

Upphandlingsguide

vägledning för upphandling av städtjänster

Denna upphandlingsvägledning är framtagen av arbetsmarknadens parter: Almega Serviceföretagen, Fastighetsanställdas förbund och Kommunalarbetarförbundet.

Serviceföretagen fastighets Kommunal.

INLEDNING

Att upphandla städtjänster kan vid första anblicken verka som en enkel sak, men så är inte fallet. Prispress och bristande uppföljning av ingångna avtal är dessvärre vanligt förekommande, vilket leder till att seriösa företag med goda arbetsvillkor kan missgynnas i upphandlingsprocessen.

Av 1 200 granskade upphandlingar av städtjänster tilldelas 98 % av dessa till anbudet med lägst pris – och detta helt utan att det ställts några kvalitetskrav i förfrågningsunderlagen!

I en bransch som styrs av upphandlingar är det avgörande hur förfrågningsunderlagen är utformade. Detta för att skapa förutsättning för en sund och konkurrenskraftig marknad med schyssta villkor för både företagen och deras anställda. I och med den stora konkurrensen har såväl små som stora företag varit beredda att pressa priserna till det yttersta, vilket även påverkar företagens anställda.

Syftet med denna vägledning för upphandling av städtjänster är att stödja och sprida information till upphandlare, beställare, politiker, verksamhetschefer och andra som påverkas av eller fattar beslut om att köpa städtjänster. I modellen finns praktiska exempel på tillvägagångssätt för olika faser i en upphandlingsprocess. Vägledningen innehåller även skrivningar, avtalsvillkor och exempel från väl fungerande affärer och förfrågningsunderlag av städtjänster som kan användas vid framtagning av förfrågningsunderlag.

KORT OM STÄD- OCH SERVICEBRANSCHEN

Städ- och servicebranschen består av ungefär 3 600 aktiebolag med närmare 54 000 anställda och en omsättning på cirka 36 miljarder kronor. Almega Serviceföretagen representerar omkring 1100 företag som erbjuder städtjänster, vilket motsvarar ungefär 80 procent av omsättningen i städbranschen. Närmare 75 procent av de anställda inom yrket städare arbetar hos ett företag som tecknar kollektivavtal.

SAMMANFATTNING

Den nya vägledningen är uppdelad i upphandlingsprocessens tre traditionella faser: FÖRE, UNDER och EFTER upphandlingen.

I varje del finns viktiga förutsättningar som lägger grunden för en god affär för samtliga inblandade. Vägledningen ger praktiska råd genom hela upphandlingsprocessen och bjuder i varje del på steg att utföra, beakta eller bara ha i åtanke under processens gång.



FÖRE

Här inventeras bland annat behov, krav, marknadsförutsättningar och målet med upphandlingen.



UNDER

Här har anbudslämnaren rätt att ställa frågor och erhålla svar under anbudstiden.



EFTER

Här startar det viktiga arbetet med att få en fungerande affär på plats och arbetet med uppföljningen.

FÖRE



Förberedelsearbetet till en upphandling är den viktigaste fasen i en upphandlingsprocess. Här inventeras bland annat behov, krav, marknadsförutsättningar och målet med upphandlingen. Ett undermåligt förarbete resulterar inte sällan i oklara kravställningar och målbilder. Som en effekt av detta leder ofta mindre förstudier till sämre fungerande avtal, leveranser och partnerskap.

Den andra sidan av myntet är att vara en initierad, påläst och intresserad köpare. Köparen gör ordentliga inventeringar av hur nuvarande avtal fungerar, behoven upphandlingen ska täcka, mekanismerna på den aktuella marknaden.

Projektgruppen - arbetsgruppen för upphandlingen

Personer/roller som bör vara delaktiga i det förberedande arbetet är:

- Beställaren
- Inköparen
- Referensgruppen
- Brukaren av tjänsten
- Projektledaren
- Avtalsförvaltaren/ kategoriansvarig
- Sakkunnig för städtjänster
- Fackliga organisationer

Projektgruppen ansvarar för att säkerställa att rätt resurser och beslutsmandat kopplas till projektet. Gruppen ansvarar bland annat för upphandlingsprocessen samt in-hämtande av sakkunskap, juridisk kompetens, förankring internt, kommunikation externt och uppföljning.

Behovsbild och nuvarande avtal

Att endast läsa det nuvarande avtalet och de förra upphandlingsunderlagen medför stor risk att de för dagen aktuella behoven inte kommer att tillgodoses. 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. 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 att missa målet.

Därför är det centralt att göra en analys av hur det nuvarande avtalet fungerar utifrån följande:

- Kvalitativ analys av erhållen leverans
- Reklamationer
- Avvikelser
- Avtalstrohet hos båda parter

Målbild med affären

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

- Leverantörsmix: en eller flera leverantörer
- Kvalitetskrav: Tydligare definition av kvalitet

Vad ska ingå i upphandlingen?

Det är viktigt att projektgruppen har en klar bild av vilken kvalitet och omfattning/frekvens för städningen som ska köpas in och vilket behov upphandlingen avser att täcka. Det ska göras en analys av hur det nuvarande avtalet fungerar.

Syftet med analysen är att få en bild av huruvida det nuvarande avtalet täcker behovet eller om det finns behov av att förändra avtalets omfattning. En av ambitionerna med analysen är att hitta framgångsfaktorerna till det nya avtalet.

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 så att de potentiella leverantörerna kan bidra med information om hur marknaden fungerar i leveransen.

Områden att diskutera inför att sätta en upphandlingsstrategi:

- Typer av anbudsområden
- Eventuella optioner
- Avropsmekanismer vid ramavtal
- Utformningen av avtalet
- Allmänna och särskilda kravområden
- Typ av upphandlingsförfarande
- Uppföljning av det kommande avtalet och vem/vilka som ska följa upp

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 dialog är något som rekommenderas för bästa resultat.

Dialog kan man ha med flera parter, inte bara sina nuvarande leverantörer. Det är klokt att bjuda in andra leverantörer av tjänsten, branschorganisationer, fackliga organisationer, leverantörsföreningar och

”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.”

andra sammanslutningar som kan bidra med konkret information om marknaden.

Dialogen är därmed en viktig del av marknadsanalysen. Det är i marknadsanalysen köparen kan stämma av sina behov och krav i förhållande till utbud och marknadsförutsättningar. Allt från 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 informationsinhämtning. Det bästa resultatet av dialogen får man i en kombination av flera aktiviteter.

HEARING

Hearing innebär att köparen bjuder in till öppen föredragning. Oftast sker en hearing i köparens lokaler men det kan mycket väl ske hos till exempel en branschorganisation. Representanter från köparen som bör delta är upphandlare, beställare och verksamhetschefer. Under hearing är det vanligt att berätta om kommande upphandlingar, vilket stadium i upphandlingsförarbetet man befinner sig i och be om input från branschen i allmänna och specifika frågor.

REQUEST FOR INFORMATION

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

När en RFI skickas ut är det viktigt att ge tillräckligt med tid för potentiella leverantörer att svara. Dessvärre förekommer 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 betydande kunskapstapp för köparen.

Exempel på frågeställningar i en RFI:

- Om marknaden kan leverera tjänsten eller varor man önskar
- Hur förutsättningarna för en lyckad leverans ser ut
- Rimliga avtalsvillkor
- Andra typer av lösningar, t ex utifrån funktion eller in- respektive outsourcing
- Närliggande tjänster som kan vara av intresse
- Branschspecifika förutsättningar
- Region- eller kommunspecifika 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 traditionella upphandlingssystem eller med hjälp av en branschorganisation och fackliga organisationer. Syftet är inhämta synpunkter från marknaden inför ett kommande köp.

Externa remisser uppskattas av många leverantörer under förutsättning att de lämnade synpunkterna beaktas. Extern remiss tar en del tid för leverantören att genomföra, vilket måste respekteras av köparen. Samtidigt är extern remiss ett mycket effektivt och träffsäkert sätt för köparen att erhålla de sista och oftast mest väsentliga inspelen till det slutliga upphandlingsunderlaget.

Flera upphandlande myndigheter skickar även sin externa remiss till branschorganisationer och fackliga organisationer för att få en branschövergripande bild av sin kommande affär. Branschorganisationen kan även stödja med informationsspridning till organisationens medlemsföretag.

LEVERANTÖRSMÖTEN

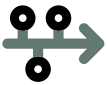
Ett utmärkt sätt att få en bra bild över marknad, tjänsten, leveransförutsättning och mycket mer är personliga möten med leverantörer i branschen. Dessa möten sker enskilt mellan leverantören och köparen. I vissa branscher finns en mindre väl utvecklad relation mellan köpare och säljare, varför det ofta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

Från köparsidan bör så många som möjligt från projektgruppen delta. Detta ger bästa förutsättning för att samtalet ska vara konstruktivt och ge viktiga inspel till en kommande affär. Det är även viktigt att inte bara nöja sig med att träffa sina nuvarande leverantörer. En mix av möjliga lokala, regionala och nationella leverantörer är att föredra.

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. Kraven ska gälla för alla de möjliga anbudsgivarna och vissa krav kan sedan föras över till avtalet. Det är tyvärr ofta vanligt förekommande att krav är alldeles för allmängiltiga och uddlösa, vilket medför att kraven saknar egentligt värde för köparen.

Nedan är några exempel på kravställning på leverantörer:



KRAV PÅ ETT VISST ANTAL ÅRS ERFARENHET AV LEVERANS AV TJÄNSTEN

Vissa köpare vill att potentiella leverantörer har en viss längd på erfarenhet av städtjänster. 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 Anbudslämnaren skall ha minst två års erfarenhet av städning inom kontorslokaler. Bevis skall bifogas till anbudet.



OMSÄTTNINGSKRAV PÅ LEVERANTÖREN

Det är vanligt att det ställs krav på viss uppnådd omsättning hos anbudsgivaren. Som huvudregel kan sägas att omsättningskravet inte får överstiga två gånger avtalsvärdet.

EXEMPEL Årlig omsättning (leverantören själv eller tillsammans med underleverantör/er) ska uppgå till minst fyra miljoner SEK under den senaste årsredovisningen.

”Det är tyvärr ofta vanligt förekommande att krav är alldeles för allmängiltiga och uddlösa, vilket medför att kraven saknar egentligt värde för köparen.”

REFERENSKRAV

Att begära in referenser är ett vanligt sätt att styrka en anbudlämnares 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 försvåra önskvärd konkurrens. Det är viktigt att anpassa sina referenser efter organisationens köp och förutsättningar.

EXEMPEL Referensuppdrag för kvalificering av företaget
Anbudsgivaren ska ange tre (3) aktuella (senaste 5 åren) referenser.

Frågor till referenter:
Anbudsgivaren har i refererat städuppdrag visat mycket god förmåga att:
Leverera extratjänster i tid
Samarbeta vid genomförande av uppdrag
Med kvalitet och engagemang genomföra uppdraget till full belåtenhet och att detta talar för att anbudsgivaren ska kunna utföra det tilltänkta avtalet på ett effektivt och fördelaktigt sätt

KVALITETS-, HÅLLBARHETS- OCH MILJÖARBETE

Idag ställs olika former av krav gällande främst kvalitet och miljö. Hållbarhetsfrågor och CSR blir allt vanligare. Flera upphandlande myndigheter har policys om att sådana processer ska finnas hos sina leverantörer. Dessvärre är det dock väldigt sällan som denna typ av krav följs upp och arbetas aktivt med från köparens sida. Fler och fler röster i upphandlingssammanhang anser att dessa krav inte är nödvändiga att ställas om köparen inte avser att följa upp. När köparen väljer vilka krav inom detta område som ska ställas är det viktigt att kraven utformas rätt.

EXEMPEL KVALITETSARBETE Anbudsgivaren ska tilllämpa dokumenterade kvalitetssäkringsrutiner som säkerställer att överenskommen kvalitet uppnås, antingen i form av gällande ISO-certifiering eller i form av ett eget dokumenterat kvalitetssystem.

Anbudet ska innehålla ett intyg om certifiering eller en redovisning av hur anbudsgivaren arbetar med kvalitetssäkring av sin verksamhet.

Av redovisningen ska det framgå:
Namn på kvalitetsansvarig
Senaste uppdateringen av styrande dokument
Kvalitetspolicy
Beskrivning av metoder som används för att fortlöpande verifiera och validera organisationens processers/ tjänsters prestanda så att de motsvarar kundernas behov och krav Hur det aktuella uppdraget kommer att

kvalitetssäkras**EXEMPEL MILJÖARBETE** Anbudsgivaren ska i sitt arbete för myndigheten sträva efter att effektivisera och minska förbrukningen av naturresurser samt välja miljöanpassade alternativ vid val av kemikalier och städredskap. Anbudsgivaren bör ha ett miljöledningssystem enligt ISO 14001 eller motsvarande.Anbudet ska innehålla ett intyg om eller en redovisning av hur anbudsgivaren arbetar med miljöfrågor i sin verksamhet. Av redovisningen ska även framgå:

Namn på miljöansvarig
Senaste uppdateringen av styrande dokument
Miljöpolicy

Ställ miljö- och sociala krav på rätt sätt, läs gärna mer om hållbar upphandling på Upphandlingsmyndigheten.



KRAV PÅ KOMPETENS
Krav på utbildning ska ställas.

EXEMPEL Berörda arbetsledare i uppdraget ska ha genomgått SRY. Anbudslämnaren skall vid anbudslämningen inkomma med intyg om detta. Städpersonalen ska ha genomgått motsvarande utbildning under de senaste tolv (12) månaderna efter avtalets början.

PRISER

Köparen måste bestämma vilken typ av prissättning som ska användas i sitt kommande avtal och affär.

Varje avtal bör koppla någon form av index för prisuppräkningar. Leverantörernas kostnader ökar varje år för bland annat ökade lönekostnader. SCB har städindex som bör användas. 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.



PRIS FÖR HELA UPPDRAGET

Anbudslämnaren lämnar ett pris för hela uppdraget. Pris för hela uppdraget är mest förekommande i städupphandlingar. Anmärkning: Det är mycket viktigt att uppgifter om ytor och lokaltyper anges av upphandlaren oavsett vilken upphandlingsform det gäller.



ENKELT PRIS PER TIMME

Anbudslämnaren ska lämna pris per timme.

EXEMPEL Pris ska anges i svenska kronor (SEK), exklusive mervärdesskatt i prisbilagan. Priset ska anges i form av ett fast pris per timme, normal arbetstidsvecka mån-fre 08-16.



KVADRATMETERPRIS

Anbudslämnaren ska lämna pris per kvadratmeter. Detta är inte så vanligt förekommande, men om omständigheterna tillåter kan denna modell användas.

Ta gärna del av Almega Serviceföretagens kalkyl med kända kostnader under Städtimmen. [1]

1. Städtimmen, Almega Serviceföretagen https://www.serviceforetagen.se/stadtimmen/

UTVÄRDERINGSMODELL

I upphandlingsrätten finns egentligen bara tre olika sätt att utvärdera anbud och välja leverantörer efter. Det handlar om att utvärdera förhållandet mellan pris och kvalitet.

Tidigare så kallade lägsta-pris-upphandlingar har för många en negativ innebörd och klang. Det hävdas på sina håll att en lägsta-pris-upphandling 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.

Den typ av kvalitetsaspekter som oftast används i utvärdering av en städupphandling är leveranssäkerhet, arbete vid reklamationer, kontinuitet i uppdraget och medlemskap i Almega Serviceföretagen.

Det finns även en partsgemensam kvalitetsmarkör i form av auktorisationen Auktoriserat Serviceföretag som medlemsföretag kan ansöka om. Auktorisationen beviljas seriösa städ- och serviceföretag via årliga kontroller och omfattar en mängd olika områden. På så sätt är det en trygghet för kunder, företag och medarbetare.

Auktoriserade Serviceföretag har

- kollektivavtal genom Almega Serviceföretagen
- miljöledningssystem eller miljöcertifikat
- företagsförsäkringar och ansvarsförsäkring
- synliga namnbrickor på medarbetare, ServiceID/ID06
- deltagit i Serviceföretagens auktorisationsutbildning.

Auktoriserade Serviceföretag har inte

- obetalda skatter
- obetalda arbetsgivaravgifter
- skuldsaldo hos kronofogden.

”Det hävdas på sina håll att en lägsta-prisupphandling inte kan omfatta kvalitativa inslag. Detta är fel.”

EKONOMISKT MEST FÖRDELAKTIGT ANBUD

EXEMPEL 1 Följande utvärderingskriterier kommer att utvärderas och viktas enligt nedanstående krav. Anbudsgivaren ska beskriva hur man hanterar följande områden:

Utvärderingskriterier	**Viktning**
Pris	40 %
Presentation av genom-förandeplan	30 %
Referenser	10 %
Tekniska hjälpmedel (kvalitetskontroll, felrapporteringssystem)	10 %
Auktorisation	10 %
Summa	**100 %**



Anbudet med högst viktad anbudssumma kommer att tilldelas kontrakt i respektive område.

Utvärderingskriterier	**Viktning**	**Erhållen värde**		**Viktad värde**
Pris	40 %	10	=0,40*10	4
Presentation av genomförandeplan	30 %	7,2	=0,30*7,2	2,16
Referenser	10 %	7,5	=0,1*7,5	0,75
Tekniska hjälpmedel	10 %	1,4	=0,1*1,4	0,14
Auktorisation	10 %	1,4	=0,1*1,4	0,14
Anbudssumma	**100 %**			**7,19**

EXEMPEL 2 De anbudsgivare som uppfyller samtliga skall-krav går vidare till anbudsutvärderingen.

Köparen tillämpar en reduktionsmodell i utvärderingen och kommer att anta det anbud som har lägsta jämförelsepris. Jämförelsepriset uträknas enligt följande:

Anbudspris minus eventuella reduktioner = jämförelsepris.

Anbudsgivaren har i prisbilagan fyllt i efterfrågade prisposter och erhållit ett anbudspris om 10 000 000 SEK. Samma anbudsgivare har efter genomgång av samtliga reduktioner erhållit totalt 2 000 000 SEK i avdrag. Jämförelsepriset blir således 10 000 000 minus 2 000 000, vilket blir 8 000 000 SEK i jämförelsepris.

Reduktionerna som är möjliga att erhålla är (utvecklas ytterligare nedan):

- Beskrivning av process för att proaktivt arbeta för att korta tiden för beställning av extra tjänster; 100 000 SEK reduktion
- Tekniska hjälpmedel; 100 000 SEK reduktion
- Presentationsmöte; 500 000 SEK reduktion
- Auktorisation i Almega Serviceföretagen eller motsvarande; 750 000 SEK reduktion

PRIS ELLER KOSTNAD

EXEMPEL 1 Vid utvärderingen av de inkomna anbuden kommer som flest tre anbud med lägsta pris per delområde att antas. De tre anbudsgivarna med lägsta pris kommer att tilldelas kontrakt med rangordning efter pris. Har fler anbudsgivare erhållit samma pris kommer vinnande anbud att utses genom lottning.

EXEMPEL 2 Pris 100 %, dvs lägsta pris. Den anbudslämnare som lämnar lägst prisfaktor rangordnas nummer 1, anbudslämnare med näst lägst pris rangordnas nummer 2 och så vidare tills avropsordningen är fylld.

KOMMERSIELLA VILLKOR

Ett avtalsförhållande pågår under flera år. Därför måste villkoren för affären fungera för båda parterna. Det är oftast klokt att designa stora delar av de kommersiella villkoren utefter den specifika affärens förutsättningar. Almega Serviceföretagen har tagit fram allmänna kontraktsvillkor som kan användas.

Affärsvillkoren måste vara jämbördiga när det gäller bland annat riskfördelningen. Att lägga all form av ekonomisk risk på leverantören är varken klokt eller rättvist. Detta kan även medföra att leverantörer avstår från att lämna anbud.



BEGRÄNSAT SKADESTÅNDSANSVAR

Ett skadeståndsansvar måste begränsas till ett belopp (SEK). Det finns inga försäkringar som en leverantör kan teckna utan ett maxtak för hur högt ett skadeståndsansvar kan bli.

EXEMPEL Leverantören ansvarar för direkta skador som vållats beställaren pga. fel eller försummelse av leverantören eller av leverantörens personal. Skadeståndsansvaret omfattar endast direkt skada och således ej följdskada, allmän förmögenhetsskada eller indirekta skador såsom exempelvis utebliven vinst. Leverantörens ansvar är begränsat till 5 000 000 SEK per år.



RIMLIGA OCH KONSEKVENTA VITEN

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

EXEMPEL Vite utgår om leverantören inte kan fullgöra sitt åtagande, d v s utfört städning i ett visst område/lokal. Vite utgår med 1000 SEK per händelse.

UNDER



När upphandlingen är publicerad är utrymmet för dialog och förändringar av förfrågningsunderlaget tämligen 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 upphandlingsunderlagets kvalitet är ett resultat av bristande marknadsanalys, behovsinventering och okunskap om branschförutsättningar kommer många frågor att ställas. Dessutom kommer frågorna bli svåra att besvara på ett kvalitativt sätt.

På följande sidor finns ett antal moment i upphandlingsprocessen att ha i beaktande under anbudstiden.



Tidplan för upphandlingen



BESTÄM EN RIMLIG TID FÖR ATT INKOMMA MED ANBUD

Som upphandlande part är det viktigt att ta med i beaktande att det tar tid för anbudsgivaren att inhämta referenser, ta fram kvalitativa skrivna texter och att det kan inkomma många frågor som behöver besvaras. Planera därför 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.



BESVARA FRÅGOR LÖPANDE



FÖRLÄNG ANBUDSTIDEN VID BEHOV

Om det inkommer väldigt många 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 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 och då 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 försämras under ett avtal som inte fungerar.

Utvärdering



Se till att hela projektgruppen ingår i gruppen som utvärderar anbuden

Påbörja utvärderingen så snart som möjligt



Gör kompletteringar vid behov

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

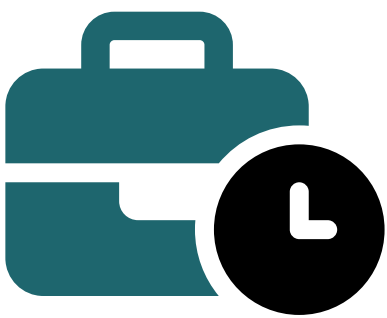
AVTALSMÖTEN

- 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 för extra beställningar
  - Beställningar som inte omfattas av avtalet
    - Direktupphandling
  - Mallar för beställningar
  - Rutiner för extrabeställningar

PROJEKTGRUPP TRÄFFAR LEVERANTÖRERNA





EXTERNT MED LEVERANTÖR/LEVERANTÖRER

BJUD IN LEVERANTÖR/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 eller väsentliga förändringar?
- Avtalslängd
- Kontaktpersoner
- Beställare
- Leverantören

Uppföljning



AVTALSTROHET

RANGORDNING

- Avropas allt utifrån rangordningen
- Har det förekommit avvikelser
- Uppfylls leveranstiderna och leveranskvalitet
- Antal avrop som de facto levererats

FÖRNYAD KONKURRENSUTSÄTTNING

- Instruktionsmallar
- Utvärderingsmodeller vid avrop
- Kontaktvägar
- Utvärdering av avropsmodeller



SAMVERKANSMÖTEN

Alla deltagares reflektioner är värdefulla för att förbättra och utveckla partnerskapet i affären.

BESTÄM MÖTEN MED LEVERANTÖRER MED KORTA INTERVALL UNDER AVTALETS FÖRSTA SEX (6) MÅNADER

- Stöd varandra i implementeringen av avtalet, det ligger i båda parters intresse
- För protokoll och aktivitetslista

ÅRLIGA AVTALSMÖTEN

- Analysera hur samarbetet funkar
- Förbättringsåtgärder och planer
- 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
- Håll leverantören informerad löpande



STATISTIK OCH NYCKELTAL

Jämför beställarens och leverantörernas statistik om leveransen

Inför ny upphandling

- **Kartlägg utfallet av pågående affär i förhållande till målbilden**
- **Håll interna diskussioner om förbättringsmöjligheter till nästa avtal**
- **Utvärdera tillsammans med nuvarande leverantören**

Serviceföretagen