ens är relevant för tilldelning.

Utvärdering baserat på kostnad

Att utvärdera på kostnader handlar om att inkludera en analys av kostnaderna under hela nyttjandetiden för en produkt eller tjänst, från inköp till avveckling eller avfall. Det handlar om livscykelkostnader, LCC, som är ett nytt tilldelningskriterium i och med LOU 2016:1145 liksom LUF 2016:1146. Livscykelkostnadskalkyler är ett bra verktyg för att kunna fatta medvetna och långsiktigt ekonomiskt kloka beslut inför en investering. På upphandlingsmyndighetens webbplats finns en hel temasida om livscykelkostnader som kan vara till god hjälp.⁸

Utvärdering av enbart pris

Vid utvärdering av enbart pris görs kvalitetsutvärdering endast mot obligatoriska krav. De anbud som uppfyller kraven konkurrerar därefter på pris. Utvärderingsmodellen bör inte tolkas som att kvalitet inte utvärderas, eftersom obligatoriska kvalitetskrav kan ställas. Utvärdering enbart på pris är lämpligt när det är relativt lätt att definiera vad som ska upphandlas och relativt lätt att formulera behov utifrån obligatoriska kvalitetskrav, såsom kunskaps- och utbildningskrav. Exempel på konsulttjänster där det är lämpligt med prisutvärdering är väldefinierade projekteringstjänster där det är lätt att förutsäga aktiviteter och där en lägre grad av innovation och kreativitet krävs.

Modellen ställer höga krav på beställaren som måste ha god kännedom om såväl behoven som aktuella marknadsförutsättningar eftersom för höga krav kan leda till att anbud som inte uppfyller kraven lämnas in. Dessa anbud måste då förkastas. Men för höga krav kan också leda till att kompetenta, potentiella anbudsgivare väljer att avstå från anbud eftersom de inte klarar kraven. Kombinationen av ett antal krav, som var och en för sig är rimliga, kan göra att ytterst få anbudsgivare uppfyller alla krav.

För exempel på olika modeller för utvärdering hänvisas till exempelbilagan sist i denna handbok.

Utmaning: Balansera viktning av pris och kvalitet

Avvägningen att hitta rätt kvalitet till rätt pris kan vara svår. Det gäller att utforma en lämplig utvärderingsmodell som väger kvalitet mot pris på ett balanserat sätt. Relationen mellan den kvalitet och det pris som konsultföretag kan erbjuda är sällan tydlig. Samtidigt måste viktningen mellan dessa vara precis i utvärderingsmodellen. Exempelvis måste både storlek och viktning av mervärdespoäng sättas i relation till de priser som lämnas in. De beskrivna metoderna kräver därför kunskap om ungefärliga prisnivåer på marknaden, som inhämtas genom marknadsanalys, samt kunskap om hur kvalitetsnivåer bör värderas i relation till prisnivåerna för att säkerställa en bra balans.

Not. 8. <http://www.upphandlingsmyndigheten.se/omraden/lcc/>

Vilken kompetensnivå som behövs ska balanseras mot uppdragets komplexitet. Kvalitetsnivåerna behöver även vägas mot beställarens budget och betalningsvilja, som lämpligen utreds i behovsanalysen, för att sätta ramarna för vilka prisnivåer som är godtagbara. Snäva kostnadsramar begränsar självklart utrymmet för lösningar, men en tidig förståelse för detta kan istället spara tid genom att minska risken för att upphandlingen behöver göras om för att inget av anbuderna har priser som ryms inom budget. Verksamheten som äger upphandlingen ansvarar för att avgöra hur pris bör viktas mot kvalitet.

Av de modeller för bästa förhållande mellan pris och kvalitet som beskrivits tidigare, rekommenderar Konkurrensverket⁹ en kvalitetsvärderingsmodell eftersom poängvärderingsmodellen kan ge oförutsedda utslag och anbud som inte är aktuella kan påverka utvärderingsresultatet av relevanta anbud. Det kan dock upplevas svårare för beställare att prissätta kvalitet än att poängsätta priser men utfallet av en kvalitetsvärderingsmodell blir betydligt mer transparent än vid poängvärdering. Särskilt innovativa kompetenser kan vara svåra att fånga upp och prissätta i poängutvärderingen.¹⁰

Att tänka på som beställare

- Undersök din myndighets betalningsvilja och stäm av mot aktuella nivåer på marknaden för att se om uppskattade prisnivåer är realistiska.
- Simulera noggrant utvärderingsmodellen för att så långt det är möjligt testa hur olika kvalitetsnivåer och priser kan komma att viktas senare vid utvärdering av anbud.

För mer information om hur utvärderingsmodellen kan kontrolleras, se Kammarkollegiets checklista för val av utvärderingsmodell i vägledningen ”Anbudsutvärdering vid offentlig upphandling av varor och tjänster” 2010. Var uppmärksam på att detta dokument skrevs utifrån LOU (2007:1091) och att reglerna kan ha ändrats i och med LOU (2016:1145).

Not. 9. Konkurrensverket, ”Att utvärdera anbud – Utvärderingsmodeller i teori och praktik”, 2009.

Not. 10. För mer information om modellerna, se exempelbilagan sist i denna handbok.

Utmaning: Undvika osund strategisk anbudsgivning

Undvik att lämna utrymme för osunda strategiska priser, alltså orimligt låga timpriser, i utvärderingsmodellen. Det bör inte heller ges utrymme att laborera med utvärderingsmodellerna i upphandlingsunderlaget utifrån pridfaktorer. Det är därför viktigt att säkerställa att det verkliga behovet prissätts och utvärderas utifrån rätt förutsättningar. Det finns exempel då konsultföretag lämnat timpriser i storleksordningen en krona och genom det blivit mycket kraftfulla i en prisjämförelse mot konkurrenterna. Istället prissätts då andra tjänster som inte värderas lika högt i utvärderingsmodellen högre. En sådan prissättning gör dels att utvärderingsmodellen inte längre är pålitlig, dels kan det påverka den framtida leveransen negativt. Det finns också exempel där timpriserna är normala, men där anbudsgivaren dragit ner på antal arbetstimmar så att totalpriset blir orimligt lågt.

För att undvika sådana problem bör förståelsen för den egna modellen vara god hos beställaren. Det är extra viktigt då en relativ modell används, eftersom hela utvärderingen kan påverkas av att en leverantör lämnar ett osundt strategiskt anbud. Eftersom utvärderingsmodellen potentiellt kan rangordna en leverantör med låga priser och låg kvalitet lika högt som en leverantör med höga priser och hög kvalitet är det viktigt att verksamheten har förståelse för hur modellen fungerar. Vid upphandling av ramavtal är det därför lämpligt att ge de tjänster som kommer att avropas mest högre viktning än tjänster som avropas mer sällan.

För att undvika att priserna pressas på bekostnad av kvaliteten kan en gräns sättas för lägsta timpris. En sådan gräns behöver anpassas till det aktuella prisläget på marknaden.¹¹ Nivån kan också behöva stämmas av mot andra upphandlingar som genomförs på marknaden, till exempel genom benchmarking eller utbyten med andra beställare. Stora skillnader i prisnivåer skulle kunna leda till att konsultföretagen prioriterar andra beställare. En lägsta prisnivå kan leda till att flera företag lämnar anbud som ligger på den nivån och att tilldelning därmed behöver ske genom lottning.

För att undvika prissättning där offererade timpriser istället är orimligt höga kan maxgränser sättas. Det är också möjligt att sätta ett riktpreis för samtliga tjänster som offereras. En utmaning med sådana upplägg är dock att leverantören kanske inte kan erbjuda samtliga behövda kompetenser inom ramen för satta prisnivåer.

Not. 11. Lagen om offentlig upphandling, LOU, 16 kap, 7§.

Att tänka på som beställare

- Använd en lägsta nivå för timpriser för att undvika orimligt låga anbudspriser. Detta medför dock en risk att anbudsgivare lämnar anbud på lägsta nivå och att lottning måste tillgripas om utvärdering görs enbart på pris.
- Utvärdera anbud endast baserat på mervärdespoäng, dvs. kvalitet, genom att använda förutbestämda timpriser för att undvika alltför stor prispress och samtidigt ge flexibilitet i prissättning av olika kompetenser.
- Vid särskilt låga eller höga anbudspriser, kontakta aktuell leverantör för att undersöka de bakomliggande orsakerna.
- Arbeta efter en trestegsmodell:
 1. Identifiera ett onormalt lågt anbud utifrån en beräkning av var nivån borde ligga, utifrån lönekostnader, en marknadsanalys eller på annat sätt
 2. Be om en förklaring
 3. Bedöm om förklaringen är objektivt godtagbar

I Svenska Teknik&Designföretagens vägledning för konsultupphandling ges följande råd för att undvika osund strategisk prissättning:

- Se över om det är lämpligt att dela upp tjänstekategorier som annars upphandlas och utvärderas tillsammans.
- Undvik att utvärdera tjänstekategorier som sannolikt inte kommer att utföra arbete i uppdraget.
- Använd utvärderingsmodeller som omöjliggör eller försvårar osund strategisk anbudsgivning, till exempel genom att sätta en inbördes relation mellan priserna såsom ett fast spann mellan högsta och lägsta pris.
- Inför kontraktsvillkor med leveransskyldighet för leverantören. Tänk då på att leveransskyldigheten behöver anges tydligt i kontraktet, leveransberedskap behöver vara rimlig och anpassad till uppdragets storlek/komplexitet, samt att kontraktsvillkoren är balanserade, dvs. ett åtagande att hålla leveransberedskap kan behöva motsvaras av ett åtagande för beställaren att köpa tjänster under ramavtalet.
- För fler råd kring osund strategisk prissättning och annat, se Vägledning – Hur offentliga beställare kan upphandla teknikkonsulttjänster av Svenska Teknik&Designföretagen, 2014.

Val av upphandlingsförfarande

Offentliga beställare kan välja mellan ett flertal olika upphandlingsförfaranden enligt Lagen om offentlig upphandling, LOU, eller Lagen om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster, LUF. Dessa förfaranden enligt tidigare lagstiftning finns beskrivna i Konkurrensverkets skrift Upphandlingsreglerna – en introduktion.¹² På Upphandlingsmyndighetens webbplats¹³ finns viktig information om vad som gäller enligt den nya upphandlingslagen som trädde i kraft 1 januari 2017. De ändringar den nya lagen medfört finns utförligt beskrivna på myndighetens webbplats.

De olika förfarandena får användas under vissa förutsättningar och lämpar sig olika bra för olika typer av uppdrag och kontrakt. LOU anger sex olika upphandlingsförfaranden för upphandlingar över tröskelvärdet.¹⁴ Dessutom finns tre förfaranden; förenklat förfarande, urvalsförfarande och direktupphandling som bara får användas under tröskelvärdena. Konkurrenspräglad dialog som används över tröskelvärdena, kan användas även under tröskelvärdena om inte förenklat förfarande eller urvalsförfarande medger tilldelning av kontrakt.¹⁵

Det finns också nya regler som utformats särskilt för att främja innovation vid upphandling. Förfarandet kallas för Innovationspartnerskap och beskrivs utförligare längre fram i detta kapitel. Dessutom finns några ytterligare förfaranden som lämpar sig vid specialfall och som kan användas oberoende av värde, exempelvis projekttävling och konkurrenspräglad dialog.

Utmaning: Välja förfarande utifrån vad som är lämpligast för det specifika fallet

Ett påläst och medvetet val av upphandlingsförfarande för varje specifikt kontrakt innebär en viss kvalitetssäkring som kan minska riskerna för missförstånd och överprövning senare i processen. Här nedan följer en uppställning med kortfattade beskrivningar av tillgängliga upphandlingsförfaranden över och under tröskelvärdena¹⁶ enligt LOU samt en övergripande sammanställning utifrån när de är lämpade.

Not. 12. <http://www.kkv.se>, Upphandling – Om offentlig upphandling – Upphandling – steg för steg – Upphandling – LOU.

Not. 13. <http://www.upphandlingsmyndigheten.se>, Om offentlig upphandling – Grunderna i offentlig upphandling – Upphandlingsförfaranden

Not. 14. Lagen om offentlig upphandling, LOU, 6 Kap. 1§.

Not. 15. Lagen om offentlig upphandling, LOU, 19 kap. 7§.

Not. 16. Tröskelvärdet för offentlig upphandling enligt LOU är sedan 1 januari 2016 1 233 941 kr för statliga myndigheter och 1 910 323 kr för övriga upphandlande myndigheter, t.ex. kommuner och landsting (www.upphandlingsmyndigheten.se, 2015-12-23).

TABELL 1. Upphandlingsförfaranden tillämpliga vid värden över respektive under tröskelvärdet

Förfarande	Tillämplig över respektive under tröskelvärdet	Ger möjlighet till urval av anbudsgivare	Ger möjlighet till förhandling med leverantör	Kommentar
Förenklat förfarande	U		X	Lämplig då beställaren vet relativt väl vad som bör upphandlas samt att antalet anbudsgivare inte behöver begränsas
Urvalsförfarande	U	X	X	Lämplig då antalet anbudsgivare behöver begränsas
Direkt-upphandling	U	X	X	Lämplig för små uppdrag
Öppet förfarande	Ö			Lämplig då beställaren vet relativt väl vad som bör upphandlas samt att antalet anbudsgivare inte behöver begränsas
Selektivt förfarande	Ö	X		Lämplig då antalet anbudsgivare behöver begränsas
Förhandlat förfarande	Ö	X	X	Lämplig när en förhandling behövs t.ex. när det inte på förhand går att ange ett totalpris
Projekttävling	U/Ö		(Resulterar i en ritning)	Lämplig när beställaren önskar att upphandla tjänster som resulterar en ritning eller projektbeskrivning
Konkurrenspräglad dialog	U/Ö	X	(Dialog tillåten)	Lämplig vid särskilt komplexa projekt (tekniskt, juridiskt och/eller kommersiellt)

Upphandlingar under tröskelvärdena

› Förenklat förfarande

Ett förenklat förfarande kan användas om summan för det upphandlade ligger under tröskelvärdet. Beställaren bör veta relativt väl vad som ska upphandlas. En förenklad upphandling ska annonseras i en elektronisk databas som är allmänt tillgänglig. Det är tillåtet att förhandla. Om det finns ett stort antal aktörer på marknaden riskerar urvalsprocessen att bli tidskrävande.

› Urvalsförfarande

Vid ett urvalsförfarande har alla leverantörer rätt att ansöka om att få lämna anbud. Den upphandlande myndigheten eller enheten bjuder därefter in vissa leverantörer att inkomma med ett anbud. Beställaren får också förhandla med en eller flera anbudsgivare. Förfarandet kan underlätta utvärderingen av anbud om många anbudsgivare förväntas. Dock kan förfarandet upplevas mer tidskrävande före själva utvärderingen, eftersom ett urval av anbudsgivare ska bjudas in.

› Direktupphandling

En direktupphandling möjliggör en relativt enkel process utan krav på annonsering eller anbud i ett visst format och är tillåten i huvudsak för upphandlingar av belopp som uppgår till högst 28 procent av tröskelvärdet för LOU och 26 procent av tröskelvärdet enligt LUF.¹⁷

Även om det är vad lagen säger, har många myndigheter egna regler för när direktupphandling får användas och vem som får genomföra den. Dessa regler finns ofta beskrivna i en myndighets eller enhets upphandlingspolicy.¹⁸

Beloppsgränsen begränsar användbarheten till mindre uppdrag. Beloppet gäller dessutom för alla varor och tjänster av samma slag under avtalets löptid, inklusive optioner och eventuell förlängning. Hela avtalets löptid ska räknas med, även om det är längre än ett år. Däremot kan en myndighet eller enhet göra flera direktupphandlingar, men inom olika områden.

I vissa fall har beställare egna lägre beloppsgränser för direktupphandling angivna i handledningar eller riktlinjer. Dessa kanske inte alltid är uppdaterade enligt LOU och kan vara onödigt låga jämfört med gällande regelverk.

Not. 17. Vid upphandlingar om högst 534 890 kr enligt LOU och 993 368 kr enligt LUF kan en direktupphandling användas (<http://www.upphandlingsmyndigheten.se>, 2015-12-23).

Not. 18. För mer information, se den vägledning vid direktupphandling som finns på Upphandlingsmyndighetens webbplats. Sök på Direktupphandling.

Att tänka på som beställare

- › Börja med att fundera över vad som ska uppnås och välj förfarande utifrån det.
- › Kom ihåg att räkna med eventuella options- och förlängningsklausuler när värdet av en direktupphandling ska beräknas.
- › Kontrollera aktuella beloppsgränser för direktupphandling enligt regelverket.

Upphandlingar över tröskelvärdena

› **Öppet förfarande**

Ett öppet förfarande är den vanligaste formen för upphandlingar över tröskelvärdena. Det liknar ett förenklat förfarande, och är liksom ett sådant lämpligt om beställaren vet relativt väl vad som ska upphandlas. Eftersom alla kan lämna anbud och inget urval görs före utvärdering av inkomna anbud, kan utvärderingen bli tidskrävande om anbudsgivarna är många. Det finns dock möjlighet att utvärdera anbuden före kvalificeringsfasen, se 4 kap 12 § LOU.

› **Selektivt förfarande**

Ett selektivt förfarande begränsar, i likhet med urvalsförfarande, antalet anbudsgivare som får delta. Förfarandet sker i två steg; först får anbudsgivarna ansöka om att delta och därefter väljs de anbudsgivare som bedöms uppfylla kraven ut och bjuds in till att lämna anbud. Förfarandet kan underlätta utvärderingen av anbud om många anbudsgivare förväntas.

Att tänka på som beställare

Du kan använda olika urvalskriterier för olika delar av ett ramavtal baserat på marknadsförutsättningarna för respektive del.

› Förhandlat förfarande

Förfarandet finns i två varianter, förhandlat förfarande med föregående annonsering och förhandlat förfarande utan föregående annonsering. Förhandlat förfarande med föregående annonsering liknar selektivt förfarande, men kan bara användas under vissa förutsättningar som är kopplade till specialanpassning av leveranserna i form av lättillgängliga lösningar, formgivning, innovation, särskilda omständigheter eller teknisk komplexitet.

Förhandlat förfarande utan annonsering får användas om inga anbud inkommit vid öppet eller selektivt förfarande. Det får också användas vid vissa andra särskilt angivna situationer, se 6 kap 14§ LOU.

Hur förhandlingen får genomföras är reglerat och reglerna måste följas noggrant för att undvika risk för överprövning.

I upphandlingar som regleras av LUF är det alltid tillåtet att använda sig av förhandlat förfarande.¹⁹

› Förfarande för inrättande av innovationspartnerskap

Sedan 1 januari 2017 har upphandlande myndigheter möjlighet att inrätta ett så kallat innovationspartnerskap. Det ska syfta till både utveckling och anskaffning av den vara, tjänst eller byggentreprenad som myndigheten har behov av.

Utmärkande för innovationspartnerskapet, som kan användas när den upphandlande myndigheten har behov av en lösning som inte finns på marknaden, är möjligheten att tilldela ett enda upphandlingskontrakt som både omfattar utvecklingen av produkten och själva köpet av den. Något nytt kontrakt i upphandlingsrättslig mening ingås alltså inte när myndigheten senare köper den färdigutvecklade produkten. Forskning, utveckling och anskaffning genom partnerskapet sker i en sammanhängande process, vilket är gynnsamt om den upphandlande myndigheten vill ha ett långsiktigt samarbete.

En annan fördel är att det kan finnas ett tydligare kommersiellt intresse för leverantörer att ingå i ett partnerskap eftersom partnerskapet ger dem utrymme för att få sälja den färdiga produkten på marknaden.

Not. 19. www.upphandlingsmyndigheten.se

Upphandlingsförfaranden som kan användas oavsett värde

› Konkurrenspräglad dialog

En konkurrenspräglad dialog får användas vid komplexa projekt när en beställare inte vet vilken lösning som krävs för att nå ett uppsatt mål. Projektet kan vara komplext ur tekniskt, juridiskt eller kommersiellt perspektiv. Förfarandet används i samma fall som förhandlat förfarande med föregående annonsering, men här förs en dialog med leverantörer för att gemensamt ta fram lösningar på beställarens behov. Under dialogen är det viktigt med hög sekretess då respektive leverantör lämnar ut lösningsförslag innan kontrakt har tilldelats.

› Projekttävling

Projekttävling innebär att en tävling anordnas med syfte att upphandla till exempel en ritning eller projektbeskrivning. Projekttävlingen kan vara öppen, men kan också begränsas till ett visst antal tävlingsdeltagare. Den upphandlande enheten måste i så fall ange kriterierna för urvalet av deltagare i den annons där tävlingen utlyses.

Beställaren styr inte lösningen utan lämnar det öppet för leverantörer att inkomma med förslag. Utvärderingen sker genom en jury som utser det vinnande bidraget. Ledamöterna i juryn ska vara oberoende i förhållande till leverantörerna och om särskilda yrkesmässiga kvalifikationskrav ställs på leverantörerna för att få delta, ska även minst en tredjedel av juryn uppfylla dessa krav, se 18 kap, 4§ LOU.

En projekttävling medför alltid stora arbetsinsatser från ett konsultföretag. Det bör beställaren ha i åtanke vid initieringen av en sådan tävling. Den totala arbetsinsatsen måste därför vägas mot nyttan.

Att tänka på som beställare

Fråga marknaden om vilka preferenser som finns för val av upphandlingsförfarande utifrån aktuellt uppdrag, förslagsvis genom dialog eller remittering av upphandlingsunderlaget.

Särskild upphandlingsmetod: Innovationsupphandling

Innovationsupphandling är en särskild metod som kan användas tillsammans med andra upphandlingsförfaranden. Lite förenklat kan metoden delas upp i tre underkategorier:²⁰

- utvecklingsfrämjande upphandling
- upphandling av nya lösningar
- anskaffning av forsknings- och utvecklingstjänster

Utvecklingsfrämjande upphandling

Detta är den vanligast förekommande av de tre typerna av innovationsupphandling.²¹ För att få önskat resultat ska inte förfrågningsunderlaget innehålla krav som begränsar möjligheten till innovativa lösningar.

Initiativet i den här kategorin ligger hos leverantören. Det är denne som väljer att lämna ett anbud som innehåller en befintlig lösning eller ett anbud med en nyutvecklad lösning eller en som utvecklats speciellt för beställaren.

Upphandling av nya lösningar

I den här kategorin ligger inte initiativet längre hos leverantören utan hos beställaren. Det är alltså upp till den upphandlande myndigheten att söka efter nya lösningar. Lösningarna kan antingen vara nya på marknaden eller så bör en marknadsintroduktion vara nära förestående.

Förfarandet kräver lite mer av såväl beställare som leverantör. Därför är det viktigt att kostnaderna för lösningen kan räknas hem för båda parter i det långa loppet. Den här typen av upphandling ska bara användas mot leverantörer som är redo eller har möjlighet att ta fram nya lösningar.

Anskaffning av forsknings- och utvecklingstjänster

Den här upphandlingsformen är ganska ovanlig inom det här området och många myndigheter kommer sannolikt aldrig att använda sig av den. Den syftar till att ta fram lösningar som helt saknas på marknaden.

Not. 20. Upphandlingsmyndighetens definition, www.upphandlingsmyndigheten.se.

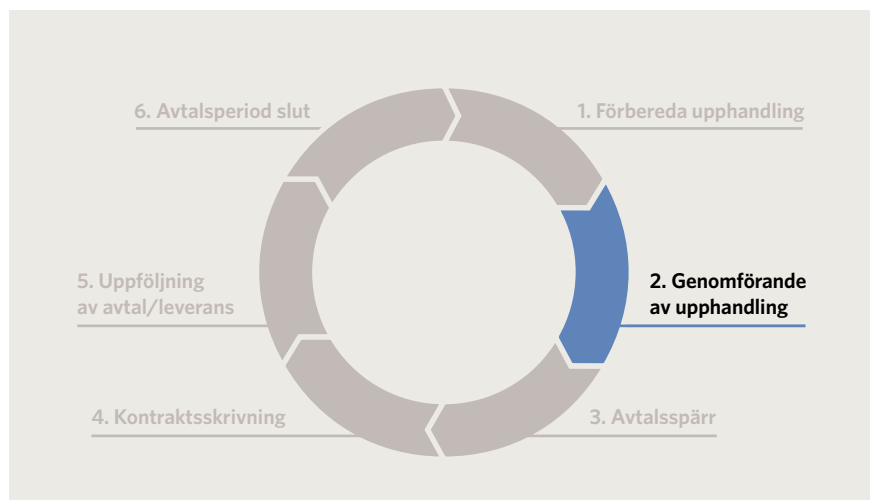
Not. 21. Informationen om de olika kategorierna av innovationsupphandling har delvis hämtats från Sverige Kommuner och Landstings skrift Upphandling för innovation och mervärde, SKL 2017. För mer information, hänvisas till detta dokument.



KAPITEL 5

FAS 2:

Genomförande av upphandling



När upphandlingen har förberetts enligt tidigare avsnitt påbörjas arbetet med att genomföra upphandlingen. Resultatet av denna fas är ett tilldelningsbeslut med motivering som återkopplas till anbudsgivarna. Genomförandet av upphandlingen beskrivs i det här avsnittet steg för steg från annonsering, kvalificering, utvärdering och tilldelning fram till offentliggörande av anbud. Efter varje avsnitt beskrivs de huvudsakliga utmaningarna som vi ser det.

Annonsering

Från och med 1 januari 2017 måste alla offentliga upphandlingar annonseras elektroniskt för att tillgodose kravet om god konkurrens.

Upphandlande myndigheter måste använda sådana kommunikationssätt som är allmänt tillgängliga för leverantörer, det vill säga som inte förutsätter specifik programvara eller liknande som inte alla leverantörer kan få tillgång till. De upphandlingsrättsliga principerna gäller fortfarande och därför ska den elektroniska kommunikationen uppfylla kraven om likabehandling och proportionalitet.

Oberoende av upphandlingsförfarande, gäller att en upphandlande myndighet och en leverantör ska använda elektroniska medel när de kommunicerar med varandra.

Några exempel på svenska databaser är Visma TendSign, E-avrop, Licitio och Mercell. För upphandlingar över tröskelvärde ska annonsering ske via den europeiska databasen TED (Tenders Electronic Daily) för att möjliggöra anbud även från andra länder. Vid direktupphandling behövs ingen annonsering. Beställaren kan utöver obligatorisk annonsering via databaser även välja att lägga ut information om upphandlingen på den egna webbplatsen.

Efter annonsering påbörjar intresserade konsultföretag arbetet med att ta fram anbud. Första steget i konsultföretagets anbudsprocess är en analys av upphandlingsunderlaget för att ta beslut om anbud ska lämnas eller inte. I övervägandet ingår sannolikheten för att erhålla uppdraget men också den riskexponering som eventuell vinst innebär för konsultföretaget.

Att tänka på som beställare

Utöver den obligatoriska annonseringen via databaser, är det också möjligt att lägga ut upphandlingen på den egna webbplatsen.

Utmaning: Säkerställa tydliga och strukturerade anbud som går att utvärdera mot ställda krav

När ett anbud tas fram är det viktigt att strukturen är densamma som i förfrågningsunderlaget. För att göra det enklare för anbudsgivarna att lämna tydliga och strukturerade anbud i enlighet med förfrågningsunderlaget kan beställaren tillhandahålla anbudsformulär.

Att tänka på som beställare

- Var tydlig i upphandlingsunderlaget och i eventuella anbudsformulär för att underlätta framtagande och utvärdering av anbud.
- Ge anbudsgivarna rimlig tid att svara på anbudsförfrågan. För kort tid ökar risken för dåligt genomarbetade, ofullständiga anbud.

Att tänka på som konsultföretag

- › Var uppmärksam på strukturkrav för anbud i upphandlingsunderlag och svarsbilagor.
- › Ställ frågor till beställaren om det finns otydligheter i förfrågan.

Utmaning: Hantera frågor och svar under anbudstiden

Under anbudstiden kan konsultföretag och beställare kommunicera genom frågor och svar. Oavsett hur väl en upphandling har förberetts och annonserats finns det i princip alltid något som kan behöva förtydligas för att konsultföretagen ska kunna ta fram anbud. God hantering av frågor och svar är mycket positivt eftersom det kan underlätta väsentligt för konsultföretagen i arbetet med att ta fram anbud och samtidigt ge beställaren möjlighet att tydligare beskriva vissa delar.

Enligt de nya upphandlingsreglerna är det numera också tillåtet att göra väsentliga ändringar under anbudstiden.²² Förändringarna får dock inte vara så väsentliga att andra leverantörer än de som ursprungligen kunde lämna anbud kan göra det efter förändringen. Det innebär att det i praktiken är möjligt att höja kraven, men knappast att sänka dem.

Otydliga frågor och svar riskerar att leda till anbud som är felaktiga rörande omfattning, pris och kvalitet. För konsultföretag är det därför viktigt att ställa frågor i god tid och för beställare att svara snabbt, tydligt och korrekt. Det är också värdefullt för anbudsgivarna att beställare visar förståelse och är tillmötesgående vid frågor. Undvik att ge generella hänvisningar till upphandlingsunderlaget, eftersom anbudsgivaren normalt redan gått igenom detta mycket noggrant utan att hitta svaret.

Att tänka på som beställare

- › Bjud in och uppmuntra konsulter att ställa frågor. Det bäddar för ett bättre resultat.
- › Besvara inkomna frågor med omsorg då svaren kan visa sig vara avgörande för konsultbolagens anbudsarbete.
- › Var beredd att förlänga anbudstiden om svar på frågor kräver fördjupning/omarbetning av anbud eller föranleder relevanta följdfrågor som inte hinner besvaras inom avsatt tid.

Att tänka på som konsultföretag

- › Ställ frågor med god framförhållning och så fort oklarheter i underlaget upptäcks.
- › Genom att frågor ställs vid brister eller oklarheter, motverkas missförstånd samtidigt som upphandlande myndighet får hjälp att bli tydligare.

Not. 22. Lagen om offentlig upphandling, LOU, 11 kap 8 §.

Kvalificering av konsultföretag

I vissa upphandlingsförfaranden sker först en prekvalificering av anbudsgivarna för att säkerställa att de har tillräcklig kapacitet och ekonomisk stabilitet för att hantera uppdraget. Urvalsförfarande, selektivt förfarande, förhandlat förfarande, konkurrenspräglad dialog samt projekttävling ger möjlighet till urval av anbudsgivare genom prekvalificering. Som tidigare nämnts finns möjlighet att utvärdera anbudena före kvalificering vid öppet förfarande. Det finns också regler om egen försäkran för leverantörer (se 15 kap LOU).

Som tidigare beskrivits får kvalificeringskrav endast användas för att utvärdera företagen utifrån deras ekonomiska ställning liksom deras tekniska och yrkesmässiga kapacitet, och inte för att utvärdera själva anbudet. Endast de konsultföretag som uppfyller kvalificeringskraven kommer i fråga för kontrakt, varför dessa krav behöver vara väl avvägda så att tillräckligt många företag för att säkerställa konkurrens går vidare till anbudsutvärderingen.

I praktiken har möjligheterna att begära in kompletteringar eller förtydliganden efter det att anbudena kommit in visat sig vara mycket begränsade. Lagen som sådan bör ge vissa möjligheter, men svenska domstolar har haft en mycket restriktiv inställning. Utgångspunkten bör därför vara att detta tillämpas restriktivt, såvida inte upphandlaren vill utmana frågeställningen.

Att tänka på som konsultföretag

Var noggrann och kvalitetssäkra ditt anbud.

Utvärdering av anbud

Efter kvalificering av konsultföretagen återstår de vilkas anbud kommer att utvärderas. Anbudsutvärderingen måste ske enligt de tilldelningskriterier och den utvärderingsmodell som fastställts tidigare. Den måste också baseras på det underlag som konsultföretagen lämnat in. Det är inte tillåtet för beställaren att utvärdera utifrån egen kännedom om konsultföretaget eller en enskild konsult, om inte detta har beskrivits i utvärderingsmodellen. Utvärderingen ska helt och hållet baseras på det anbud som inkommit. Om beställaren vid anbudsutvärderingen inser att vissa områden inte längre är lika relevanta, måste beställaren ändå enligt LOU utgå från det tidigare underlaget alternativt avbryta upphandlingen.

Vid upphandlingsförfarandena förenklat förfarande, urvalsförfarande och förhandlat förfarande är det tillåtet för beställare att förhandla med konsult-

företagen i samband med anbudsutvärderingen. Dock är det bara tillåtet att förhandla om innehållet i anbudet och hur det ska anpassas så väl som möjligt till behoven, inte om utvärderingskriterierna. Transparens och tillförlitlighet behöver säkerställas i förhandlingsprocessen. Det är inte säkert att en förhandling leder till några förändringar i anbudet eftersom det är konsultföretaget som äger anbudet och därmed avgör om ändringar är möjliga eller inte.

Att tänka på som beställare

Anbudet kan endast utvärderas utifrån förfrågningsunderlaget. Kriterierna från kvalificeringsfasen får inte användas för att utvärdera ett anbud. Under kvalificeringen bedömdes bolagets förmåga och kapacitet, nu är det innehållet i leveransen som ska utvärderas.

I Kammarkollegiets checklista för utvärdering av anbud i vägledningen ”Anbudsutvärdering vid offentlig upphandling av varor och tjänster” 2010 finns mer information. Håll dock i minnet att vissa ändringar kan ha inträtt sedan den nya LOU 2016:1145 trädde i kraft 1 januari 2017.

Utmaning: Säkerställa lämpliga metoder för objektiv och rättvis utvärdering

Det finns ett antal olika metoder för att utvärdera anbud som syftar till att skapa en rättvis bedömning. Vilka metoder som används ska vara bestämt redan innan annonsering och ska beskrivas i förfrågningsunderlaget. Med utvärderingsmetod menas här tillvägagångssättet för utvärdering av anbud som inte bör blandas ihop med utvärderingsmodellen som bestämmer hur olika parametrar viktas.

Olika typer av utvärderingsmetoder kan vara lämpliga för olika typer av uppdrag. Det underlag och den kunskap som efterfrågas bör anpassas efter vilken typ av konsulttjänst som upphandlas. För mer kreativa tjänster, som arkitekttjänster, kan det därför vara lämpligt att begära in bilder och ritningar medan det för projektledare kan vara mer lämpligt med muntliga presentationer. Alltför höga krav på exempel på kreativt arbete i form av bilder och ritningar kan skapa onödigt merarbete och nyttan av dessa och hur de ska användas i utvärderingen bör därför noggrant övervägas.

En vanlig avvägning vid val av utvärderingsmetod är omfattningen och förväntad kvalitet på resultatet ställt i relation till arbetsinsatsen för att genomföra utvärderingen. Olika metoder, till exempel referenstagning, kräver också olika mycket arbetsinsats från referenser och konsultföretag. Ibland kan därför tidsåtgången för andra aktörer än beställaren vara betydande varför det är viktigt att ställa kvaliteten på den information som kan inhämtas i relation till tidsåtgången.

Ett antal exempel på metoder för utvärdering av anbud beskrivs kort nedan:

Personliga cv

- › Att använda cv:n är en mycket vanlig metod där offererade konsulters cv:n utvärderas utifrån det aktuella uppdraget.
- › För normala anbud bör beställaren ange vad som ska utvärderas så att konsulterna kan anpassa sina standard-cv:n för det aktuella anbudet. Det kan minimera arbetsinsatsen både för konsultföretaget och för beställaren som ska utvärdera. För att underlätta utvärderingen kan beställare i särskilda fall använda cv-mall för ett specifikt anbud, exempelvis när många cv:n ska utvärderas för omfattande ramavtal.

Referenser för enskilda konsulter och konsultföretaget

- › Personliga referenser kan utvärderas genom kortare intervjuer rörande den aktuella konsulten eller företaget med referenspersoner som anges i anbudet eller med interna referenser. Eftersom referenstagning ofta är tidskrävande och dessutom svår att få helt objektiv och transparent ska denna utvärderingsmetod särskilt vägas mot nyttan. Personliga referenser kan vara aktuella när upphandlingen avser ett personberoende behov, till exempel en projektledare. För att ge goda resultat kräver den här metoden skickliga intervjuare. Den medför också risker, eftersom de kontaktpersoner som finns angivna kanske inte är tillgängliga eller inte prioriterar referenssamtalen.
- › Det kan vara riskfyllt att använda referenser, eftersom leverantören bara lämnar uppgift om nöjda referenter. Den som upphandlar lämnar även över bedömningen av en leverantör till en okänd person utan att veta utifrån vilka utgångspunkter bedömningen sker.

Intervjuer med enskilda konsulter

- › Intervjuer kan genomföras för att utöver cv utvärdera de konsulter som ska användas. Det är också viktigt att säkerställa transparens i de fall upphandlingen till exempel överklagas eller om beställaren av andra anledningar behöver styrka underlaget.
- › Det är också möjligt att intervjua flera konsulter tillsammans, eller att genomföra en intervju med hela uppdragsledningen för att få en bild av samspel och samarbete inom företaget.

Case och fiktiva projektpresentationer

- › För en viss typ av uppdrag som upphandlas kan det vara aktuellt att låta de konsulter som ska vara inblandade i leveransen ta fram ett case eller en fiktiv lösning på ett behov för att visa på sin förmåga och kompetens. Det är viktigt att tänka på transparensen och behandla samtliga konsulter lika för att säkerställa en rättvis process. En sådan process kan bli tidskrävande och därför bör presentationer användas restriktivt. De är lämpliga vid upphandlingar där endast ett mindre antal anbudsgivare är aktuella och de uppdrag som ska upphandlas är lite större.

Att tänka på som beställare

- › Oavsett vilken metod som används för utvärdering är det viktigt att dokumentera hur utvärderingarna och bedömningarna görs enligt utvärderingsmodellen för att kunna styrka resultatet i efterhand.
- › Ställ alltid den arbetsinsats som den utvärderingsmetod du väljer kräver i relation till värdet på den information du bedömer bli resultatet av utvärderingen.

För mer information om referenstagning, se avsnitt "Att använda referenser vid anbudsutvärderingen" i Kammarkollegiets vägledning "Anbudsutvärdering vid offentlig upphandling av varor och tjänster" 2010. Var uppmärksam på att detta dokument skrevs utifrån LOU (2007:1091) och att reglerna kan ha ändrats i och med LOU (2016:1145).

Hänsyn till innovationer och nya lösningar vid utvärdering av anbud

För att ta hänsyn till innovationer och nya tekniska lösningar kan beställare tillåta alternativa anbud från konsultföretagen. Upphandlingen begränsas därmed inte till de lösningar beställaren känner till och kan förutse. Det är inte obligatoriskt att i underlaget ange särskilda villkor för hur alternativa anbud och lösningar ska presenteras, men det kan underlätta för konsultföretagen såväl som för beställaren.

Utöver alternativa anbud kan beställare också ta hänsyn till innovation genom att välja tilldelningsgrund, tilldelningskriterier och utvärderingsmodell som främjar innovationer. Dessa underlag bör vara utformade så att de inte riskerar utesluta mindre konsultföretag och "start-ups" från upphandlingen. Eventuella krav bör formuleras utifrån ett funktionsperspektiv, så att de inte blir alltför riktade till en viss typ av produkt eller tjänst utan uppmuntrar olika typer av lösningar.

Tilldelning av kontrakt eller ramavtal

Efter genomförd anbudsutvärdering tilldelas kontrakt eller ramavtal till den eller de konsultföretag som uppfyller den tilldelningsgrund som valts – alltså bästa förhållande mellan pris och kvalitet, bästa kostnadsförhållanden eller lägsta pris. Tilldelningen kommuniceras genom ett tilldelningsbeslut som blir en offentlig handling och dessutom skickas ut till samtliga anbudsgivare.

Utmaning: Utforma tilldelningsbeslut

Tilldelningsbeslutet ska vara tillräckligt detaljerat för att tydligt motivera vem som tilldelats uppdraget eller ramavtalet. Ett fullständigt tilldelningsbeslut ska vara skriftligt, informera om vilket konsultföretag som valts, ange skälen till att det företaget valdes samt informera om avtalsspärrens längd. Om något av detta saknas anses tilldelningsbeslutet ofullständigt vilket kan leda till överprövning.

När det handlar om en upphandling där värdet är så lågt att en direktupphandling är aktuell finns det sedan den 1 juli 2014 krav på att upphandlande organisation ska ha riktlinjer för direktupphandling. Dessutom måste alla direktupphandlingar som överstiger 100 000 kronor dokumenteras. Detta gäller också enligt den nya LOU. Det kan också finnas en upphandlingspolicy i den aktuella kommunen som ställer högre krav på en mer långtgående dokumentation.

Hur ett tilldelningsbeslut hanteras och kommuniceras är också viktigt ur ett överprövningsperspektiv. Särskilt viktig är kommunikationen med de företag som inte tilldelats kontrakt. Det finns möjlighet till dialog i samband med tilldelning. Det kan till och med vara värt att bjuda in anbudsgivarna till ett möte för att förklara resultatet. Genom att skapa förståelse för beslutet är det möjligt att minska risken för överprövning.

Slutligen är kommunikation med konsultföretagen viktig för att båda parter ska kunna dra lärdom av sådant som fungerat bra och sådant som varit mindre bra under processen.

Att tänka på som beställare

- Motiven för att en viss leverantör har valts ska tydligt framgå av tilldelningsbeslutet.
- Öppna för dialog i samband med tilldelningen för att undvika överprövning.
- Anordna möten för återkoppling med samtliga anbudsgivande konsultföretag för att öka förståelsen för hur respektive part upplevde upphandlingen och bidra till lärande hos både beställare och leverantör.

Offentliggörande av anbud

Efter tilldelningsbeslutet kan anbudsgivande konsultföretags anbud begäras ut enligt offentlighetsprincipen. Det är dock inte självklart att beställaren kan lämna ut samtliga anbudsdokument eftersom sekretess kan föreligga enligt Offentlighets- och sekretesslagen, OSL. Anbudsgivaren kan begära att hela eller delar av anbudet beläggs med sekretess. Skäl för att inte offentliggöra hela eller delar av ett anbud kan vara att sekretess gäller till skydd för det allmännas ekonomiska intresse eller för enskildas ekonomiska intresse.²³ Sekretess kan bara ges för sådant som är skyddsvärt eller hemligt och beställaren bör därför noga pröva vilka delar av en text som är hemlig.

Dock bör upphandlande myndighet arbeta för öppenhet och redan när underlaget tas fram fundera över om det går att författa kraven på ett sådant sätt att leverantörerna inte behöver begära sekretess.

Utmaning: Hantera begäran om sekretess och offentliggörande av anbud samt konsekvenser vid överprövning

Deltagande anbudsgivare kan begära att vissa delar av anbuderna sekretessbeläggs för att undvika att konfidentiellt material sprids. Beställaren behöver i så fall under avtalsspärren pröva om denna begäran ligger till grund för sekretess eller inte vilket kan vara svårt att hinna under den tiden.

Att tänka på som konsultföretag

Om du önskar sekretessbelägga någon eller några delar av anbudet måste detta anges och motiveras redan i anbudsskedet.

Not. 23. Enligt 19 kap. 3§ första stycket första meningen OSL resp. 31 kap. 16§ första stycket OSL.



FAS 3:

Avtalsspärr



Efter tilldelningsbeslutet inträder en period då det är förbjudet att teckna avtal. Den här tiden kallas avtalsspärr. Hur lång avtalsspärren är beror på hur tilldelningsbeslutet skickats ut. Den är minst 10 kalenderdagar om tilldelningsbeslutet har meddelats elektroniskt, exempelvis via e-post.

Om beslutet har meddelats på annat sätt, till exempel genom vanligt brev, är avtalsspärren minst 15 dagar.

Under denna period kan upphandlingen överklagas för de fall ett konsultföretag anser att upphandlingen inte gått rätt till enligt LOU. Om inga överklaganden skett under avtalsspärren går processen vidare till avtalsskrivning. I detta avsnitt beskrivs avtalsspärren och utmaningar rörande överprövningar, offentliggörande av anbud och kontraktsgenomgång.

Under avtalsspärren är det tillåtet för beställaren att återkalla tilldelningsbeslutet och ersätta det med ett nytt. Det kan vara aktuellt när det skett uppenbara fel vid utvärderingen exempelvis vid ett räknefel.

Överprövning

Ett konsultföretag kan enligt LOU välja att begära överprövning av upphandlingen hos en förvaltningsdomstol under den period då avtalsspärr råder om de anser att beställaren har brutit mot den aktuella upphandlingslagen och om leverantören därför har lidit eller kan komma att lida skada på grund av att upphandlingen strider mot lagstiftningen. I sådana fall kan upphandlingen behöva göras om. Även ett avtal kan överklagas och ogiltigförklaras av domstol. Ett avtal kan ogiltigförklaras om det har tecknats i strid med avtalsspärren eller om det ingåtts innan tilldelningsbeslutet meddelats.

För beställare är det viktigt att finna en balans mellan att våga testa nya sätt att upphandla och att riskera överprövning. Nya sätt att upphandla kan vara att använda förhandlat förfarande eller att tillåta alternativa anbud. Även om en överprövning riskerar att försena och fördyra en enskild upphandling, kan det i slutändan trots allt skapa klarhet i vad som är tillåtet och inte. Sådana förändringar kan vara att ett rättsområde förtydligas och beställare kan få hjälp att hitta nya tillvägagångssätt i kommande upphandlingar.

Utmaning: Fånga upp tidiga signaler samt minimera risken för överprövning

En överprövning kan leda till att kontraktstilldelning och påbörjande av ett uppdrag försenas betydligt. Ett sätt att minska risken för överprövning är att föra en god dialog med konsultföretagen före upphandlingen eller att uppmuntra till frågor under själva anbudsperioden och på så sätt få möjlighet att förtydliga och motivera eventuella otydligheter. Undvik att använda bör-krav och andra bedömningsgrunder som kan uppfattas som godtyckliga.

Många frågor från konsultföretagen under anbudstiden kan vara en indikation på brister i förfrågningsunderlaget som riskerar att leda till överprövning senare. Vid större brister eller då väsentliga förändringar behöver göras, kan upphandlingen behöva avbrytas och göras om. Att upphandlingar avbryts förekommer och kan vara positivt eftersom konsekvenserna av att inte avbryta kan vara betydligt större om överprövning blir följden.

Vad som menas med väsentliga förändringar beror på den aktuella upphandlingen. Att avbryta och göra om upphandlingen kan medverka till att konsultföretag som inte tidigare varit intresserade av att lämna anbud blir det i och med förändringarna. Enligt praxis från domstolar kan ändringar av skall-krav ses som en väsentlig förändring. Däremot kan marginella förändringar i ett förfrågningsunderlag accepteras då tillräckligt mycket tid återstår före sista dag för inlämning av anbudet.

Konsultbolagen bör ha en fungerande beslutsprocess för att avgöra om en upphandling ska överprövas, det vill säga överklagas, eller inte.

Att tänka på som beställare

- För dialog med konsultföretagen före upphandlingen och använd frågor och svar för att undvika att mindre otydligheter leder till överprövning.
- Undvik bedömningsgrunder som kan uppfattas godtyckliga, såsom bör-krav.
- Lägg in ett förord till upphandlingsunderlaget med förtydligande av bakgrunden, behoven och upphandlingsprocessen för att förebygga att skrivningar i underlaget missuppfattas.
- Dela upp större ramavtal i olika avtalsområden för att begränsa överprövningar till ett visst område.

Att tänka på som konsultföretag

- Välj att ifrågasätta tidigt vid stora brister i upphandlingsunderlaget istället för att vänta tills det blir dags att överklaga efter ett tilldelningsbeslut.
- Säkerställ att beslut om överprövning tas på tillräckligt hög nivå i organisationen.



FAS 4:

Kontraktsskrivning



När avtalsspärren löpt ut, är det dags för kontraktsskrivning, förutsatt att ingen begäran om överprövning har inkommit. Skulle en begäran om överprövning ha lämnats in till förvaltningsrätten förlängs avtalsspärren automatiskt och myndigheten kan inte teckna något avtal förrän domstolen fattat sitt beslut.

Innan kontraktet skrivs under, är det viktigt att parterna är överens om vad som ingår. Därför krävs en gemensam genomgång av det kommande kontraktet.

Kontraktsgenomgång

Under kontraktsgenomgången inför undertecknandet, ska avsikter klargöras och frågetecken kring tolkningar rätas ut. Samtliga kontraktshandlingar och anbudet ska gås igenom tillsammans med leverantören. Det är viktigt att parterna är överens om innehållet och att det är utformat i linje med vad som överenskommits och att inget är otydligt.

Under kontraktsgenomgången medverkar den som ansvarar för upphandlingen på myndigheten liksom den som ansvarar för anbudet hos leverantören. Dessutom bör både myndighetens och leverantörens ombud närvara om problem skulle uppstå senare. Det är också viktigt att kontraktsgenomgången protokollförs så att det är möjligt att gå tillbaka till ett protokoll om meningskiljaktigheter rörande leveransen skulle uppstå senare. Kontraktsgenomgångens eventuella ändringar får inte avvika från innehållet i förfrågningsunderlaget.

Stegen som beskrivs ovan är viktiga för att undanröja eventuella missförstånd och säkerställa en lyckad överenskommelse. Ju noggrannare genomgången är, desto mindre är risken att det uppstår meningsskiljaktigheter senare.



FAS 5:

Genomförande av uppdrag



Efter att upphandlingen avslutats och kontrakt tecknats, går en objektsupphandling in i leveransfasen och en ramavtalsupphandling övergår i avtalsperioden. Detta avsnitt tar upp några av de huvudsakliga utmaningar beställare och konsultföretag kan uppleva under kontraktstiden.

Uppföljning av kontrakt och leverans

Under kontraktstiden genomförs det avtalade uppdraget eller också sker leverans enligt avrop på ramavtal. Även om båda parter går in i kontraktet med ambitionen att arbeta helt enligt överenskommen plan behövs i praktiken metoder och processer för uppföljning för att hantera förändringar och säkerställa att båda parter fortsatt arbetar mot samma mål. Eftersom ett kontrakt ofta sträcker sig över en längre tid kan också beställarens mål och behov eller konsulternas leverans förändras.

Utmaning: Säkerställa god struktur för uppföljning av leverans

De huvudsakliga utmaningarna vid bristfällig uppföljning är förseningar, tidskrävande omstarter samt att kvaliteten på leveranserna inte är tillfredsställande.

Kontinuerlig dialog mellan parterna samt noggrann dokumentation av vad som överenskommits är nödvändigt för god uppföljning av leveranserna. Goda uppföljningsrutiner i det operativa arbetet säkerställs genom att samtliga möten som genomförs dokumenteras och beslut tydliggörs. Vid samtliga möten bör beställare och konsultföretag kontinuerligt stämma av om det som diskuteras innebär några förändringar i kontraktet. Då kan båda parter ta ställning till ändringar och beställare kan godkänna eller avslå ändringar direkt istället för att vänta in en annan instans, till exempel ekonomimöten.

Omfattande och noggrann dokumentation kan upplevas som onödig formalia och kan vara tidskrävande, men ger i förlängningen vinster genom att mindre tid och arbete läggs på att lösa tvister. Med den skriftliga dokumentationen som stöd kommer båda parter också att vara väl införstådda med de lösningar som överenskommits. Det finns utrymme både hos beställare och konsultföretag att använda sig av ABK i större utsträckning än idag för stöd rörande struktur och uppföljning.

Att tänka på som beställare eller konsultföretag

- Säkerställ att samtliga lösningar och beslut som överenskommits i möten dokumenteras.
- Kontrollera löpande om det uppkommer ändringar av sådant som tidigare avtalats och se till att beslut snabbt kan tas om ändringen bör genomföras eller inte.
- Var väl förtrogna med ABK 09 och hur kontraktsförhållandet emellan ser ut.

Utmaning: Säkerställa kvalitetssäkring av uppdrag och leveranser

Beställare upplever ibland att de inte får handlingar som håller den kvalitet de förväntat sig. Det är konsultföretagens ansvar att säkerställa att de har en fungerande process för kvalitetssäkring. Exempel på kvalitetshöjande åtgärder är egenkontroller, samgranskningar och oberoende granskningar, samt dokumentation av dessa aktiviteter.

Kvalitetssäkringen kan försvåras om uppdraget ändrar karaktär eller omfattning så att konsultföretagets organisation och process inte längre är den mest lämpliga utifrån uppdragets nya förutsättningar. Båda parter har då ett ansvar för att signalera förändringar som kan påverka uppdraget och dess genomförande. En risk kvalitetsmässigt är om konsultföretag eller beställare underskattar den arbetsinsats som krävs och därmed inte klarar av att leverera uppdraget enligt överenskommelse.

Att tänka på som beställare eller konsultföretag

Redovisa i avtalet hur kvalitetssäkring och uppföljning av leveranser ska genomföras.

Utmaning: Säkerställa uppföljning av ramavtal över kontraktstiden och lämplig fördelning av avrop

För att ett ramavtal ska fungera bra är det viktigt att både beställare och konsultföretag är aktiva under avtalsperioden. Förutsatt att det finns ett behov, behöver beställare vara aktiva genom att avropa uppdrag och konsultföretagen genom att svara på avrop. I vissa fall upplever beställare att konsultföretagen inte är tillräckligt aktiva under ramavtalsperioden. Det kan därför vara bra att som beställare följa upp ramavtalet för att se om konsultföretagen är aktiva utifrån de avrop som gjorts och därigenom få en bild av vilka konsultföretag som visat intresse. De kan ställa krav på konsultföretagen som ingår i ramavtalet att vara aktiva och delta vid förnyade konkurrensutsättningar. Konsultföretag som inte har tid eller inte visar intresse, får sänkt rangordning eller utesluts.

Att tänka på som beställare

Ställ krav på konsultföretagen att vara aktiva under ramavtalet. Följ löpande upp vilka företag som visar intresse för avrop.

Att tänka på som konsultföretag

En upphandlad leverantör ansvarar för att visa intresse och vara aktiv under ramavtalsperioden.

Avrop på ramavtal kan ske genom rangordning eller förnyad konkurrensutsättning och bestäms av beställaren inför upphandlingen. Det förekommer att beställare använder sig av rangordning upp till ett visst belopp och därefter sker förnyad konkurrensutsättning. För exempel på hur avrop kan fördelas, se exempelbilagan sist i denna handbok.

Utmaning: Hantera personalbyten under kontraktstiden

Byte av enskilda konsulter får ske under kontraktstiden om kompetens som uppfyller kraven kan erbjudas. Sådana byten upplevs i många fall som ett stort problem för beställaren. Ett byte av konsulter skapar ofta merarbete i form av administration, samtidigt som tid går åt när en ny person ska sätta sig in i uppdraget och problem kan uppstå i samband med överlämning. Personbyte kan därför ha stor påverkan på uppdraget, med risk för förseningar och ökade kostnader. Det är dock vanligt att enskilda konsulter byts ut, särskilt då förutsättningarna i ett uppdrag ändrats avseende innehåll, volym eller tidsramar. Eftersom konsultbranschen har relativt hög personalomsättning, händer det att konsulter måste bytas ut i ett uppdrag. Byte av projektledare och personal hos beställaren kan också påverka uppdragets genomförande i negativ riktning.

Hos beställaren ska det finnas en projektledare och hos konsultföretaget innehas ansvaret av en uppdragsansvarig. Den exakta rollfördelningen kan se olika ut mellan olika uppdrag. Hos beställaren kan det finnas en kontaktperson under upphandlingen och en annan under uppdragets genomförande. Dessa olika kontaktpersoner har inte alltid kontakt med varandra. Det gör att erfarenheter från upphandlingen inte förs vidare till uppdragen i tillräcklig utsträckning.

Byten av nyckelpersoner skapar osäkerhet hos båda parter och kan leda till skilda uppfattningar om uppdragets innehåll och målsättningar. För att förebygga osäkerhet bör det i förfrågningsunderlaget noggrant beskrivas vad som gäller vid byte av konsult under kontraktstiden. Detta regleras även i kapitel 3 i ABK 09. Båda parter bör också tidigt signalera om förändringar i uppdragets storlek eller inriktning som kan leda till behov av att byta resurser. Självklart bör också båda parter tidigt informera om eventuella byten för att underlätta övergångsperioden.

När nyckelpersoner slutar kan beställaren i särskilda fall tvingas konstatera att konsultföretaget inte längre besitter den kompetens som upphandlats och att företaget därmed inte kan leverera det som efterfrågas. Avtalet kan då behöva omförhandlas. Detta är dock ovanligt och brukar kunna lösas i samråd mellan parterna. Löpande tydlig dokumentation av överenskommelser underlättar väsentligt om byte av konsultföretag måste ske.

Att tänka på som beställare eller konsultföretag

- › Var tydlig med vad som gäller vid byte av konsulter under kontraktstiden redan i upphandlingsunderlaget.
- › Signalera kommande byten av personal på ett tidigt stadium.
- › Signalera ändringar i uppdragets storlek eller inriktning i god tid, särskilt sådana som kan komma att påverka bemanningen.
- › Säkerställ att dokumentation av lösningar och överenskommelser sker löpande för att underlätta eventuella personalbyten.
- › Öppna för bemanning i form av team i uppdragen för att öka kunskapsspridningen och minska riskerna med personberoende.
- › Se till att vara bekant med innehållet i ABK 3.3. Där regleras vad som gäller vid byte av konsulter i ett uppdrag.

Utmaning: Hantera behov av flexibilitet i uppföljning vid förändrad omfattning av uppdrag

Det är en utmaning för beställare att leda projekt och för konsulten att styra uppdrag när förutsättningarna förändras genom att tidplanen ändras, personer byts ut, budgeten inte håller eller om innehållet i och omfattningen av uppdraget förändras. Konsekvenser av sådana förändringar kan vara försenade leveranser, fördyringar, behov av omtag och brister i kvalitet. En viss flexibilitet krävs därför i de flesta uppdrag. För att hantera förändringar rekommenderas att en kontinuerlig dialog förs mellan beställare och konsultföretag samt att beslut och överenskommelser dokumenteras noggrant. Precis som vid personalförändringar är det nödvändigt att båda parter tidigt signalerar förändringar rörande uppdragets storlek eller inriktning för att möjliggöra omplanering vid behov. Även projektorganisationen kan behöva ses över vid förändringar i uppdraget för att säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig.

Att tänka på som beställare eller konsultföretag

- › Säkerställ en kontinuerlig dialog och dokumentera överenskommelser.
- › Signalera ändringar i uppdragets storlek eller inriktning på ett tidigt stadium för att möjliggöra omplanering.
- › Se över projekt- och uppdragsorganisationerna vid förändringar i uppdraget för att säkerställa rätt kompetens.
- › Gå utbildning i ABK 09 för att förstå hur avtalsförhållandet är reglerat.



KAPITEL 9

FAS 6:

Avtalsperiodens slut



Vid slutet av en avtalsperiod är det lätt att snabbt gå vidare med nästa uppdrag eller upphandling utan att ta sig tid till reflektion och erfarenhetsåterföring för det uppdrag som varit. I detta avsnitt presenteras utmaningar relaterade till rutiner för utvärdering och erfarenhetsåterföring i slutet av ett uppdrag eller en ramavtalsperiod.²⁴

Not. 24. Även till det här kapitlet finns illustrerande exempel i exempelbilagan i den här handboken.

Erfarenhetsåterföring och erfarenhetsutbyte

Efter genomfört uppdrag bör både beställare och leverantör se till att arbetet utvärderas. En sådan utvärdering kan innefatta hur resultatet uppfyllt de ursprungliga behoven, ekonomiska faktorer, eventuella brister eller hinder för ökad innovation och produktivitet, fördelar och nackdelar med genomförandet samt återkoppling från beställaren respektive konsultföretaget. Det är viktigt för båda parter att ta del av motpartens synpunkter och erfarenheter. En gemensam utvärdering kan i många fall skapa stora värden för såväl beställare som leverantör inför kommande uppdrag.

Utmaning: Utvärdera kontraktstiden och säkerställa lärande hos beställare och konsultföretag

Utvärderingen av kontrakt och uppdrag kan förbättras både på beställarsidan och på konsultsidan. Vid större kontrakt är det vanligare att utvärderingar genomförs, men i många fall prioriteras de inte på grund av tidsbrist eller skjuts på framtiden och görs i ett för sent skede. Risken med att inte utvärdera uppdrag är att beställare och konsultföretag inte får reda på om ett uppdrag gick bra eller inte och därmed missar en möjlighet till erfarenhetsspridning i sina respektive organisationer. Utvärdering är mycket viktigt för att öka lärandet i båda organisationerna och båda parter tjänar på det inför nästa uppdrag. Utvärderingar underlättar också branschens kompetensförsörjning och generationsväxling.

Formerna för uppföljning och utvärdering bör vara enkla och inte kräva alltför stor arbetsinsats av deltagarna. Vid avslutande uppdragsmöte kan erfarenhetsåterföringen ske medan uppdraget fortfarande är aktuellt för båda parter. Ibland sker utvärdering genom enkäter, som anses lättare att administrera än intervjuer. Dock blir svarsfrekvensen ofta låg vid enkätundersökningar. Eftersom det kan krävas långa fritextsvar för att nyansera svar och skapa förståelse, kan brist på tid och engagemang göra att de svarande inte prioriterar att fylla i enkäten. Personliga intervjuer kan därför vara ett bra sätt att genomföra utvärderingar på.

Avsätt tid i ett tidigt skede för att öka chanserna för att utvärdering och erfarenhetsåterföring verkligen blir av. Ett sådant erfarenhetsutbyte bör planeras in med obligatorisk personlig närvaro av båda parter. Nedan ges några förslag på frågeställningar att diskutera vid ett sådant tillfälle för beställare och konsultföretag.

För beställare kan det vara värdefullt att få svar på följande frågor:

- › Genomsyrade budskapet i upphandlingen uppdraget?
- › Hur uppfattades uppdraget i ett tidigt skede jämfört med utfallet/leveransen?
- › Var kraven som ställdes rimliga?
- › Var vald ersättningsmodell lämplig för uppdraget?
- › Vilken förbättringspotential finns, både relaterat till upphandlingen och uppdraget i stort?
- › Är konsultföretaget intresserat av att göra framtida uppdrag tillsammans? Varför eller varför inte?

För konsultföretag kan det vara värdefullt att få svar på följande frågor:

- › Fungerade uppdragsledningen bra?
- › Fungerade teknikleveransen bra?
- › Vilken förbättringspotential finns?
- › Är beställaren intresserad av att göra framtida uppdrag tillsammans? Varför eller varför inte?

Utvärderingar rekommenderas alltid, men är särskilt viktiga för uppdrag där något nytt testats, till exempel då nya tekniska lösningar tagits fram eller ett nytt upphandlingsförfarande använts. Uppföljning kan också ske i flera steg, till exempel efter avslutad upphandling, efter färdigställande av olika projekteringsområden, efter avslutat uppdrag eller efter avslutad byggnation.

För att resultatet av uppföljningen ska tas tillvara på bästa sätt är det slutligen viktigt med kunskapsspridning. Även om uppföljning sker, måste lärdomar spridas utanför den grupp som varit involverad i uppdraget och utvärderingen. För att andra i organisationen ska kunna ta del av underlaget behöver lärdomarna dokumenteras. Det är spridning av erfarenheter och lärdomar som skapar lärande organisationer.

Att tänka på som beställare

Utvärdera upphandlingen redan efter avslutad upphandlingsprocess.

Att tänka på som beställare eller konsultföretag

- › Avsätt tid i god tid för utvärdering av uppdraget.
- › Planera in ett obligatoriskt erfarenhetsutbyte med personlig närvaro av båda parter.
- › Utvärdera kontraktet vid slutet av avtalsperioden.

BILAGA

Exempel

I den här bilagan har vi samlat exempel från upphandlingar av konsulttjänster som gjorts i olika svenska städer och kommuner. Tanken är att kapitlet ska vara till hjälp i arbetet med att genomföra en upphandling och framför allt med att sätta upp utvärderingskriterier och utvärdera de anbud som kommer in.

Kapitlet innehåller också andra goda exempel från upphandlingsprocessen som kan vara till nytta för beställare och konsultföretag. Här finns bland annat exempel på fördelning av avrop, hantering av personalbyte liksom en modell för erfarenhetsutbyte.

Exempel på utvärdering baserat på olika typer av kriterier

När en upphandling ska utvärderas utifrån bästa förhållande mellan pris och kvalitet, finns det olika modeller att utgå ifrån. Exempelen här nedan är tänkta att tjäna som modell och inspiration. Några olika modeller tas upp; utvärdering utifrån förutbestämda timpriser, utvärdering utifrån totalpris samt ett par modeller där pris och kriterier vägs samman.

EXEMPEL PÅ UTVÄRDERING AV KRITERIER MED FÖRUTBESTÄMDA TIMPRISER

Vid Storstads upphandling av konsulter för landskapsarkitektur var kvalitet en rörlig faktor medan timpriserna för olika typer av arbetsuppgifter var förutbestämda.

Förutbestämda timpriser

- Uppgifter som kräver specialkompetens – 1 200 kronor
- Uppgifter som ingår i funktionen som uppdragsansvarig – 1 050 kronor
- Uppgifter som kräver handläggarkompetens – 850 kronor
- Uppgifter som kräver kompetens som medverkande landskapsarkitekt – 750 kronor
- Uppgifter som kan utföras av biträdande landskapsarkitekt – 650 kronor

Tilldelningskriterier till grund för utvärdering

- *Personlig kompetens* – max 24 mervärdespoäng (4 konsulter x 6 mp)
 - Tillräcklig 0 p, god 2 p, mycket god 4 p, excellent 6 p
- *Sammantagna specialkompetenser* – max 6 mervärdespoäng
 - Tillräcklig 0 p, god 2 p, mycket god 4 p, excellent 6 p
- *Förmåga vad gäller genomförande av uppdrag park, torg, gatumiljö och kajer/strandstråk*
 - max 14 mervärdespoäng
 - Saknar kapacitet 0 p, begränsad kapacitet 2 p, god kapacitet 8 p, mycket god kapacitet 14 p

Maxpoäng är 44 p

Utvärderingsmodell

Erhållet antal poäng utgör anbudets anbudssumma. Högst anbudssumma erhåller rangordningstal 1.

Räkneexempel

Anbud 1: $(4 \text{ p} \cdot 4) + 4 \text{ p} + 14 \text{ p} = 34 \text{ p}$

Anbud 2: $(6 \text{ p} \cdot 4) + 6 \text{ p} + 8 \text{ p} = 38 \text{ p}$

Anbud 2 rankas högst.

Kommentarer och lärdomar

Syftet med förutbestämda timpriser var att ge konsultbolagen möjlighet att erbjuda de bästa arkitekterna utan alltför stor press på pris och marginaler. En utmaning med att bestämma priser baserat på arbetsuppgifter var att de olika kategorierna av uppgifter inte alltid speglar motsvarande erfarenhets- och kompetensnivåer hos konsultbolagen, vilket ledde till vissa diskussioner initialt.

Utvärderingen av kompetens gav ingen större spridning då samtliga anbudsgivare erbjöd konsulter som poängsattes högt. Utslagsgivande var kriteriet om förmåga vad gäller genomförande av uppdrag där anbudsgivarna utvärderades utifrån fyra exempel på gestaltning av olika miljöer. Syftet med exemplen var att fånga upp bolagens samlade idéer istället för enskilda personers referenser. Att utvärdera på sådana exempel, eller case, uppskattades av anbudsgivarna och gav beställaren stor behållning i form av de underlag som togs emot.

Konsultföretagens arbetsinsats för att gestalta miljöerna ska vägas mot beställarens nytta av konsulternas gratisarbete. Den samlade nyttan för båda parterna tillsammans måste vägas mot kostnaden.

EXMPEL PÅ UTVÄRDERING AV KRITERIER MED FÖRUTBESTÄMT TOTALPRIS – (Upphandling av totalentreprenad där projektering ingår)

Kommun A behövde förlänga en befintlig kaj med minst 70 meter och valde att utvärdera anbudet utifrån hur mycket entreprenörerna kunde leverera för en fast summa pengar.

Förutbestämt totalpris

- 25 MSEK

Utvärderingsmodell

- Anbudet med flest antal meter kaj, inom intervallet 70–100, för 25 MSEK antogs
-

Kommentarer och lärdomar

Kommunen gick först ut med en traditionell förfrågan på utförandeentreprenad men fann att inkomna anbud översteg budgeten med 100 procent. Efter upphandlingen med förutbestämt pris levererades totalt 80 m kaj till 28 MSEK vilket var inom budget.

Det kan vara på sin plats att hantera den här modellen med försiktighet. Det faktum att Kommun A i det här exemplet till synes fick mer för pengarna, är dock inte nödvändigtvis sant. Metoden kan ha haft en menlig inverkan på kvaliteten.

Utvärdering av kriterier där såväl pris som kriterier vägs samman.

Exempel 1. Mervärdespoäng med avdrag på offererat pris

EXEMPEL PÅ UTVÄRDERING AV SÄVÄL PRIS SOM KRITERIER SOM VÄGS SAMMAN (Absolut modell)

Kvalitet och pris kan balanseras genom en modell där mervärdespoäng ger leverantörer avdrag på offererat anbudspris. Staden som upphandlar har för sin ramavtalsupphandling av tekniska konsulttjänster delområde 1-6, valt en utvärderingsmodell enligt nedan;

Pris

Anbudssumma enligt timpris

Tilldelningskriterier till grund för utvärdering

Ansvariga handläggares erfarenhet av referensuppdrag utvärderades. Respektive ansvarig handläggare skulle redovisa tre referensuppdrag med tre referenspersoner. Deras bedömning av uppdraget poängsattes. Poängen utvärderades enligt följande:

- *Utmärkt* – 10 p
- *Bra* – 5 p
- *Godtagbar* – 0 p

Maxpoängen är 30, då tre referenspersoner efterfrågas.

Mervärdet räknas om till ett avdrag på respektive angivna personers timpris enligt;

- 25-30 poäng ger 100 kr/h i avdrag (maxavdrag)
- 5-20 poäng ger 50 kr/h i avdrag

Utvärderingsmodell

$$\text{Utvärderingssumma} = \text{Anbudssumma} - \text{Mervärdesavdrag}$$

Lägst utvärderingssumma rangordnas som nummer 1. Om mer än en anbudsgivare har uppnått samma utvärderingssumma kommer den som erhållit högsta mervärde att rangordnas högre än den med lägre mervärde.

Räkneexempel

Anbud 1:

Anbudssumma: 1 000 kr/h

Mervärdespoäng: 30 p --> 100 kr/h avdrag

Utvärderingssumma = 1 000 kr/h - 100 kr/h = 900 kr/h

Anbud 2:

Anbudssumma: 900 kr/h

Mervärdespoäng: 15 p --> 50 kr/h avdrag

Utvärderingssumma = 900 kr/h - 50 kr/h = 850 kr/h

Anbud 2 rankas högst.

Kommentarer och lärdomar

Utvärderingsmodellen upplevdes i efterhand ha lett till ett bra resultat. Mervärdespoängen gav dock inga större utslag på utvärderingssummorna och hade kunnat ges högre viktning. Värderingen av betyget *Utmärkt* upplevdes i efterhand ha kunnat vara högre, särskilt som samtliga tre referenser fick detta betyg.

Beställaren är ofta försiktig med att ge mervärde då det kan vara svårt att fastställa det reella mervärdet i kronor. Lärdomarna inför kommande upphandlingar är att referenstagning och antal referenser bör tänkas igenom noga så att arbetet blir genomförbart. Det är också värt att fundera över möjligheten att genomföra referenstagning via webbformulär för att erhålla statistik enkelt och smidigt. Branschen är relativt liten och det kan bli problematiskt då samma person ska ge sitt omdöme i flera projekt och åt flera leverantörer.

Det är också värt att komma ihåg att referenstagning innehåller ett visst mått av subjektiv bedömning. Därför bör metoden användas i väl avvägd omfattning.

Exempel 2. Avsaknad av kriterieuppfyllnad ger pristillägg

EXEMPEL UTVÄRDERING AV SÄVÅL PRIS SOM KRITERIER – PRISTILLÄGG

I nedanstående exempel på en absolut utvärderingsmodell från en upphandling av konsulttjänster för ledningssamordning, där pristillägg ges för varje poäng ett offererat anbud hamnar under en tänkt maxpoäng.

Pris

Anbudssumma enligt timpris

Tilldelningskriterier till grund för utvärdering

Följande kriterier utvärderades;

- Kompetens (två uppdragsledare)
 - Teknisk kompetens – max 4 p/person
 - Samordningskompetens – max 8 p/person
- Presentation (erbjuds de två som erhållit högst poäng från den inledande kompetensutvärderingen)
 - Muntlig presentation av kompetenser – max 6 p
- Kapacitet
 - Individuell kompetensbedömning – max 4 p

Maxpoängen var 34 p

En mervärdespoäng (mp) har vikten 15 kr på det angivna timpriset. Det innebär att för varje poäng som anbudet ligger under den maximala poängen läggs 15 kr till på anbudets timpris.

Utvärderingsmodell

$$\text{Utvärderingssumma} = \text{Anbudssumma} + (\text{maxpoäng} - \text{mervärdespoäng}) * 15 \text{ kr}$$

Anbud med lägst anbudssumma är fördelaktigast. Om anbud erhåller samma anbudssumma bedöms anbud med flest mp som fördelaktigast.

Räkneexempel

Anbud 1:

Anbudssumma: 900 kr

Mervärdespoäng: 30 p

$$\text{Utvärderingssumma} = 900 + (34 - 30) * 15 = 960 \text{ kr}$$

Anbud 2:

Anbudssumma: 800 kr

Mervärdespoäng: 14 p

$$\text{Utvärderingssumma} = 800 + (34 - 14) * 15 = 1\,100 \text{ kr}$$

Anbud 1 rankas högst.

Kommentarer och lärdomar

Utvärderingsmodellen syftade till att lyfta fram kapacitet och kvalitet för att hitta rätt personer och på så sätt kunna behålla kompetensen. Viktningen av ett mervärdespoäng till 15 kr ansågs tuff och mervärdespoängen gav också stora utslag på utvärderingssummorna. Beställaren hade inför upphandlingen tagit reda på ungefärliga priser för dessa tjänster.

Andra metoder för utvärdering

Utvärdering genom personliga referenser

Vid A-stads ramavtalsupphandling av tekniska konsulttjänster utvärderades personliga referenser genom att tre referenspersoner per referensuppdrag för respektive konsult kontaktades. Utifrån ett intervjuunderlag/frågeformulär ombads de utvärdera den aktuella konsulten. Baserat på svaren betygsattes konsultens erfarenhet i tre nivåer: Utmärkt, Bra och Godtagbar (se exempel på utvärderingsmodell i tidigare avsnitt).

Användandet av referenser uppskattades av anbudsgivarna som ansåg att det gav en rättvis bedömning. Dock krävdes mycket tid och resurser för att kontakta samtliga referenser. En noggrann behovsanalys kommer därför att ske innan samma tillvägagångssätt används igen.

Utvärdering genom muntlig presentation

Vid B-stads ramavtalsupphandling av ledningssamordning fick konsulterna i uppdrag att presentera en risk- och väsentlighetsanalys av sådana uppdrag B-stad vanligen har behov av. Tanken var att modellen skulle visa på konsultföretagens förståelse. Konsultföretagen fick tid att förbereda presentationen och under själva presentationen ställdes ett par frågor som var desamma för alla anbudsgivare.

Presentation som utvärderingsmetod upplevdes fungera mycket bra då det gav beställaren en bättre bild av konsulterna och deras förståelse för uppdraget än vad enbart en cv hade gett.

En utmaning är att säkerställa tillräcklig transparens varför liknande presentationer framöver kan komma att filmas.

Utvärdering genom case

Vid C-stads ramavtalsupphandling av landskapsarkitekter efterfrågades case eller exempel på miljöer konsultbolaget gestaltat, till exempel torg. Casen användes som underlag för utvärdering av konsultens förmåga och kapacitet för genomförande av liknande uppdrag (se exempel på utvärderingsmodell i tidigare avsnitt).

Användandet av case var uppskattat av konsulterna och gav beställaren stor behållning i form av de högkvalitativa underlag som togs emot.

Uppdelning av ramavtal

För att undvika försening i händelse av överklagande i samband med en ramavtalsupphandling, kan en upphandling delas upp i flera separata avtalsdelar. Därmed undviker den upphandlande myndigheten en situation med stillestånd inom alla tekniska områden på grund av överprövning.

EXEMPEL PÅ UPPDELNING AV RAMAVTAL

D-stads ramavtalsupphandling av tekniska konsulttjänster delades upp i totalt elva separata avtalsområden. Av dessa överklagades fyra och tack vare att ramavtalet var uppdelat kunde resterande sju kontrakt tecknas som beräknat. Om ingen uppdelning hade gjorts hade hela upphandlingen tvingats ta en paus i väntan på dom och inget av de konsultbolag som beställden hade för avsikt att tilldela kontrakt, hade kunnat börja arbeta förrän överprövningen avslutats.

Olika modeller för fördelning av avrop

Kombination av rangordning och förnyad konkurrensutsättning

I ramavtal för tekniska konsulttjänster använder många en kombination av rangordning och förnyad konkurrensutsättning:

- › Mindre uppdrag avropas genom rangordning där det konsultbolag som rangordnats som nummer ett först blir tillfrågad om uppdraget, sedan nummer två osv
- › Större uppdrag avropas genom förnyad konkurrensutsättning

En utmaning med rangordning upplevs vara att om det konsultbolag som rangordnats som nummer ett har kapacitet att genomföra majoriteten av samtliga avrop, får inte övriga företag några beställningar, särskilt inte de längst ned i rangordningslistan.

Fördelning av avrop med förutbestämd fördelningsordning

Storstad använder för sin upphandling av ledningssamordning en förutbestämd fördelningsordning av mindre komplexa avrop. Det konsultbolag som rangordnats högst har efter avtalsperiodens slut tilldelats flest uppdrag, den som rangordnats som nummer två näst flest uppdrag osv. För komplexa avrop sker förnyad konkurrensutsättning.

Förutsättningen för att kunna använda denna fördelningsmodell är att samtliga konsultbolag antas vara lika kapabla att leverera samtliga uppdrag samt att uppdragen är av liknande storlek.

Exempel på fördelning av avrop utifrån total anbudssumma

En större stad använder för sin upphandling av landskapsarkitektur en fördelning av avrop utifrån total anbudssumma under avtalsperioden. Den konsult som rangordnats högst har efter avtalsperiodens slut tilldelats uppdrag av ett totalt sett högre värde än den som rangordnats som nummer två och nummer två ett högre värde än nummer tre osv.

Denna fördelningsmetod kräver mer administration för att löpande säkerställa att summan av värdet av de uppdrag som tilldelats en konsult inte överstiger den som tilldelats en konsult med högre rangordning. Upplägget möjliggör dock en viss flexibilitet i fördelningen av uppdrag mellan konsulterna.

Personalbyte under kontraktstiden

I det här underkapitlet presenteras ett par exempel på hur upphandlande enheter valt att hantera personalbyten i pågående projekt.

Förstad

Enligt Förstads ramavtal för tekniska konsulttjänster ska byten av konsulter anmälas varvid de nya konsulterna utvärderas på liknande sätt utifrån sina cv:n som vid anbudsutvärderingen.

Tillvägagångssättet för att hantera konsultbyten upplevs fungera bra men kräver kontinuerligt ett administrativt arbete som är svårt att förutsäga och planera för beställaren.

Mellanstora kommun

Enligt Mellanstora kommuns ramavtal för tekniska konsulttjänster inom VA-anläggningar, hydrogeologi samt behandling organiskt avfall och biogas ska byten av konsulter anmälas och godkännas av kommunen. Konsultföretaget ska för den nya konsulten fylla i samma cv-mall som använts vid upphandlingen och baserat på den gör kommunen en bedömning av om den nya konsulten kan anses likvärdig med den tidigare konsulten.

Erfarenheten har visat att den nya konsulten oftast ansetts likvärdig med tidigare konsult. Tillvägagångssättet ger kommunen en möjlighet att påverka och att diskutera personalbyten med konsultföretaget.

Lärande och kunskapsåterföring

EXEMPEL PÅ UTBILDNING AV PROJEKTLEDARE

Trafikkontoret i G-stad utbildar all personal som anställs i upphandling och juridik för att se till att samtliga anställda, inte bara upphandlingsledare och jurister, har hög kompetens inom dessa områden. Utbildningen, som omfattar två dagar, tar upp grundläggande kunskaper inom LOU, såsom oberoende och transparens samt vad det innebär att vara en offentlig organisation eftersom många anställda har en bakgrund från näringslivet.

Utbildningen är uppskattad och gör att projektledare och andra snabbt kan fånga upp och föra vidare olika frågor i projekten till upphandlingsledare eller jurist.

EXEMPEL PÅ UTVÄRDERING OCH LÄRANDE

Lärstad genomför större kvalitetsavstämningar för projekt som förknippats med vissa problem, till exempel omotiverade kostnadsöverdrag eller som på annat sätt inte genomförts så som planerats. Avstämningen genomförs av jurister, kvalitetsansvarig och ekonom genom granskning av material (t.ex. förfrågningsunderlag, kontrakt, besiktningsprotokoll) samt intervjuer med projektledare, ombud och leverantör. Syftet är att genom öppna diskussioner fånga upp vad som har brustit och hur Lärstad som beställare samt leverantör kan förbättra sig inför kommande uppdrag. Exempel på lärdomar har varit att för stor tidspress gått ut över kostnaden, att det varit otydliga roller samt att plan för ersättning av personal vid sjukdom har saknats. Resultatet och lärdomarna kan leda till justeringar av riktlinjer i den egna projekteringshandboken eller ändringar i hur upphandlingar sker.

EXEMPEL PÅ UTBYTE MED KONSULTER

Klokstad har anordnat och bjudit in konsulter till en byggledningsworkshop där många konsultbolag deltog för att gemensamt diskutera hur byggledningsuppdrag bör preciseras. Resultatet av workshopen kommer konkret att leda till bättre projektbeskrivningar i upphandlingsunderlagen.

Källförteckning

- Erlandsson Kenneth, Enhetschef Upphandling och entreprenad och Kanschat Anna, Upphandling och entreprenad, Malmö stad Intervju 2014-06-02
- EY, Innovationsupphandling, 2014
- Kammarkollegiet 2010, *Anbudsutvärdering vid offentlig upphandling av varor och tjänster – Vägledning*, 2010:9
- Konkurrensverket: *Upphandling över tröskelvärdena*,
http://www.konkurrensverket.se/t/Process_____2233.aspx (2014-06-13)
- Konkurrensverket: *Vad är en direktupphandling?*
http://www.konkurrensverket.se/t/Page_____5856.aspx (2014-06-10)
- Konkurrensverket 2009, *Att utvärdera anbud – Utvärderingsmodeller i teori och praktik*, Uppdragsforskningsrapport: 2009:10
- Malmö stad, förfrågningsunderlag, Ramavtal för Tekniska konsulttjänster, 2012-12-01
- Produktivitetskommittén 2012, *Vägar till förbättrad produktivitet och innovationsgrad i anläggningsbranschen*, SOU 2012:39
- Skellefteå kommun, presentation, *Nytt tänk vid upphandling ger Skellefteå kommun mer anläggning för pengarna*, 2014-10-29
- Stockholms stad, förfrågningsunderlag, Upphandling ramavtalskonsulter – Landskapsarkitektur, 2012-12-18
- Stockholms stad, förfrågningsunderlag, Upphandling ramavtalskonsulter – Ledningssamordning, 2013-01-18
- Sveriges Kommuner och Landsting 2014, *Dialog för bättre upphandling – Norska erfarenheter och svenska möjligheter*
- Sveriges Kommuner och Landsting 2013, *Konkurrenspräglad dialog – Offentlig upphandling av komplexa kontrakt*
- Sveriges Kommuner och Landsting, Workshop om upphandling av tekniska konsulter 2014-09-08
- Upphandlingsmyndigheten.se, *Information om förändringar i och med LOU* 2016:1145
- Upphandlingsmyndigheten.se, *Information om förändringar i och med LUF* 2016:1146
- Upphandlingsstödet, www.upphandlingsstod.se, 2014-10-27
- Vägverket 2009, *BESK, Beställarens Effektiva Samverkan med Konsult – Ett samarbete kring förbättrad projekteringskvalitet*, 2009:144
- Westin Mats, Upphandlingsexpert, Stockholms stad, Intervju 2014-09-05

Upphandling av tekniska konsulttjänster

HANDBOK

Att arbeta med offentliga upphandlingar är vardag för många i offentlig sektor. Trots detta upplevs det ofta som en utmaning där mycket kan gå snett. En lyckad upphandling kan spara både tid och pengar men för att nå dit krävs goda kunskaper inom detta komplicerade område. Om det är en upphandling som inte utförs särskilt ofta kan det bli en extra utmaning. För att förbättra kunskapen om upphandling av tekniska konsulttjänster och på så sätt höja kvaliteten i våra inköp har Sveriges Kommuner och Landsting tillsammans med Svenska Teknik&Designföretagen tagit fram den här handboken.

ISBN 978-91-7585-568-4

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | www.skl.se



Sveriges
Kommuner
och Landsting