



UPPHANDLING AV UTBILDNINGSTJÄNSTER

EN PRAKTISK HANDEDNING

UPPHANDLING AV UTBILDNINGSTJÄNSTER

Inledning

Upphandling är i vissa fall komplicerat och svårt. Tjänster anses av många upphandlare vara svårare att upphandla än varor. Utbildningstjänster kan uppfattas som enkla att beskriva och sedan köpas in. Denna föreställning är felaktig, upphandling av utbildningstjänster är tvärtom synnerligen komplext. Detta bland annat då det är en utmaning att beskriva tjänsterna, målen med upphandlingen, designa lämpliga kommersiella villkor och skapa bra kvalificeringskrav.

En bra upphandling av utbildningstjänster kan medföra stora positiva effekter, innovativa lösningar, kostnadsbesparingar och andra effekthemtagningar. Detta förutsätter ett gott arbete med alla delar av en upphandlingsprocess.

De flesta tjänstemän som kommit i kontakt med utbildningstjänster har gjort det genom att beställa någon form av utbildningsinsats. Det kan handla om till exempel SFI, arbetsmarknadsinsatser, kommunal vuxenutbildning eller yrkesvux. Det ska vara enkelt att avropa en utbildning via ett telefonsamtal men att upphandla rätt typ av utbildning som tar sikte på rätt målbild är ett komplicerat arbete.

Syftet med denna modell är att ge konkreta tips, råd, stöd samt sprida information om upphandling av utbildningstjänster. Informationen i modellen riktar sig till upphandlare, beställare, politiker, verksamhetschefer och andra som påverkas av eller fattar beslut om olika former av utbildningstjänster.

I modellen finns praktiska exempel på tillvägagångssätt för olika faser i en upphandlingsprocess. Modellen baseras i huvudsak på skrivningar, avtalsvillkor och exempel från väl fungerande affärer och förfrågningsunderlag. De exempel som finns i modellen har prövats och använts i verkligheten i just upphandling av utbildningstjänster. De verkliga skrivningarna i denna modell anses således väl fungerande av både köpare och säljare av utbildningstjänster och är beprövade. I framställning framgår dessa verkliga exempel genom ingressen "Exempel:".

Vissa kommuner har inrättat en form av auktorisationssystem istället för att genomföra regelrätta upphandling enligt lagen om offentlig upphandling. I ett auktorisationssystem kan företag löpande ansöka om att bli leverantör (auktoriserad anordnare) av t ex vuxenutbildning. Erhållna uppdrag hos leverantörer baseras i huvudsak på kundval. Denna modell för upphandling av utbildningstjänster kan med fördel användas även vid upprättande av ett auktorisationssystem. De absolut flesta aspekterna av innehållet i ett auktorisationssystem är desamma som vid upphandling.

Framställningen är uppdelad i de traditionella tre faserna i en upphandling; Före, Under och Efter upphandlingen. Uppställningen har ett antal rubriker som är klickbara där under varje rubrik finns praktiska råd för en framgångsrik upphandling av utbildningstjänster.



Utbildningsbranschen

Utbildningsbranschen i vid bemärkelse har ca 8 000 medarbetare fördelat på 650 företag i Sverige. Många av aktörerna i branschen är en- eller fåmansföretag som är inriktade på företagsspecifika utbildningar. Branschen omsatte ca 8 miljarder kr 2018.

160 av företagen i utbildningsbranschen är medlemmar i Utbildningsföretagen. Dessa medlemsföretag sysselsätter ca 6 400 personer. Utbildningsföretagen är bransch- och arbetsgivarorganisationen för företag som arbetar med vuxnas lärande och kompetensutveckling. Utbildningsföretagen ingår i Almega och är medlemmar i Svenskt Näringsliv.

Utbildningsföretagen

Utbildningsföretagen verkar för en seriös utbildningsbransch. I över tjugo år har vi arbetat för hög kvalitet och sunda affärsmetoder i branschen. Utbildningsföretagen träffar även kollektivavtal om löner och allmänna anställningsvillkor med Unionen och Sveriges Ingenjörer.

Utbildningsföretagen är den enda branschorganisationen som auktoriserar utbildningsföretag i Sverige. För att bli ett auktoriserat utbildningsföretag krävs bland annat ordnad och sund ekonomi, etablerade kvalitetsrutiner och att man följer branschens etiska regler. Varje medlemsföretag måste varje år genomgå en granskning för att behålla sin auktorisation.

Utbildningsföretagen har tagit fram Allmänna leveransvillkor som ligger fritt för vem som helst att ladda ner från vår hemsida. Ur dessa Allmänna leveransvillkor kan upphandlare med fördel hämta inspiration till sina avtalsvillkor.

FÖRE

Förberedelsearbetet till en upphandling är den viktigaste fasen i en upphandlingsprocess.

I denna fas inventeras bland annat behov, krav, marknadsförutsättningar och målet med upphandlingen. När det gäller utbildningsinsatser är målet synnerligen viktigt. Vad eftersträvar den upphandlande myndigheten med inköpet av en speciell utbildningsinsats? Målet får inte vara att bara få ett avtal på plats utan hela upphandlingen ska syfta till att lösa ett konkret behov.

Ett undermåligt beslutsunderlag och dåligt förankrat förarbete resulterar i oklara kravställningar och målbilder. Effekten av detta blir sämre fungerande avtal, leverans och partnerskap. Varken köpare, säljare eller brukare av tjänsten blir nöjda.

Att vara en initierad, påläst och intresserad köpare har som alltid sina fördelar. Köparen gör ordentliga inventeringar av hur nuvarande avtal fungerar, behoven upphandlingen ska täcka, mekanismerna på den aktuella marknaden och kan förankra behovs- och målbilden tydligt internt.

Upphandling eller auktorisationssystem

Istället för att göra upphandlingar enligt lagen om offentlig upphandling upprättar främst kommuner ibland auktorisationssystem som modell för att köpa in utbildningstjänster. I vissa situationer är denna typ av system att lämpliga i andra direkt olämpliga. Olämpliga är de oftast om:

- Om det endast finns ett begränsat antal elever till utbildningen
- För små och snävt definierade målgrupper
- Oklara regler för eleverna att göra sina egna val av utbildningsanordnare
- Stora investeringar i maskinparker mm krävs
- Överetablering av leverantörer på grund av för låga inträdeskrav
- Organisation saknas för uppföljning hos köparen
- Inga regler för frivilligt utträde för leverantören eller av köparen hävande av avtal med leverantör

Projektgruppen - Teamet för upphandlingen

Personer som absolut bör vara delaktiga i det förberedande arbetet är främst:

- Beställaren/Sakägaren
- Egenregirektor
- Inköparen
- Referensgruppen
- Projektledaren
- Avtalsförvaltaren/Kategoriansvarig

Projektgruppens ansvarar för att säkerställa att rätt resurser och beslutsmandat kopplas till projektet. Projektgruppen ansvarar bland annat för upphandlingsprocessen samt inhämtande av sakkunskap, juridisk kompetens, förankring internt, kommunikation externt och uppföljningen.

Behovsbild

Vilket behov är upphandlingen tänkt att lösa? Att endast läsa det nuvarande avtalet och de förra upphandlingsdokumenten medför stor risk att de för dagen aktuella behoven inte kommer att tillgodoses alls. Fluktrationen av behoven av utbildningstjänster kan ändras snabbt och ofta. Det är verkligen viktigt att noga analysera det faktiska aktuella behov upphandlingen ska adressera. När de riktiga behoven kan fastställas, definieras och beskrivas kan det kommande avtalet skapa en mängd positiva aspekter. Rätt utbildning jämte behovet kan innebära att fler individer kan lämna ett utanförskap, möjliggöra egen försörjning, ett meningsfullare uppehålle och livskvalitet.

Oavsett verksamhetsområde som upphandlingen handlar om har det med all sannolikhet skett mycket på marknaden men även gällande de interna behoven sedan det förra avtalet tecknades. Behoven internt kan ha förändrats på grund av organisatoriska och politiska skäl, marknaden kan ha utvecklat nya typer av effektiva tjänster är exempel på förändringar som kan ha skett. Dessa förutsättningar måste analyseras jämte den ny aktuella behovsbilden.

När behoven inventeras är det viktigt att även göra en bra omvärldsanalys och trendspaning som tar sikte på behoven om 2–4 år fram i tiden. Kan man upptäcka förflyttningar inom målgruppen för upphandlingen, förändrade marknadsförutsättningar, ändrade regelverk, behov av nya utbud, förändrade förutsättningar för leverantörerna osv. Ser man dessa olika förändringar bör man verkligen ha möjlighet i sitt kommande avtal att göra justeringar som tar sikte på dessa viktiga aspekter.

Det är av stor vikt att samtliga i projektgruppen deltar aktivt när behovsbilden ska bestämmas. Att lämna över ansvaret för behovsinventering och behovsbild till en enskild upphandlare är inte lämpligt alls. En upphandlare har själv mycket sällan de insikter och verksamhetsmässiga kunskaper som krävs för att säkerställa behovsinventeringen.

Om behovsbilden inte har förankring i verksamhetens faktiska behov kommer den kommande affären med all sannolikhet missa målet och följaktligen blir det ett onödigt avtal.

Målbild med affären

Det är viktigt att projektgruppen bildar sig en tydlig bild av det mål man har med upphandlingen och det kommande avtalet. Målbilden är sällan att få ett avtal på plats, det är en formaliafråga. Målet med affären kan vara flera. Nedan är några exempel på vanliga målbilder.

- Nya typer av behov

- Nya typer av utbildningsinsatser än de redan upphandlade
- Leverantörmix
 - Önskas fler eller färre leverantörer
 - Önskas en annan typ av leverantörer än i dagens avtal
- Leveranssäkerhet
 - Snabbare leverans
 - Träffsäkrare leverans
- Effekthemtagningar
 - Egen högre effektivitet
 - Inköpt högre effektivitet
 - Saknar egen kompetens eller resurser
 - Önskar inte ha verksamheten i egen regi
 - Flexiblare lösning än egen regi
- Kostnadsbesparingar
 - Lägre pris
 - Få ut mer av nuvarande prisbild
 - Betala mer för att få ännu högre kvalitet och effektivitet

Vad ska köpas - Köpmönster

Det är viktigt att projektgruppen får en klar bild av det som ska köpas och vilket behov upphandlingen avser att täcka. Flera olika analyser måste göras och statistik ska inhämtas.

Syftet med analyser av tidigare köp är att få en bild av hur avtalet fungerar idag för båda parterna. Är det på detta sätt man önskar att det nya avtalet fungerar i framtiden? En av ambitionerna med dessa analyser är att hitta framgångsfaktorerna till det nya avtalet.

Dessa köp och köpmönster bör med fördel delas med de potentiella leverantörerna i förfrågningsunderlaget. Det ger anbudslämnarna möjlighet att räkna på affären på ett bättre sätt vilket även innebär att de enklare kan lämna sitt bästa pris.

- Statistik
 - Vem köper vad, när, hur och varför
 - Inköp per leverantör
 - Inköp per tjänstetyp
- Nuvarande avtal
 - Kvalitativ analys av erhållen leverans
 - Reklamationer
 - Avvikelser
 - Avtalstrohet hos båda parter
 - Insamling och genomgång av protokoll från möten internt och med leverantör
- Delande av köphistorik
Exempel:
Under föregående år har kommunen köpt tjänster för gällande upphandlingsområde enligt
följande:

Svenska för invandrare (Sfi) för cirka 12 MSEK

Yrkesutbildning: El- och energi, Bygg och anläggning, VVS och fastighet för cirka 10 MSEK

Yrkesutbildning: Fordon och transport för cirka 5 MSEK

Yrkesutbildning: Vård och omsorg för cirka 7,5 MSEK

Sfi hade under hösten 2018 cirka 600–700 elever/månad och tendensen är att antalet Sfi-elever minskar. Cirka 16 % av dessa går studieväg 3, 56 % studieväg 2 och 28 % studieväg 1.

Upphandlingsstrategi

Det finns ett stort antal frågor köparen måste ställa sig när det gäller upphandlingsstrategi i det förberedande arbetet. Flera av frågorna handlar om hur man vill att det framtida avtalet ska fungera och hur upphandlingen ska göras. Det är viktigt att ta med dessa frågeställningar när man gör sin marknadsanalys. På det sättet kan de potentiella leverantörerna bidra konstruktivt med information om hur marknaden fungerar i leveransen.

Upphandlingsstrategin måste vara förankrad i alla led i organisationen. Olika t ex kommuner har olika arbetssätt men det är viktigt att det finns en ägare av upphandlingsstrategin. Denna strategi ska alla som berörs av upphandlingen skriva under på, från politisk ledning och chefer till tjänstemän och beställare av upphandlingen.

- Olika typer av anbudsområden
- Eventuella optioner
- Avropsmekanismer vid ramavtal
- Utformningen av avtalet
- Allmänna och särskilda kravområden
- Typ av upphandlingsförfarande
- Uppföljning av det kommande avtalet

Dialog

I det förberedande arbetet till en upphandling är det viktigt att inhämta information från marknaden och till viss del även dela med sig av information. Dialog kan man ha ända fram till publicering av upphandlingsdokumenten och rekommenderas starkt.

Dialog kan man ha med flera parter, inte bara sina nuvarande leverantörer. Det är klokt att bjuda in andra leverantörer av tjänsten, branschorganisationer, leverantörsföreningar och andra sammanslutningar som kan bidra med konkret information om tjänsten som ska köpas in.

Dialogen är en viktig del av marknadsanalysen. Det är i marknadsanalysen köparen kan stämma av sina behov och krav jämte utbud och marknadsförutsättningar. Allt från tjänsteutbud, prisbild, marknadstrender och möjliga leverantörer till leveranskapacitet och avtalsvillkor kan stämmas av och analyseras i denna dialog.

Det finns en mängd olika sätt att arbeta med denna informationsinhämtning. Nedan beskrivs ett antal olika aktiviteter köparen kan utföra för erhålla denna viktiga information. Det bästa resultatet av dialogen får man med kombination av flera aktiviteter.

Hearing

Hearing innebär att köparen bjuder in till öppen föredragning. Oftast sker en hearing i köparens lokaler men kan mycket väl ske hos till exempel en branschorganisation.

Representanter från köparen som bör delta är upphandlare, beställare och verksamhetschefer.

- Berätta om kommande upphandlingar
- Berätta om framåtskridande i upphandlingsarbetet
- Be om input från branschen i allmänna och specifika frågor
- Visa att man önskar ett partnerskap i den kommande avtalsrelationen

RFI

Request For Information (RFI) innebär att köparen ber marknaden inkomma med synpunkter och information skriftligt före en upphandling. Vissa RFI är allmänt hållna och vissa mer detaljerade. Många RFI:er innehåller frågor om marknadspriset just nu, hur leverans kan tryggas och vad som är rimliga avtalsvillkor.

När en RFI skickas ut är det viktigt att tillräckligt med tid ges för potentiella leverantörer att svara på den. Dessvärre har vi sett att köpare skickar ut en RFI utan att beakta svaren som inkommit. Det är högst olyckligt då möjliga leverantörer inom flera olika tjänster och varor kommer sluta besvara köparens RFI:er vilket innebär ett kunskapstapp för köparen. Exempel på frågeställningar i en RFI kan vara:

- Kan marknaden leverera tjänsten man har behov av
- Hur ser förutsättningarna ut för lyckad leverans ut
- Rimliga avtalsvillkor
- Andra typer av lösningar, t ex funktion eller in- och outsourcing
- Närliggande tjänster som kan vara av intresse
- Vilka branschspecifika förutsättningar finns
- Regionala speciella förutsättningar
- Prismodeller
- Rimliga viten

Extern remiss

Extern remiss innebär att köparen skickar ut hela sitt färdiga upphandlingsunderlag på remiss till marknaden. Detta kan ske genom de traditionella upphandlingssystemen eller med hjälp av en branschorganisation. Syftet är att när köparen anser sig vara färdig med sina underlag vill köparen inhämta de sista synpunkterna från marknaden till sitt kommande köp.

Externa remisser uppskattas av många leverantörer under förutsättning att de lämnade synpunkterna beaktas. Extern remiss tar en del tid för leverantören att göra vilket måste respekteras av köparen. Samtidigt är extern remiss ett mycket effektivt och träffsäkert

sätt för köparen att erhålla den sista och oftast väsentliga inputen till sitt slutliga upphandlingsunderlag. Flera upphandlande myndigheter skickar även sin externa remiss till branschorganisationer för att erhålla en branschövergripande bild av sin kommande affär. Branschorganisationen kan även stödja med informationsspridning av den externa remissen.

Leverantörsmöten

Ett utmärkt sätt att få en bra bild över marknad, tjänsten, leveransförutsättning och mycket mer är personliga möten med leverantörer i branschen man avser göra sitt köp i. Dessa möten sker enskilt mellan leverantören och köparen. I vissa branscher finns en mindre väl utvecklad relation mellan köpare och säljare varför det ofta är en god idé att träffa samma leverantör mer än en gång. Tillit mellan parterna medför ökad öppenhet.

Deltagare på köparsidan vid denna typ av enskilda möten bör vara så många från Projektgruppen som möjligt. Detta ger bästa förutsättningar för att samtalet ska kunna kretsa om hela den kommande affären. Säljaren bör ställa upp med verksamhets- och leveranskunniga personer och inte endast företrädas av försäljningsavdelningen.

Det är viktigt att inte bara nöja sig med att träffa sina nuvarande leverantörer. En mix av möjliga leverantörer är bäst. Nedan finns några förslag på typ av leverantörer i denna mix.

- Lokala leverantörer
- Regionala leverantörer
- Nationella leverantörer
- Internationella leverantörer
- Företag med bred tjänsteportfölj
- Företag med specialiserad tjänsteportfölj

Krav på leverantören

Ett mycket viktigt område att analysera och besluta om i förberedelsearbetet är vilka formella krav man ska ställa på leverantören. Dessa krav måste vara anpassade efter tjänsten som man ska köpa och fungera på marknaden. Kraven ska gälla för alla de potentiella anbudsgivarna och vissa krav kan sedan föras över till avtalet. Det är viktigt att även klargöra för anbudslämnare att kraven ska vara uppfyllda även under avtalets löptid. Detta ska köparen löpande göra under avtalstiden.

Det är tyvärr ofta man ser krav som är alldeles för allmängiltiga och uddlösa vilket medför att kraven inte medför något värde för köparen. Ibland ser man även att köparen ställer upp mycket specifika och höga krav som gör att endast ett litet fåtal företag kan lämna anbud. Denna typ av krav brukar kallas teknisk och yrkesmässig kapacitet.

- Krav på antal års erfarenhet av leverans av tjänsten
 - Vissa köpare vill att de potentiella leverantörerna ska ha en viss omfattning av erfarenhet av leverans av utbildningstjänster. Oftast kommer detta till uttryck

genom att ställa krav på referenser men ibland finns krav på hur länge företaget funnits och bedrivit verksamhet inom området som upphandlingen avser.

Exempel:

En kontroll kommer göras av huruvida leverantören har tillräcklig teknisk och yrkesmässig kapacitet för att fullgöra leverans av nu aktuellt upphandlingsföremål, vuxenutbildning VVS och Fastighetsprogrammet. Leverantören ska ha god kunskap och praktisk erfarenhet av att utföra/leverera vuxenutbildning. Leverantören ska ha utfört/levererat vuxenutbildning i yrkesmässig näringsverksamhet under de två (2) senaste verksamhetsåren (2015 och 2016) med en sammanlagd omsättning uppgående till minst tre (3) miljoner SEK per verksamhetsår. Uppdragens innehåll ska i allt väsentligt vara av samma slag som nu efterfrågas, det vill säga vuxenutbildning gällande VVS och Fastighetsprogram.

Kvalificeringskrav - Nyetablerat företag:

Leverantör som har ett nyetablerat företag under år 2017 eller tidigare för gäller följande. Minst en (1) person i det nyetablerade företaget ska under perioden 1 januari 2015 till och med 31 december 2016 ha varit heltidsanställd i en befattning med chefsansvar/platschef/VD i ett företag som bedrivit yrkesmässig näringsverksamhet avseende utförande/leveranser av vuxenutbildning. Företaget ska under de två (2) senaste verksamhetsåren (2015 och 2016) haft en sammanlagd omsättning uppgående till minst tre (3) miljoner SEK per verksamhetsår. Uppdragens innehåll ska i allt väsentligt vara av samma slag som nu efterfrågas.

- Omsättningskrav för leverantören
 - Det blir vanligare förekommande att det ställs krav på viss uppnådd omsättning hos anbudsgivaren. Som huvudregel kan sägas att omsättningskravet inte får överstiga 2 gånger avtalsvärdet.

Exempel:

Leverantören ska ha en årsomsättning det senast fastställda räkenskapsåret om minst 10 MSEK inom respektive anbudsområden XX och YY, minst 5 MSEK inom anbudsområdet ZZ samt minst 12 MSEK inom anbudsområdet ABC.

- Finansiell ställning

I nästan alla upphandlingar ställs krav på ekonomisk och finansiell ställning. Dessvärre använder många köpare helt och hållet standardiserade skrivningar i alla sina upphandlingar. En rekommendation är att vid varje enskild upphandling undersöka marknaden och ställa effektiva och väl fungerande krav. Olika branscher har helt olika beteenden, förutsättningar och mekanismer även gällande finansiell ställning.

Exempel:

Leverantören ska ha en årsomsättning det senast fastställda räkenskapsåret om minst 10 MSEK inom anbudsområde El och energi, Bygg och anläggning, VVS och fastighet samt Vård och omsorg, minst 5 MSEK inom anbudsområde Fordon och transport och 12 MSEK inom anbudsområdet Sfi samt ha en sådan ekonomisk och finansiell ställning att denne kan upprätthålla ett långsiktigt avtal med köparen. Som grund för köparens bedömning gäller att företagets riskklassificering/rating enligt affärs- och kreditupplysningsföretaget UC AB inte får understiga 3.

I de fall leverantören har en lägre riskklassificering/rating enligt UC, alternativt saknar klassificering/rating hos UC, kan ändå kravet anses vara uppfyllt under förutsättning att leverantören, på begäran, lämnar annat bevis eller en sådan förklaring att köparen kan anse att det är klarlagt att företaget innehar motsvarande ekonomiska och finansiella ställning. På motsvarandesätt kan nystartade företag som lämnar anbud styrka sin ekonomiska och finansiella ställning.

Exempel:

Anbudsgivare skall ha en stabil ekonomisk ställning för att kunna uppehålla en avtalsrelation med Kommunen.

Om Anbudsgivare vid tidpunkten för anbuds lämnandet har en riskklass 3 eller högre enligt UC, eller motsvarande från annat kreditinstitut, är kravet uppfyllt. Om Anbudsgivare är medvetna om eller misstänker att kravet om lägsta riskklass enligt ovan inte uppfylls ska Anbudsgivare i textrutan nedan eller i separat bilaga som bifogas anbudet redovisa varför så är fallet.

I de fall Anbudsgivarens ekonomiska stabilitet garanteras av moderbolag eller annan garant skall intyg om detta bifogas anbudet.

Kommunen kontrollerar via UC om kravet på lägst riskklass 3 är uppfyllt. Någon utskrift från UC ska således inte bifogas anbudet.

- Referenskrav

- Att begära in referenser är ett vanligt sätt att styrka en anbudslämnarens erfarenhet. Tyvärr händer det att de referenskrav som ställs är för snäva eller för allmängiltiga. Det finns exempel där en upphandlande myndighet ställt krav på ett stort antal referenser och att samtliga ska avse offentlig sektor. Detta riskerar att begränsa antalet anbudslämnare och inte möjliggöra bästa konkurrens. Det är viktigt att anpassa sina referenser utefter sitt eget köp och förutsättningar.

Målsättningen och syftet med referenserna ska vara att säkerställa bland annat erfarenhetsmässiga och kvalitativa aspekter hos anbudslämnaren och

de kommande leverantörerna. Det kan röra sig om branscherfarenhet, systemkunskap och ämneskompetens.

Exempel:

För att styrka sin tekniska förmåga och kapacitet skall Anbudsgivare ange referenser till två (2) kunder där liknande uppdrag har utförts i bilagan "Svarsformulär".

Referenserna skall vara liknande uppdrag från de senaste två (2) åren eller om de är pågående så ska de ha pågått i minst sex (6) månader. Med liknande uppdrag menas genomförda bygg- och anläggningsutbildningar med påbyggnad och med liknande volym som i detta uppdrag.

Referenterna skall vara vidtalade och kan komma bli kontaktade av Kommunen.

Kommunen förbehåller sig rätten att inhämta egna referenser. Anbudsgivare skall erhålla goda vitsord.

Exempel:

Leverantören ska ange ett referensuppdrag för var och ett av de anbudsområden som anbudet avser.

Referensuppdraget/-en ska omfatta punkterna nedan:

- Uppdraget ska ha pågått sammanhängande i minst två år under de senaste fem åren räknat från sista anbudsdag.
- Uppdraget ska ha utförts enligt för uppdraget avtalade villkor.
- Referenserna ska avse de huvudsakliga kurser som återfinns inom respektive gymnasieprogram som anbudet avser.

Referenten ska vara en person med insikt i referensuppdraget och leverantörens yrkeskunnande. Stockholms vuxenutbildning får användas för referensuppdrag.

- Ägar- och ledningsprövning
Från och med 1 januari 2019 är det krav att genomföra en ägar- och ledningsprövning när det gäller att bedriva enskild skolverksamhet. Dessa krav kan mycket väl även användas när det gäller upphandling av utbildningstjänster som denna modell handlar om. Mer om ägar- och ledningsprövning kan läsas på Skolinspektionens hemsida.
- Kvalitets-, hållbarhets- och miljöarbete
 - Oavsett typ av tjänst eller vara som upphandlas idag ställs olika former av krav gällande främst kvalitet och miljö. Hållbarhetsfrågor och CSR blir vanligare och vanligare. Flera upphandlande myndigheter har policys att denna typ av processer och system ska finnas hos sina leverantörer. Dessvärre är det dock väldigt sällan denna typ av krav följs upp och arbetas aktivt med hos köparen.

När köparen väljer vilka krav inom dessa områden som ska ställas är det viktigt att kraven utformas efter tjänsten som ska köpas.

Exempel:

Leverantören ska uppfylla kriterierna för eller vara certifierad för kvalitetsledningssystem SS-EN ISO 9001:2008/9001:2015 eller likvärdigt kvalitetsledningssystem.

Leverantören ska till anbudet bilägga handlingar som styrker att Leverantören uppfyller kriterierna för eller är certifierad för kvalitetsledningssystem SS-EN ISO 9001:2008/9001:2015 eller likvärdigt kvalitetsledningssystem.

Leverantören som åberopar och har ett likvärdigt kvalitetsledningssystem ska i sina bifogade dokument markera var och hur varje krav enligt punkt 1–4 nedan hanteras.

Ett likvärdigt kvalitetsledningssystem ska minst innehålla följande vad gäller koppling till nu aktuellt upphandlingsföremål:

- 1) Kvalitetspolicy som visar vilka åtgärder som vidtas för att förbättra företagets leveranser.
- 2) Hur företagets kvalitetsledningssystem är en naturlig del av organisationen.
- 3) Hur kvalitetsledningssystemet hålls känt för de anställda.
- 4) Hur företaget hanterar reklamationer och brister.

Exempel:

Anbudsgivaren ska för sin verksamhet ha ett kvalitetsledningssystem som dokumenterar rutiner och instruktioner för att säkerställa:

1. Beslutande och dokumenterande rutiner för riskhantering och intern kontroll
2. Intern kontroll som säkerställer att ställda krav följs upp under avtalsperioden
3. Extern revisor
4. En kvalitetspolicy som är antagen av ledningen
5. Avvikelsehanteringssystem
6. Dokumenterade rutiner för kvalitetsstyrning

Delar av kravet uppfylls exempelvis genom arbete enligt certifierad ISO-standard eller ett antaget väl utarbetat och implementerat eget system innehållande samtliga ovanstående delar.

Bevis

Giltigt certifikat ISO 9001 eller likvärdigt certifikat alternativ redovisning av hur punkt 1 - 6 uppfylls.

Exempel:

Leverantören ska fullgöra uppdraget på ett sätt som innebär minimal negativ miljöpåverkan vad gäller miljöfarligt avfall, användning av kemikalier och oljor,

energianvändning och användning av förbrukningsvaror. Uppdraget ska även i övrigt genomföras så att miljöpåverkan minimeras och det ska kommuniceras till studenter och personal.

Leverantören ska inneha en dokumenterad metod för miljöledning som påvisar hur leverantören aktivt arbetar med miljö- och hållbarhetsfrågor inom den egna verksamheten.

Exempel:

Anbudsgivaren ska senast ett år efter avtalets ingång ha ett strukturerat och dokumenterat miljöarbete. Dokumentation som styrker detta arbete kan komma att begäras in under avtalstiden.

Exempel:

Leverantören ska:

- Ha rutiner för lagring och hantering av farligt avfall. Rutiner ska säkerställa att lagstiftningen
- rörande farligt avfall uppfylls.
- Ha rutiner för hantering av kemiska produkter. Rutinen ska säkerställa att hantering sker på ett miljömässigt och säkerhetsmässigt korrekt sätt.
- Inte ha golvbrunnar där spill kan förekomma. Om verkstaden har avlopp med kritisk placering ska detta sättas igen eller förses med oljeavskiljare.
- Ha en uppdaterad förteckning över de kemiska produkter som förekommer. Förteckningen ska uppdateras minst en gång per år.
- Ha tillgängliga säkerhetsdatablad. Antingen digitala eller i pappersformat.
- Utforma utrymmen för förvaring av kemiska produkter, avfall och farligt på ett sådant sätt att
- läckage eller spill inte kan ske till omgivningen
- Kemiska produkter, avfall samt farligt avfall ska vara märkta med uppgifter om innehåll samt
- eventuella faropiktogram samt tillhörande text med risk- och skyddsinformation.
- Beredskap för olyckor och nödsituationer. Detta innebär att det i förväg ska ha tagits fram rutin och instruktioner för hur verksamheten ska agera vid olyckor och nödsituationer.

Exempel:

Stockholms stad har en ambition att aktivt bidra till att personer som har svårt att komma in på arbetsmarknaden kommer ut i arbete. Den leverantör som tilldelas kontraktet ska inom en månad från avtalstecknandet kontakta Enheten för extern arbetsgivarverkan (EfAS), som är en del av arbetsmarknadsförvaltningen, för att diskutera förutsättningar för att ta emot praktikanter och personer med behov av olika sysselsättningsfrämjande insatser.

Priser

Köparen måste bestämma vilken typ av prissättning som ska användas i sitt kommande avtal och affär. Det är av stor vikt att den valda prismodellen är tydlig och känd på marknaden samt väl fungerande för just den aktuella tjänsten som ska köpas in. Utbildningstjänster kan bland annat köpas till fast pris för en utbildning, fast pris per utbildningsdag, pris för verksamhetspoäng av betygssatta kurser, av köparen bestämda priser i olika variabler och pris per timme.

Varje avtal bör koppla någon form av index för prisuppräknings. Leverantörernas kostnader ökar varje år för bland annat ökade lönekostnader. SCB har flera olika index som kan vara användbara. Undvik dock att använda begränsningar av hur stor förändringen av indexet ska vara för att det ska ske en prisjustering. Detta lägger onödig ekonomisk risk på leverantören och är inte rättvist och affärsmannamässigt. Att låta priset vara fast i en hel ramavtalsperiod om 4 år är rent av förkastligt.

Det måste framgå tydlig ur upphandlingsdokumenten om momskompensation utgår eller ej.

- **Pris per verksamhetspoäng**

Exempel:

Priset inkluderar samtliga kostnader som leverantören har för uppdraget. Det innebär kostnader för uppdragets förberedelser och genomförande, t. ex. lokaler, personalkostnader, logi, rese- och traktamentskostnader. Det gäller också utrustning (ex skyddskläder) samt övriga kostnader som är förenade med utbildningen, t.ex. olika certifikat som branschen kan kräva inför praktik eller för anställningsbarhet. Inga tillkommande kostnader accepteras. Mervärdesskatt utgår inte för vuxenutbildning. Angivet pris ska inkludera alla anspråk på eventuell momskompensation.

Ersättning - Yrkesvux

- Leverantören får ersättning per verksamhetspoäng för betygssatta kurser. Ersättningen är fast och gäller per anbudsområde.
- Leverantören får ersättning enligt 40 SEK per verksamhetspoäng för genomförda orienteringskurser.
- Leverantören får ersättning för lärling enligt 150% av ersättningen för berört anbudsområde.

- **Pris per dag**

Exempel:

Anbudet ska innehålla ett (1) pris för varje leveransområde. Priset anges som pris per deltagare och dag.

Priset ska anges i svenska kronor, exklusive moms, och inkludera samtliga kostnader.

- Pris per poäng

Leverantören erhåller ersättning för varje elev som erhåller betyg. Ersättningen anges som kronor per poäng för elev som erhållit betyg A, B, C, D eller E. Ersättning för betyg F är 20 % lägre per poäng.

Ersättning för yrkesutbildningar - karaktärskurser:

Vård och omsorg respektive Barn och fritid

Betyg A, B, C, D och E: 42,63 kronor per poäng per elev. Exempel. Ersättning för en 100 poängskurs: $42,63 \text{ kronor} * 100 \text{ poäng} = 4263 \text{ kronor}$.

Betyg F: 34,10 kronor per poäng per elev. Exempel. Ersättning för en 100 poängskurs: $34,10 \text{ kronor} * 100 \text{ poäng} = 3410 \text{ kronor}$.

El och energi

Betyg A,B, C, D och E: 70,035 kronor per poäng. Exempel. Ersättning för en 100 poängskurs: $70,035 \text{ kronor} * 100 \text{ poäng} = 7003,50 \text{ kronor}$.

Betyg F: 56,028 kronor per poäng per elev. Exempel. Ersättning för en 100 poängskurs: $56,028 \text{ kronor} * 100 \text{ poäng} = 5602,80 \text{ kronor}$.

Ersättning för orienteringskurs (krav: beslut av huvudman): 40,60 kronor per poäng för elev som slutfört kursen. Ersättning för en 100 poängskurs: $40,60 \text{ kronor} * 100 \text{ poäng} = 4060 \text{ kronor}$.

Ersättning för distanskurs (krav: övervägande del av kursen): 35,525 kronor per poäng för elev som slutfört kursen. Ersättning för en 100 poängskurs: $35,525 \text{ kronor} * 100 \text{ poäng} = 3552,50 \text{ kronor}$.

Ersättningen är fast under hela avtalstiden.

- Index

Exempel:

Prisjustering får ske vid eventuell förlängning av avtalet 2022-01-01 och 2023-01-01.

Vid justeringen skall SCB:s arbetskostnadsindex för tjänstemän, privat sektor, näringsgren P = utbildningsväsendet användas. Som basmånad skall oktober 2020 användas. Reglermånad är oktober 2021.

Utvärderingsmodell

I upphandlingsrätten finns tre olika sätt att utvärdera anbud och välja leverantörer efter; bästa förhållandet mellan pris och kvalitet, kostnad eller (enbart) pris. Lägsta pris upphandlingar har för många en negativ innebörd och klang. Det hävdas på sina håll att en lägsta prisupphandling inte kan omfatta kvalitativa inslag. Detta är fel. En köpare kan stipulera ett antal absoluta krav för olika former av kvalitet och sedan utvärdera på lägsta pris. Däremot är det ofta svårt för en person utanför branschen att ta fram egna, verkningsfulla och mervärdeskapande kvalitetsmodeller.

- Exempel:

Anbudsutvärdering

Beställarens utgångspunkt är att en leverantör som accepterar och uppfyller alla ska-krav, obligatoriska krav, på leverantören och tjänsten i upphandlingen levererar en kommunal vuxenutbildning inom Vård och omsorg, El och energi respektive Barn och fritid som är av god kvalitet. En leverantör kan i sitt anbud därutöver erbjuda mervärde som kommer att prövas utifrån tilldelningskriterierna nedan. Sådant mervärde kan vara åtagande i form av arbetssätt inklusive metoder samt resurser inklusive tid, tjänstefördelning och organisation, som leder till ökad kvalitet i tjänsten utöver vad som uppnås genom uppfyllande av ska-krav i kravspecifikationen. En leverantör bekräftar erbjudet mervärde genom att markera eller att lämna en beskrivning på sitt åtagande. Åtagande som lämnas i beskrivningen ska vara utöver de grundläggande krav som finns på verksamheten. Åtagande ska vara konkreta och uppföljningsbara.

För bedömt mervärde ges poäng som summeras till en totalpoäng. Högst totalpoäng rangordnas som nummer ett, näst högsta totalpoäng rangordnas som nummer två och så vidare. Högst totalpoäng som en leverantör kan få för bedömt mervärde är 22 poäng. Om flera anbud får samma totalpoäng så vinner det anbud som för kriteriet Elevens studiesituation, har högst mervärde för - Minska antal avhopp (punkt 4.6.1). Om anbuden ändå inte går att skiljas åt vinner det anbud som för kriteriet Lärarens arbetssätt och förutsättningar, har högst mervärde för - Individualisering av undervisningen under arbetsplatsförlagt lärande, APL (punkt 4.5.2). Om anbuden ändå inte går att skiljas åt vinner det anbud som för kriteriet Utbildning med koppling till arbetslivet, har högst mervärde för - Stärka elevens förutsättningar att komma ut i arbetslivet (punkt 4.7.2). Om anbuden inte går att skiljas åt även efter denna kontroll kommer lottning att avgöra tilldelningen.

Lämnade åtaganden i anbudet prövas av en utvärderingsgrupp som består av rektorer och tjänstemän vid arbetsmarknadsförvaltningen i Stockholms stad.

Tilldelningskriterierna

Utvärderingen kommer att ske genom bedömning av leverantörens åtagande(-n) avseende kriterierna

1. Systematiskt kvalitetsarbete, sammanlagt max fem poäng.
2. Lärarens arbetssätt och förutsättningar, sammanlagt max sju poäng.
3. Elevens studiesituation, sammanlagt max fem poäng.
4. Utbildning med koppling till arbetslivet, sammanlagt max fem poäng.

Tilldelningskriterierna har olika lika vikt genom att den totala poängsumman på tilldelningskriteriet 2 ger detta kriterium större vikt än övriga. Därutöver har kriterierna prioriterats om anbud får samma totalpoäng i enlighet med vad som beskrivs under punkten Inledning.

- Exempel:
För utvärderingen används den s.k. mervärdesmodellen. Denna modell bygger på principen att kvalitetskriterierna värderas var för sig och ges ett ekonomiskt värde (mervärde för kvalitet). Anbudets totala mervärde fås genom att summera de olika kriteriernas bedömda mervärde. Det totala mervärdet dras sedan från angivet anbudspris. Resultatet blir respektive anbuds jämförelsepris. Anbudet med det lägsta jämförelsepriset är det ekonomiskt mest fördelaktiga.

Jämförelsepris = Faktiskt anbudspris – summan av anbudets mervärde för kvalitet

Leverantören ska presentera anbudet och respektive utvärderingskriterium vid en anbudspresentation som kommer att äga rum under något av följande datum XX. Under anbudspresentationen kan Beställaren ställa frågor och be om förtydliganden från Leverantören. Detta i syfte att säkerställa att anbud uppfattats på korrekt sätt.

Exempel:

Den anbudsgivare som har det lägsta utvärderingspriset och som uppfyller samtliga ställda krav i förfrågningsunderlaget tilldelas avtal i upphandlingen. Upphandlande myndighet kommer först kontrollera pris och därefter samtliga obligatoriska krav. I det fall den anbudsgivare som lämnat lägst pris inte uppfyller samtliga ställda krav kommer upphandlande myndighet gå vidare med utvärderingen av den anbudsgivare som lämnat näst lägst pris och så vidare.

Anbudsgivarens angivna pris, oavsett om dessa utvärderas eller ej, är bindande för anbudsgivaren. Det pris som anbudsgivaren angett i prisfältet i punkt 3.1, är det pris som kommer gälla vid avrop om anbudsgivaren tilldelas avtal i upphandlingen.

I ett antal tjänstebranscher har man börjat vikta medlemskap i en branschorganisation i utvärderingsmodellen. Samma sak kan göras när det gäller upphandling av utbildningstjänster. Många branschorganisationer, även Utbildningsföretagen, har särskilda krav gällande finansiell ställning, etablering och etiska regler för att kunna vara medlem och auktoriserad leverantör.

Exempel:

Med kvalité avses

- Utvärderingskriterium 1 - Tillgänglighet och beställningsmottagande
- Utvärderingskriterium 2 - Tillhandahållande av specifika yrkeskategorier
- Utvärderingskriterium 3 - Klagomåls- och avvikelshantering
- Utvärderingskriterium 4 - Auktorisation

De fem leverantörer som antas, är de som har erhållit högst poäng av Beställarens referensgrupp.

Som högst kan en anbudsgivare erhålla 5 poäng för varje enskilt tjänsteområde. Totalt kan en anbudsgivare erhålla 20 poäng. Varje anbudsgivare får lämna anbud på alla tjänsteområden eller enbart utvalda tjänsteområden. Dock gäller restriktioner för underleverantörer.

Exempel:

Riksbanken värdesätter seriösa avtalsparter och uppskattar därför företag som är auktoriserade och därmed uppfyller krav framtagna av branschen för att garantera företagets seriositet.

- Auktorisation i städbranschorganisation - 2000 SEK reduktion.

Kommersiella villkor

Ett avtalsförhållande pågår under flera år. Därför måste villkoren för affären fungera för båda parterna. Alltför ofta publiceras upphandlingar där de kommersiella villkoren är strömlinjeformade för att täcka så många typer av tjänster som möjligt. Detta får till följd att villkoren kan vara i direkt motverkan till förutsättningarna för god leverans i olika branscher. Det är oftast klokt att designa stora delar av de kommersiella villkoren utefter den specifika affärens förutsättningar.

En för båda parter viktig aspekt är det kommande avtalets löptid. Enligt LOU får ett ramavtal i regel löpa max fyra år. När man designar sin upphandling är det viktigt att tänka igenom hur dessa fyra år bör fördela sig. Talar affärens natur för t ex 1 års fast löptid och sedan 3 enskilda optionsår. Eller är det lämpligare med 3 + 1 år. Ensidiga förlängningsklausuler fördras inte alls av någon på leverantörsmarknaden. Det är en klar rekommendation att beslut om förlängning av ett avtal fattas av båda parterna tillsammans.

Affärsvillkoren måste vara jämbördiga när det gäller bland annat riskfördelningen. Att lägga all form av verksamhetsmässig och ekonomisk risk på leverantören är varken klokt eller rättvist. Detta kan även medföra att leverantörer avstår från att lämna anbud. I vart fall brukar orättvisa avtalsvillkor leda till många diskussioner under avtalstiden.

- **Begränsa skadeansvar**

Ett skadeståndsansvar måste begränsas till något belopp. Det finns inga försäkringar som en leverantör kan teckna som saknar ett tak för hur högt ett skadeståndsansvar kan vara.

- **Exempel:**

Leverantören ska under avtalstiden ha samtliga handlingar och andra databärande media rörande uppdraget samt de tillgångar som tillhör beställaren förvarade på ett betryggande sätt. Dessa ska vara försäkrade mot brand, inbrott och liknande händelser. Leverantören ska under avtalstiden samt ett (1) år efter avtalets upphörande hålla en ansvarsförsäkring som täcker eventuella skadeståndsanspråk från staden. Leverantören ska på begäran från beställaren visa upp bevis som styrker att lämpligt försäkringsskydd finns. Om beställaren framställt krav på skadestånd ska leverantören utan dröjsmål lämna in en skadeanmälan till sin försäkringsgivare. Leverantörens ansvarar för maximalt 5 000 000 kr i sakskador och 500 000 kr i ren förmögenhetsskada per år.

- Exempel

Köparen tecknar Ansvarsförsäkring, som täcker Köparens ansvar om elev orsakar någon skada på Köparens eller Leverantörens egendom. Köparen tecknar även Olycksfallsförsäkring, som täcker olycksfall under elevens verksamhetstid i utbildningen, således ej under fritid. Leverantören är skyldig att under avtalsperioden hålla Ansvarsförsäkring som täcker skador enligt ovan, inkl personskada, som skall träda i kraft om Leverantören är ansvarig för det inträffade.

Försäkringsbeloppet skall vara minst 10 miljoner. Leverantören skall om Köparen så begär översända bevis om försäkringsskyddet för godkännande av Köparen. Underlåter Leverantören att upprätthålla ovanstående försäkring äger Köparen rätt att teckna sådan försäkring på Leverantörens bekostnad.

- Reklamation

Det är att rekommendera att stället för att vid minsta misstag tillgripa viten är ett system för reklamationer att föredra. En leverantör måste kunna få en rimlig chans till att fullfölja och söka en god leverans. Sker dock inte bättring efter reklamationsförfarandet är vite i sin ordning av tillgripa.

Exempel:

Leverantörens ansvar för fel enligt denna punkt börjar löpa från och med avtalsstart.

Vid fel vid utförandet av tjänsten är Beställaren skyldig att snarast möjligt skriftligen reklamera felet till Leverantören. Leverantören är skyldig att avhjälpa felet utan oskäligt uppehåll, dock senast inom 7 (sju) dagar efter det att felet reklamerats. Anser Leverantören att felet inte kan avhjälpas inom den angivna tiden ska Beställaren omedelbart underrättas skriftligen.

Fel ska avhjälpas utan kostnad för Beställaren. Med avhjälpa avses att Leverantören åtgärdar felet, vilket resulterar i att avtalad specifikation uppfylls. Har Beställaren anmält fel och visar det sig inte föreligga fel som Leverantören svarar för, ska Beställaren ersätta Leverantören för dennes kostnader.

Fel som är utan betydelse för tjänstens ändamål och som inte innebär olägenhet för Beställaren omfattas inte av Leverantörens ansvar för fel enligt denna bestämmelse. Sådana fel ska avhjälpas av Leverantören inom skälig tid.

- Rimliga och konsekventa viten

Viten skall inte användas för att straffa leverantören för minsta lilla avvikelse. Viten ska användas för aspekter i avtalet och leveransen som är av hög vikt för köparen och brukaren. Viktigt är även att köparen effektuerar viten och inte endast slentrianmässigt utkräver viten. Alla leverantörer ska behandlas på samma sätt.

Viten ska även kunna appliceras på köparen vid dennes bristande uppfyllelse. Om parterna t ex bestämt ett visst datum för uppstart av en utbildning och detta inte följs på

grund av händelser på köparens sida måste leverantören hållas skadeslös. En leverantör får oftast kostnader kopplade till avrop och bestämda uppstartsdatum. Om köparen då inte följer överenskommelsen är det inte rimligt att leverantören ska lida ekonomisk skada för detta.

Exempel:

Om leverans inte kan ske enligt avtalad leveranstid ska leverantören, utan dröjsmål, skriftligen meddela beställaren detta. Vid försening utgår ett vite för varje påbörjad sjudagarsperiod om tio (10) procent av värdet avseende den del av beställningen som inte levererats. Beställaren får häva köpet om leveransförseningen är av väsentlig betydelse för beställaren. Hävning får avse den del av leveransen som beställaren på grund av förseningen inte kan använda. Vid upprepade leveransförseningar äger staden rätt att häva avtalet till omedelbart upphörande.

Vid hävning äger leverantören rätt till ersättning för utfört arbete. Beställaren äger rätt att istället för vite begära skadestånd motsvarande den verkliga skadan som uppstått på grund av förseningen.

Exempel:

Fel vid utförandet av tjänsten som inte avhjälpas utan oskäligt uppehåll enligt paragraf Reklamation och som beror på Leverantören eller något förhållande på dennes sida berättigar Beställaren till vite. Vite ska utgå per påbörjad sjudagarsperiod som felet kvarstår med 2,5 % av fakturerat belopp under föregående månad. Vite ska dock utgå med maximalt 250 000 kronor under ett år. Vite till följd av fel förfaller till betalning senast trettio (30) dagar efter den tidpunkt som berättigar till vite.

- **Leveranskrav**

En av ett avtals viktigaste parametrar är själva leveransen. I de kommersiella villkoren ska rutiner och krav för beställning, leverans och godkännande av leverans tydligt framgå. Båda parter måste vara väl insatta i samtliga regler för leveransen. Innehållet i ett avrop såsom datum för uppstart, innehåll, längd på utbildning mm ska gälla för båda parterna. Om en köpare avropar en verkstadsutbildning med start ett visst datum ska utbildningen starta då. Det kan kopplas viten för båda parter till brister i avropet.

- **Avropsmodeller**

Exempel:

Avrop sker när eleverna tilldelas respektive Leverantör.

Vid lågt antal elever kan antalet kursstarter ändras efter godkännande av båda parter.

Exempel:

Kursplanering görs primärt genom att parterna kommer överens om ett kursutbud per år (årshjul). Därefter avropar Beställaren löpande enligt gällande antagningsrutiner i kommunen. Beställningar ska ske skriftligt via e-

post eller e-handelssystem. Orderbekräftelse ska skickas inom tio arbetsdagar från beställningen. Vid beställning ska köparen ange en fakturareferens bestående av 2-6 siffror. Om fakturareferens saknas ska leverantören efterfråga denna innan beställningen effektueras. Alla elever som påbörjar har rätt att slutföra sina studier. Leverantören åtar sig att ansvara för detta i samband med att man accepterar beställningen.

Exempel:

Utförandevillkor för tjänsten:

- Leverantören är skyldig att ta emot alla deltagare som anvisas till denne.
- Leverantören är skyldig att vara tillgänglig för flerpartssamtal inom 10 arbetsdagar från det att arbetsförmedlare tagit kontakt med denne.
- Arbetsförmedlaren och leverantören följer upp stödet en gång per månad tillsammans med deltagaren, genom den periodiska rapporten.
- Det pedagogiska stödet kan ges i samband med arbetsplatsförlagt lärande som ingår i utbildningsinsatsen.
- Om leverantören vill informera om tjänsten till Arbetsförmedlingen sker detta i samarbete med kontaktperson på Arbetsförmedlingen.

Branschspecifika aspekter

Betygsrätt och myndighetsutövning

På sista anbudsdag krävs betygsrätt för:

- 1) Stockholm eller nationellt och för samtliga kurser inom de anbudsområden som leverantören lämnar anbud på,
- 2) blivit beviljad betygsrätt av Skolinspektionen enligt förordningen (2011:1108) om vuxenutbildning.

I samband med att verksamheten startar kommer beställaren att överlämna den myndighetsutövning som tillhör rektors uppgifter enligt Skollagen (2010:800) och förordningen (2011:1 108) om vuxenutbildning. Även lärares myndighetsutövning kommer vid samma tillfälle att överlämnas till leverantören. Se även bilaga Ansvarsfördelning.

Av köparen garanterad volym

Exempel:

Om Arbetsförmedlingen har garanterat Säljaren viss volym enligt § 4 Omfattning och volym, men inte utnyttjat hela denna volym vid avtalsperiodens slut, av orsaker som inte beror på Säljaren, ska Arbetsförmedlingen ersätta Säljaren med det fulla priset upp till den garanterade volymen. Garanterad volym avräknas mot faktiskt utnyttjad volym i samband med avslutande av varje avtalsperiod.

Exempel:

Arbetsförmedlingen har inte tidigare genomfört Vårdbiträdesutbildning. Inför denna upphandling har Arbetsförmedlingen på den geografiska leveransorten uppskattat både deltagarantal för varje gruppstart och antalet gruppstarter som kan komma att bli aktuella för utbildningsorten per avtalsår.

I nu aktuell upphandling garanterar Arbetsförmedlingen ersättning för 10 deltagare vid avrop av utbildningen och gäller för de yrkesinriktade utbildningsmodulerna och för den första gruppstarten på orten.

Garantivolymen i första gruppstarten samt uppskattade behov av gruppstarter och maxvolym, framgår i respektive specifik upphandlingsdel (leveransområde).

Tillhandahållande av lokal

Vissa typer av utbildningar kräver stora investeringar i lokaler och maskinpark. Denna typ av investeringar kan vara förenade med stora ekonomiska risker för en anbudslämnare och kommande leverantör. För att underlätta för en utbildningsanordnare, stor som liten, kan köparen välja att stå för lokaler, maskiner och andra investeringstunga saker. Särskilt viktigt är detta om inga volymer av elever garanteras. Vi har sett flera upphandlingar där inga anbud inkommit just på grund av en orimlig ekonomisk riskbalans.

Exempel:

Sandvikens kommun tillhandahåller lokaler lämpliga för utbildningen. Den tilltänkta lokalen är på ca 500 kvm + ca 60 kvm avsedd för omklädning/dusch, kök. Takhöjd är ca 4,5 m. Utbildningsort är Sandviken.

UNDER

När upphandlingen är publicerad är utrymmet för dialog och förändringar av förfrågningsunderlaget begränsade. Däremot har anbudslämnare rätt att ställa frågor och erhålla svar under anbudstiden.

Tyvärr upplever många upphandlande myndigheter det mer eller mindre besvärande att svara på många frågor. Oftast beror antalet ställda frågor under anbudstiden på kvaliteten av förarbetet inför upphandlingen och tydligheten i underlagen. Om upphandlingsdokumentens kvalitet är resultatet av bristande marknadsanalys, tjänstebeskrivning, behovsinventering och okunskap om branschförutsättningar kommer många frågor att ställas. Dessutom kommer frågorna bli svåra att besvara på ett kvalitativt sätt.

Nedan finns ett antal förhållningssätt som brukar gynna både köparen och säljaren under anbudstiden.

Tidplan för upphandlingen

- Bestäm en rimlig tid för att inkomma med anbud

- Kräver anbudet många referenser. Ta med i beaktande att det tar tid att inhämta referenser.
- Kräver anbudet många kvalitativa skrivna texter som tar omfattande tid att producera för leverantören.
- Räkna med att många frågor kommer ställas och behöva besvaras.
- Planera tidigt in tidpunkten för utvärdering och tilldelning samt avtalsstart.

Frågor och svar

- Säkerställ informationsflödet
 - Före publicering, säkerställ att projektgruppen finns tillgänglig för frågor som måste besvaras under anbudstiden.
- Ge tydliga svar på ställda frågor
 - Svara inte enbart med en hänvisning till en punkt i förfrågningsunderlaget
 - Kontakta frågeställare vid otydligheter och be om förklaringar
- Snabbhet
 - Besvara frågor snabbt och löpande
- Väldigt många frågor
 - Om det inkommer väldigt mycket frågor tyder detta på otydligheter i upphandlingsunderlagen som påverkar själva affären för anbudslämnarna. Förläng anbudstiden så att alla potentiella viktiga följdfrågor kan hinnas med.

Förändringar av upphandlingsunderlagen

- Ändra upphandlingsunderlaget vid behov
 - Det är tillåtet att göra mindre justera upphandlingsunderlaget under anbudstiden så länge inga väsentliga förändringar görs.
 - Var öppen för denna lösning. Det finns ingen anledning till att påtalade oklarheter kvarstår vid utvärdering, tilldelning och avtalstid.
 - Justeras upphandlingsunderlaget så förläng anbudstiden.
 - Uppdatera upphandlingsunderlaget direkt vid justeringar.

Avbrytande av upphandling

- Avbryt vid behov
 - Märker upphandlande myndighet genom frågorna att upphandlingen är undermålig riskeras hela den kommande affären vilket försämrar möjligheterna till relevant leverans är det bättre att avbryta upphandlingen.
 - Varken köpare eller säljare kommer ha någon nytta av ett avtal som inte fungerar.
 - Relationerna mellan köpare och säljare kommer försämrats under ett avtal som inte fungerar.
 - Ett avbrytande av en upphandling kan faktiskt vara tidsbesparande och inte tvärt om.

Kvalificering och Utvärdering

- Vem kvalificerar och utvärderar anbudet

- Så många som möjligt i Projektgruppen bör ingå i gruppen som kvalificerar och utvärderar anbuderna.
- Påbörja detta arbete så snart som möjligt efter anbudstiden gått ut.
- Behöver det ske kompletteringar och får sådana göras.
- Tänk på upphandlingssekretessen.

Tilldelning

- Tilldelningsbeslut
 - Skriv tydliga och relevanta tilldelningsbeslut och protokoll. Skicka gärna ut alla protokoll, matriser och annat som varit del av utvärderingsprocessen.
 - Ring till anbudslämnare, både vinnare och förlorare, före utskicket av tilldelningsbeslutet. Detta uppskattas och verkar ha en tendens att minska antalet överprövningar.

EFTER

När den formella delen av upphandlingen är avklarad och avtalet är undertecknat startar det viktiga arbetet med att få en fungerande affär på plats.

Avtalsimplementering

- Internt hos köparen
 - Avtalsmöten
 - Träffa och berätta för alla beställare om avtalet och dess mekanismer
 - Tydliggör syftet och målet med upphandlingen
 - Påtala avtalstrohet och sanktioner för brott mot avtalet
 - Avtalsdatabas
 - Publicera med rätt sökord
 - Enkla och tydliga avropsrutiner och andra uppstartsrutiner
 - Beställningar som inte omfattas av avtalet
 - Ska bred tolkning av avtalet ske
 - Direktupphandling
 - Mallar för beställningar
 - E-post lådor för beställningar
 - Projektgrupp träffar leverantörerna
- Externt med leverantörerna
 - Bjuda in alla leverantörer till samtal
 - Gå igenom målbild och ambitioner
 - Fråga efter leverantörernas ambitioner och mål med affären
 - Fråga efter eventuella oklarheter
 - Behov av tillägg till avtalet?
 - Väsentlig förändring?
 - Avtalsdagar
 - Kontaktförmedling
 - Beställare

- Leverantören
- Eskaleringskontakter

Uppföljning

- Att följa upp ett ingånget avtal ska vara en självklarhet för båda parterna. Leverans, antal avrop, effekterna av genomförda utbildningar och andra viktiga delar av avtalet bör följas upp minst en gång per år. Vid dessa uppföljningar kontrollerar även köparen att leverantören fortsatt lever upp till de kvalificeringskrav som ställdes i upphandlingen. Kontroll av kreditvärdighet, leveranskapacitet, certifieringar, auktorisationer mm kan vara krav som följs upp årligen.

- Avtalstrohet

- Rangordning
 - Avropas allt med respekt till rangordningen eller avtalet i övrigt
 - Avvikelser
 - Uppfylls leveranstiderna och leveranskvalitet
 - Antal avrop som de facto levereras
- Förnyad konkurrensutsättning
 - Instruktionsmallar
 - Utvärderingsmodeller vid avrop
 - Kontaktvägar
 - Utvärdera och förbättra modeller för förnyad konkurrensutsättning
- Analysera köp utanför avtalet
 - Vid behov lägga till tjänster till avtalet om möjligt
 - Överväga en kompletterande upphandling

- Samverkansmöten

Det är viktigt att projektgruppen hos köparen och kundteamet hos säljaren är representerade vid olika former av samverkans- eller avtalsmöten. Alla deltagares reflektioner är värdefulla för att förbättra och utveckla partnerskapet i affären.

- Bestäm möten med leverantörer med kortare intervall under avtalets första år
 - Stöd varandra i implementeringen av avtalet, det ligger i båda parter intresse
 - För protokoll och aktivitetslista
- Årliga avtalsmöten
 - Analysera hur samarbetet funkar
 - Förbättringsåtgärder och planer
 - Driva gemensamma projekt för högre kvalitet, effektivitet eller andra utvecklingsprojekt
 - För protokoll och aktivitetslista

- Sanktioner

- Viten
 - Konsekvent utkrävande av viten vid överträdelser

- Skadestånd
 - Håll dialog med leverantören och kräv förbättring före skadestånd
 - Säkerställ korrekt dokumentation och dela med leverantören
- Hävning av avtal
 - Säkerställ korrekt dokumentation och användandet av avtalet eskaleringsmodell
 - Håll leverantören informerad löpande
- Statistik, nyckeltal och samverkan
 - Jämför egen och leverantörernas statistik
 - Utveckla statistik tillsammans med leverantörerna för gemensam nytta

Exempel:

Leverantören ska på begäran från Arbetsförmedlingen kunna redovisa statistik över deltagarresultat i form av antal avklarade kurser samt erhållna betyg och intyg.

Exempel:

Startmöte och kontinuerliga uppföljningsmöten, men även andra samverkansmöten, kommer att hållas. Alla möten mellan parterna hålls i Uppsala. Vid möten bär respektive part sina egna kostnader. Leverantören ansvarar för att representation finns på dessa möten. Dokumentation så som ex. statistik och uppföljningsdokumentation ska på begäran tas fram och översändas inför dessa möten.

Leverantören ska delta i olika forum såsom resultatdialoger, möten kring betyg och bedömning, erfarenhetsutbyte och kvalitetsutveckling som beställaren bjuder in till. Det kan förekomma att leverantörens personal ska delta i fortbildning anordnad av Beställaren. Leverantörens deltagande vid sådana möten och fortbildningar ska ske utan extra kostnad för Beställaren.

Inför ny upphandling

- Kartlägg utfallet av pågående affär jämte målbilden
- Interna diskussioner om förbättringar till nästa avtal
- Samtal med nuvarande leverantörer om förbättringar till nästa avtal