

UPPHANDLING AV SANERINGSTJÄNSTER

Förord

Denna upphandlingsvägledning är framtagen av arbetsgrupp från Saneringsföretagens Riksförbund (SFR), Almega Saneringsföretagen och Fastighetsanställdas Förbund och avser upphandling av Industri- och Skadeservice.

Inledning

Att upphandla saneringstjänster kan vid första anblicken verka vara en enkel tjänst och att upphandla. Så är inte fallet.

Skriv in tjänster som utförs Prispress och brist på kvalitetskrav är mycket vanligt vid upphandlingsprocessen. I en bransch som styrs av upphandlingar är det avgörande hur förfrågningsunderlagen ser ut för att göra en sund konkurrenskraftig marknad med sjysta villkor för de anställda. I och med den stora konkurrensen har såväl små som stora företag varit beredda att pressa priserna till det yttersta och detta påverkar även företagens anställda.

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

SAMMANFATTNING

Den nya vägledningen är uppdelad i de traditionella tre faserna i en upphandlingsprocess den förtydligar de olika faserna i ordningen och är indelat i tre avsnitt, ett Före, ett Under och ett Efter upphandlingen. I varje del finns alla viktiga förutsättningar med som ger råd till en god affär för samtliga inblandade. Vägledningen påvisar praktiska råd genom hela upphandlingsprocessen och bjuder i varje del på tydligt punktade saker att göra, beakta eller bara tänka på. En behovsbild, målbild och en uppföljningsfas som genom hela upphandlingsprocessen ger förutsättningar att alla parter.

- **Före-delen:** Här inventeras bland annat behov, krav, marknadsförutsättningar och målet med upphandlingen. Det är mycket viktigt att identifiera behovet av saneringstjänster i upphandlingen.
Exempel: Spolbil, asbesttekniker, fukt tekniker, radontekniker, saneringstekniker, klottertekniker m. fl.
- **Under-delen:** Här har anbudslämnaren rätt att ställa frågor och erhålla svar under anbudstiden.
- **Efter-delen:** Här startar det viktiga arbetet med att få en fungerande affär på plats och hur man arbetar med uppföljningen

Kort om Saneringsföretagens Riksförbund (SFR) och Almega Saneringsföretagen

SFR är en sammanslutning av Sveriges branschledande saneringsentreprenörer med 50 medlemmar. Almega Saneringsföretagen består av 151 aktiebolag med sammanlagt över 5 000 anställda och omsatte 7,3 miljarder kronor år 2017/2018.

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 oftast i oklara kravställningar och målbilder. Som en effekt av detta leder oftast mindre förstudier till sämre fungerande avtal, leverans 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 - Teamet för upphandlingen

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

- Beställaren
- Inköparen
- Referensgruppen
- Brukaren av tjänsten
- Projektledaren
- Avtalsförvaltaren/Kategoriansvarig
- Sakkunnig för saneringstjänster (industri- eller skadeservice)
- Fackliga organisationer

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 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 att rekommendera. Enskilda 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.

Det ska göras en analys hur det nuvarande avtalet fungerar.

- Nuvarande avtal
 - 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.

- Leverantörmix
 - Önskas en eller flera leverantörer
- Kvalitetskrav
 - Definiera kvalitet genom att ställa tydliga kvalitetskrav

Vad ska ingå i upphandlingen

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

Syftet av analysen är att få en bild om det nuvarande avtalet täcker behovet eller om det finns behov 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.

- 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, fackliga organisationer, leverantörsföreningar och andra sammanslutningar som kan bidra med konkret information.

Dialogen är en viktig del av marknadsanalysen. Det är i marknadsanalysen köparen kan stämma av sina behov och krav jämfört med 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 denna informationsinhämtning. 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

RFI

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 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 kunskapsstapp för köparen.

Exempel på frågeställningar i en RFI:

- Kan marknaden leverera tjänsten eller varor man önskar
- 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 det
- 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 och med hjälp av en branschorganisation och fackliga organisationer. Syftet är att när köparen anser sig vara färdig 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 och fackliga organisationer för att erhålla en branschövergripande bild av sin kommande affär. Branschorganisationen och kan även stödja med informations spridning av den externa remissen till organisationens medlemsföretag.

Leverantörmöten

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 ett 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 så många från Projektgruppen som möjligt. Detta ger bästa förutsättningar för att samtalet ska kunna kretsa om hela den kommande affären.

Det är även 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.

Exempel:

- Lokala leverantörer
- Regionala leverantörer
- Nationella leverantörer

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 man ser krav som är alldeles för allmängiltiga och uddlösa vilket medför att kraven inte medför något värde för köparen.

- Krav på antal års erfarenhet av leverans av tjänsten
 - Vissa köpare vill att de potentiella leverantörerna har en viss längd på erfarenhet av berörda saneringstjänster. 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 sanering inom berörd saneringstjänst. Bevis skall bifogas till anbudet.

- Omsättningskrav på leverantören Det blir vanligt förekommande att det ställs krav på viss uppnådd omsättning hos anbudsgivaren. Som huvudregel kan sägas att omsättningskravet inte får överstiga 2 gånger avtalsvärdet kopplad till de upphandlade tjänsterna.

Exempel:

- **Kompetenskrav**
 - Minst antal anställda för uppdraget med rätt kompetens och relevant utbildning för de efterfrågade tjänsterna.
 - Berörda arbetsledare i uppdraget ska ha rätt kompetens och relevant utbildning för de efterfrågade tjänsterna.
 - Bevis skall bifogas till 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 för bästa konkurrens.

Det är viktigt att anpassa sina referenser utefter sitt eget köp och förutsättningar.

Exempel:

Referensuppdrag för kvalificering av företaget

Anbudsgivaren ska ange tre (3) aktuella (senaste 3 åren) referenser.

- **Upphandlare (B) som referent**

Om anbudsgivaren har eller har haft ramavtal eller har utfört uppdrag till B under de senaste tre (3) åren räknat från sista anbudsdag skall en av referenterna vara B, och den andre en extern referens.

Eventuell referens från B behandlas lika såsom en extern referens och får, på samma sätt, besvara de frågor som framgår nedan.

Frågor till referenter:

Anbudsgivaren har i refererat saneringsuppdrag visat mycket god förmåga att:

- ✓ leverera extratjänster i rätt 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 nu påtänkt avtal på ett effektivt och fördelaktigt sätt

Gällande referensuppdrag är det även viktigt att det överensstämmer med de typer av tjänster som upphandlas. Upphandlas t.ex. asbest, fukt, brand, klotter eller spolbilstjänster skall referenser på respektive tjänst efterfrågas.

- **Kvalitets-, hållbarhets- och miljöarbete**

- Idag ställs olika former av krav gällande främst kvalitet och miljö. Hållbarhetsfrågor och CSR blir vanligare. Flera upphandlande myndigheter har policys om att denna typ av processer ska finnas hos sina leverantörer. Dessvärre är det dock väldigt sällan denna typ av krav följs upp och arbetas aktivt med hos köparen. Fler och fler röster i upphandlingssammanhang anser att om köparen inte avser att följa upp denna typ av krav bör de inte ställas.

När köparen väljer vilka krav inom detta område som ska ställas är det viktigt att kraven utformas rätt.

Exempel kvalitetsarbete:

Anbudsgivaren ska tillämpa dokumenterade kvalitetssäkringsrutiner som säkerställer att överenskommen kvalitet uppnås, antingen enligt ISO 9001 eller motsvarande.

Anbudet ska innehålla:

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 processer/tjänsters prestanda så att de motsvarar kundernas behov och krav

- ✓ Hur det aktuella uppdraget kommer att kvalitetssäkras
- ✓ Hur extern granskning genomförs

Exempel på 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 fordon. Anbudsgivaren ska ha ett miljöledningssystem enligt ISO 14001 eller motsvarande.

Anbudet ska innehålla:

Intyg om eller en redovisning av hur anbudsgivaren arbetar med miljöfrågor i sin verksamhet. Av redovisningen ska framgå:

- ✓ Namn på miljöansvarig
- ✓ Senaste uppdateringen av styrande dokument
- ✓ Miljöpolicy
- ✓ Hur extern granskning går till

Ställ miljö-, sociala krav (arbetstid, lön och semester) på rätt sätt. Se mer på Upphandlingsmyndighetens hemsida.

- **Arbetsmiljö**

Då sanering omfattar många olika moment där det ställs krav på arbetsmiljö är det viktigt att anbudslämnaren uppfyller kraven för arbetsmiljö. Krav skall vara enligt Arbetsmiljöverket och/eller enligt kundens egna dokumenterade arbetsmiljöregler (viktigt att redogöra dessa tydligt). Exempel på innehåll: certifieringar, skyddsutrustning, skyddsombud, avvikelshantering, riskbedömningar, säkerhetsansvarig, etc. Anbudsgivaren bör ha ett arbetsmiljöledningssystem enligt ISO 45001 eller motsvarande.

Beroende på vilka typer av saneringar som skall utföras krävs det olika utbildningar. Nedan följer exempel på utbildningar som är vanliga inom sanering.

- Liftkort
- Höghöjdsarbete
- Heta arbeten
- Fallskydd
- Asbest
- Fallskydd,
- Smittorisker
- Vibration
- Höga tryck

Prisreglering

Leverantören får justera priset enligt Skadeservice index, eller Industriservice index framtagen av Statistiska Centralbyråns i uppdrag av Saneringsföretagens Riksförbund.

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 prisuppräknningar. Leverantörernas kostnader ökar varje år för bland annat ökade lönekostnader. Industri- eller skadeserviceindex som är framtagna av SFR och Statistiska Centralbyrån 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.

- 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 07-16.
 - Viktigt här är att upphandlande myndighet specificerar vad som skall ingå i priset.
T.ex vilka maskiner, el, bodar, och annan utrustning. Kunden ombesörjer avfallet men vi kan transportera det.
 - Övriga tillägg som tex övertid, OB skall följa branschens kollektivavtal

Det sätt köparen bestämmer prisangivelserna i en saneringsupphandling är synnerligen viktig för den kommande affären. För att bestämma ett förutbestämt pris krävs ingående insikter i saneringsbranschen för att hitta rätt relevant prisläge. Blir det förutbestämda priset för lågt kommer det kommande avtalet och leveransen inte fungera särskilt väl. Vid icke relevanta golvpriser har vi sett exempel på upphandlingar där merparten av anbudsgivare lämnat just golvpriset. Resultatet har blivit att stora delar av upphandlingen behövs lottas.

Utvärderingsmodell

I upphandlingsrätten finns egentligen bara tre olika sätt att utvärdera anbud och välja leverantörer efter. De är bästa förhållandet mellan pris och kvalitet, kostnad eller pris. Tidigare så kallad lägsta prisupphandlingar 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.

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

Det för Köparen bästa förhållandet mellan pris och kvalitet i anbudet med hänsyn till nedanstående kriterier kommer att antas. Metod för procentviktning eller poängsättning redogörs separat för respektive utvärderingskriterium. Anbudet med högst viktad anbudssumma eller poäng i respektive område kommer att tilldelas kontrakt.

Bästa förhållandet mellan pris och kvalitet

Exempel 1

Följande utvärderingskriterier kommer att utvärderas och viktas enligt nedanstående krav.

Utvärderingskriterier	Viktning
Pris	40 %
Anbudspresentation	30 %
Referenser	10 %
Tekniska hjälpmedel (maskiner och avvikelssystem)	10 %
Arbetsmiljö och säkerhet	10 %
Summa	100 %

Exempel 2

Utvärderingskriterier	Viktning	Erhållen poäng för leverantör A	Beräkning	Viktad värde
Pris	40%	10	=0,40*10	4
Anbudspresentation	30%	7,2	=0,30*7,2	2,16
Referenser	10%	7,5	=0,1*7,5	0,75
Tekniska hjälpmedel (maskiner och avvikelssystem)	10%	1,4	=0,1*1,4	0,14
Arbetsmiljö och säkerhet	10%	3,5	=0,1*3,5	0,35
Anbudssumma	100%			7,4

De anbudsgivare som uppfyller samtliga **ska-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 pris poster 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 kr reduktion

Tekniska hjälpmedel; 100 000 reduktion

Presentationsmöte; 500 000 reduktion

Pris eller kostnad

Exempel 1

Vid utvärderingen av de inkomna anbudena kommer som mest tre anbud, som erbjuder 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 utses genom lottning.

Exempel 2

Pris 100 %, dvs lägsta pris. Den anbudslämnare som lämnar lägst pridfaktor 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. Saneringsföretagens Riksförbund har tagit fram index för industri- och skadeservice som kan användas för prisreglering.

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.

- Ansvarsförsäkringar och övriga försäkringar

Försäkringsvärde skall vara realistiskt kopplat till verksamhet. Ett rekommenderat värde är minimum 10 miljoner. Andra tilläggsförsäkringar kan vara aktuella som t.ex. nyckelförsäkring.

- 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 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 ex. vis utebliven vinst. Leverantörens ansvar är begränsat till 2 miljoner per skada och 10 max miljoner per år.

- Rimliga och konsekventa viten

Viten skall inte användas för att straffa leverantören för minsta lilla 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.

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 resultatet av

bristande marknadsanalys, 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 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 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 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 försämrans under ett avtal som inte fungerar.

Utvärdering

- Vem utvärderar anbudet
 - Så många som möjligt i Projektgruppen bör ingå i gruppen som utvärderar anbudet.
 - Påbörja utvärderingen så snart som möjligt.

- Behöver det ske kompletteringar och får sådana ske.
- 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
 - Ska bred tolkning av avtalet ske
 - Direktupphandling
 - Mallar för beställningar
 - Rutiner för extrabeställningar
 - Projektgrupp träffar leverantörerna
- Externt med leverantör/leverantörer
 - Bjuda 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?
 - Väsentliga förändringar?
 - Avtalsdagar
 - Kontaktförmedling
 - Beställare
 - Leverantören

Uppföljning

- Avtalstrohet
 - Rangordning
 - Avropas allt med respekt till rangordningen
 - Avvikelse
 - Uppfylls leveranstiderna och leveranskvalitet
 - Antal avrop som de facto levereras
 - Förnyad konkurrensutsättning

- Instruktionsmallar
 - Utvärderingsmodeller vid avrop
 - Kontaktvägar
 - Utvärdera och förbättra modeller för förnyad konkurrensutsättning
- Samverkansmöten

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
 - 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 egen och leverantörernas statistik om leveransen

Inför ny upphandling

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