



Vägledning

Hur offentliga beställare kan upphandla teknikkonsulttjänster

framtagen av

Svenska Teknik &
Designföretagen
● almega 

Vägledning: Hur offentliga beställare kan upphandla konsulttjänster

Svenska Teknik&Designföretagen (STD-företagen) har ställt samman denna vägledning för hur offentliga beställare kan upphandla teknikkonsulttjänster. Vägledningen ger svar på 25 *vanliga frågor* om upphandling av teknikkonsulttjänster och används i STD-företagens dialoger med olika offentliga beställare.

Konsultföretagens förutsättningar

Ett teknikkonsultföretag har en stor andel anställda med hög utbildningsnivå jämfört med andra företag. Teknikkonsultföretaget säljer tjänster som är tekniskt mycket avancerade och som har stor inverkan på kommande produktions- och driftsfaser. Teknikkonsultföretagets uppdrag är att åstadkomma en *lösning* på en uppgift. Vilken lösningen är framgår inte alltid i företagets anbud utan formas under uppdragets gång. För att uppdraget ska ge den lösning, funktion och kvalitet som beställaren efterfrågar är teknikkonsultföretagets samlade kunskap och erfarenhet nödvändig. Den lösningen som levereras styr i hög grad utfallet på beställarens hela projekt ur ett ekonomiskt, tekniskt och miljömässigt perspektiv. Att bestämma sig för att investera mer tid och pengar i projekteringskedet innebär stor potential att påverka projektets och objektets totalekonomi. Det kan t ex ge lägre driftskostnader och mindre miljöpåverkan. Som tumregel i branschen brukar det nämnas att projekteringskostnaderna är en *tiondel* av byggkostnaderna som i sin tur är en *tiondel* av ett objekts driftskostnader. Hur upphandlingen av teknikkonsulttjänster går till är en mycket viktig faktor för att ett projekt ska bli framgångsrikt.

Del 1 – Att upphandla kompetens

1. Vad är särskilt viktigt att tänka på när man vill upphandla kompetens?

Om beställaren vill att ett teknikkonsultföretag ska offerera konsulter som har vissa högre eller särskilda kompetenser och därför högre löner så behöver beställaren säkerställa att utvärderingsmekanismen ger *rätt förhållande mellan pris och kvalitet*. I annat fall får företagen svårt att offerera önskade kompetenser eftersom företagen inte får täckning för sina kostnader och en rimlig vinstmarginal.

2. När är det särskilt viktigt att upphandla kompetens?

Det är *i de tidiga skedena, utredningsskede och programskede*, som strukturen för ett helt projekt och kvalitetsnivån för objektet fastställs. Det är i dessa skeden som beställaren kan påverka objektets totalkostnad, kvalitet, miljöegenskaper m m. Detta kan beställaren göra genom att välja de rätta tekniska lösningarna. I upphandling av tidiga skeden är det därför särskilt viktigt att beställaren väljer nyckelpersoner med ”rätt kompetens” eller ett

”rätt genomförande” av uppdraget. Förhållandet mellan pris och kvalitet har därför ännu större betydelse i dessa uppdrag.

En beställare som vill ha bra kvalitet behöver också ge teknikkonsultföretaget de rätta förutsättningarna för att producera kvalitet. Med detta menas att teknikkonsultföretaget behöver *tillräckligt med tid* för att projektera och för att kvalitetssäkra handlingarna, t ex egen- och sidomansk kontroll.

Del 2 – Att välja upphandlingsform

3. Hur kan ramavtal användas?

De uppdrag som bör upphandlas under ramavtal är konventionella uppdrag som hör till beställarens löpande förvaltning eller specialistkompetenser som beställaren kan behöva i olika uppdrag.

Beställaren bör inte upphandla ramavtal om beställaren inte har ett tydligt behov av att upphandla tjänster under avtalet.

4. Vad kan beställaren tänka på när beställaren överväger att välja ett selektivt förfarande eller ett urvalsförfarande?

Det kan vara svårt att skilja teknikkonsultföretag åt vid kvalificeringen. När man utformar kraven bör man noga tänka igenom vad det är som är viktigt för det som upphandlas och om kraven gör det möjligt att särskilja företagen.

5. Hur ser teknikkonsultföretag på alternativa anbud?

Teknikkonsultföretag lämnar gärna alternativa anbud så att de kan presentera sina kreativa lösningar och använda sin innovativa förmåga.

6. Hur ser teknikkonsultföretag på funktionsupphandlingar?

Teknikkonsultföretag ser gärna att beställare gör funktionsupphandlingar så att de kan presentera sina kreativa lösningar och använda sin innovativa förmåga.

Del 3 – Att utforma förfrågningsunderlaget

7. Hur bör beställaren strukturera förfrågningsunderlaget?

En beställare kan förenkla upprättande av förfrågningsunderlag vid upphandling av teknikkonsulttjänster genom att använda sig av *AMA AF Konsult 10* med tillhörande Råd och anvisningar (RA AF Konsult 10). *AMA AF Konsult 10* är ett hjälpmedel och syftar till att förenkla beställarens arbete med att formulera kraven i upphandlingen. *AMA AF Konsult 10* uppdateras genom *AMA*-nytt. Båda publikationer finns att köpa hos Svensk Byggtjänst.

8. Vad kan beställaren generellt sett tänka på när beställaren upprättar förfrågningsunderlaget?

Det är viktigt att förfrågningsunderlaget anpassas efter det som upphandlas. De *krav* som ställs ska vara *relevanta för uppdraget*. Förfrågningsunderlagen behöver vara *enkla* och *tydliga*. Detta är tidsbesparande både för beställaren och för teknikkonsultföretaget.

Del 4 – Att tänka på gällande prissättning

9. Vad kan beställaren tänka på när priser ska baseras på tider som anges i förfrågningsunderlaget?

Om beställaren ber teknikkonsultföretagen att basera priser på ett antal timmar som anges i förfrågningsunderlaget bör antalet timmar representera verkligheten för det aktuella uppdraget. I annat fall kan företagen komma att *spekulera i prissättningen*. För att få uppdraget kan låga priser sättas på de delar som i verkligheten kommer att bli mycket mindre och höga priser på de delar som kommer att bli större jämfört med de tider som angetts.

10. Vilken tilldelningsgrund är lämplig vid upphandling av teknikkonsulttjänster?

Det är oftast viktigt för beställaren att resultatet av teknikkonsulttjänsterna har bra kvalitet, att totalkostnaden för ett projekt blir låg, att teknikkonsultföretaget föreslår de bästa lösningarna, etc. Det är därför lämpligt att beställaren väljer det teknikkonsultföretag som är bäst uppfyller beställarens krav och önskemål i dessa avseenden. För att göra detta val behöver beställaren utvärdera andra parametrar än pris t ex nyckelpersoners kompetens eller hur anbudsgivaren föreslår att uppdraget ska genomföras. Detta kan endast göras om beställaren använder ”*det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet*” som tilldelningsgrund.

11. Vilket index är lämpligt att använda för teknikkonsulttjänster?

STD-företagen har tagit fram ett index för konsulttjänster som heter Faktorprisindex för konsulttjänster, K 84. Indexet är framtaget för arkitekt- och teknikkonsulttjänster och anpassat till kostnadsstrukturen hos företagen. T ex tar indexet hänsyn till att lönekostnader är den största kostnadsposten hos företagen.

12. Hur kan beställaren undvika ”osund strategisk anbudsgivning”

Ett vanligt fall av osund strategisk anbudsgivning är när en anbudsgivare vid upphandling av ramavtal offererar tjänster som anbudsgivaren *inte tänker leverera* under avtalstiden. Vissa kategorier av konsulter som offererats till förmånliga priser kommer t ex aldrig att vara tillgängliga för avrop.

För att motverka osund strategisk anbudsgivning kan beställaren t ex:

- se över om det är lämpligt att dela upp tjänstekategorier som annars upphandlas och utvärderas tillsammans,
- undvika att utvärdera tjänstekategorier som sannolikt inte kommer att utföra arbete i uppdraget,
- använda utvärderingsmodeller som omöjliggör eller försvårar osund strategisk anbudsgivning, och
- införa avtalsvillkor med leveransskyldighet för leverantören.

Tänk på att:

- *Leveransskyldigheten* behöver anges tydligt i avtalet.
- *Ev. leveransberedskap* behöver vara rimlig och anpassad till uppdragets storlek/komplexitet, dvs. ju större och ju mer komplext uppdraget är desto mer tid krävs för att allokera resurser till uppdraget.
- *Avtalsvillkoren* behöver vara balanserade, dvs. ett åtagande att hålla leveransberedskap kan behöva motsvaras av ett åtagande för beställaren att köpa tjänster under ramavtalet.
- Om det finns fler leverantörer till ett *ramavtal med rangordning* så är tanken att de leverantörer som rangordnats som nr två, tre etc. också ska få uppdrag under ramavtalet. Leverantörerna måste därför kunna tacka nej till uppdrag i rimlig omfattning.

13. Hur kan en beställare undvika osund strategisk anbudsgivning genom prismetanismer?

Ett sätt att undvika osund strategisk anbudsgivning i ett ramavtal är att göra priset på de olika tjänstekategorierna som ska upphandlas beroende av varandra. En tjänstekategori, t ex uppdragsledaren, kan då vara den tjänstekategori som utvärderas och som styr priset på de två andra tjänstekategorierna. Priset för de övriga tjänstekategorier kan då fixeras till en procentandel av priset för uppdragsledaren, t ex 70-90 procent.

Del 5 – Att utvärdera kompetens

14. Vilka kompetenser är viktiga att utvärdera?

Det är viktigt att utvärdera *uppdragsledningen*, t ex uppdragsledare, biträdande uppdragsledare, samordningsansvarig, kvalitetsansvarig och liknande kompetenser. Ett gemensamt drag för dessa kompetenser är att de arbetar med den *administrativa* delen av uppdraget.

Någon *ytterligare kompetens* är oftast mycket viktig för uppdraget, t ex teknisk fackkompetens. Det kan då vara relevant att också utvärdera den kompetensen.

15. Vad är viktigt att bedöma vid utvärdering av kompetens?

15.1 Uppdragsledningen

Det är ofta viktigt att bedöma *uppdragsledningens* förmåga att:

- *leda ett uppdrag*, vilket innefattar att:
 - sätta sig in i och, i samarbete med beställaren, definiera uppdragets mål och prioriteringar
 - driva uppdraget framåt mot beställarens mål
 - samordna den egna uppdragsorganisationen
 - hantera externa kontakter, t ex sidokonsulter och myndigheter
 - hantera interna kontakter, dvs den interna uppdragsorganisationen
- *samarbeta*, vilket innefattar att:
 - vara kommunikativ
 - samarbeta på ett effektivt sätt med andra personer i projektet

- *hantera ekonomin* i uppdraget
- *följa upp ekonomin* i uppdraget
- förstå beställarens *affär*
- förstå beställarens *behov*

15.2 Ytterligare kompetens

Det är ofta viktigt att bedöma förmågan hos *ytterligare kompetens* att:

- föreslå tekniska lösningar
- föreslå tekniska lösningar relaterat till beställarens behov och önskemål
- förstå hur den egna uppdragsledningen tänker sig utförandet av uppdraget

16. Är det relevant att begära in CV eller meritförteckning för konsulter som ska arbeta i uppdraget?

Det är relevant att begära in CV eller meritförteckning för uppdragsledningen eller för den ytterligare kompetens som är särskilt viktig för uppdraget. Att begära in CV/meritförteckningar för andra personer som arbetar i uppdraget kan orsaka onödig administration och kostnader för både beställare och konsultföretag.

17. Är det relevant att ställa krav på lång erfarenhet hos konsulter som ska arbeta i uppdraget?

I vissa upphandlingar kan det vara relevant att ställa krav på lång erfarenhet för vissa kompetenser. Det bör aldrig vara relevant att ställa krav på längre erfarenhet än 10 år.

18. Vad kan vara viktigt att tänka på när krav ställs på referensuppdrag för konsulter som ska arbeta i uppdraget?

Det är viktigt för beställaren att få information om *vad* uppdragsledningen eller för uppdraget särskilt viktigt ytterligare kompetens har gjort i referensuppdragen bl a vilken *roll* personen har haft i uppdraget. Referensuppdraget bör likna det uppdrag som ska utföras.

Om t ex en teknisk specialist efterfrågas i ett uppdrag som avser projektering av en bro så kan det vara viktigt att den tekniska specialisten har erfarenhet av att ha projekterat ett visst antal broar av den typ av bro som ska projekteras i uppdraget.

19. För vilka konsulter är det relevant att begära referenser?

Det bör endast vara relevant att ta referenser på uppdragsledningen och på den ytterligare kompetens som är särskilt viktig för uppdraget.

20. Vilken betygsskala kan beställaren använda för referenser?

För att på de mjuka parametrarna lättare kunna skilja ut det teknikkonsultföretag som är allra bäst lämpat för uppdraget kan beställaren använda en bred betygsskala. För att utvärderingen ska bli särskiljande bör hela betygsskalans bredd användas.

21. Vad är viktigt att tänka på när beställaren ställer flera och olika krav på kompetens?

En beställare bör se upp med en blandning av olika kompetenskrav. Kompetenskrav som kan vara vanskliga att blanda är ett krav på 10 års erfarenhet hos en konsult som ska arbeta i uppdraget kombinerat med ett krav på tre referensuppdrag för konsulten de tre senaste åren. Ett krav som är för högt ställt kan medföra att antalet företag som kan delta i upphandlingen bli för lågt.

Del 6 – Att använda vissa verktyg för mjuka parametrar

22. När är det lämpligt att begära genomförande-beskrivningar?

I normalfallet är det inte relevant att begära genomförandebeskrivningar vid upphandling av teknikkonsulttjänster.

En genomförandebeskrivning kan dock vara relevant i uppdrag som innehåller *extraordinära delar*. Beställaren vill t ex ha en lösning och vill se vad det finns för alternativa sätt att nå lösningen. Beställaren bör då endast begära en beskrivning för den extraordinära delen av uppdraget. Det kan också vara relevant med genomförandebeskrivningar när det gäller *tidiga skeden*. Det borde aldrig vara relevant med genomförandebeskrivningar som är längre än tio sidor.

23. Bör beställaren använda sig av intervjuer vid anbudsutvärderingen?

I större eller mer komplexa uppdrag kan intervjuer vara ett bra sätt för en beställare att bilda sig en uppfattning om vilket teknikkonsultföretag som bäst uppfyller de mjuka parametrar. Det beställaren då kan behöva verifiera är personalens förmåga att genomföra uppdraget, att förstå beställarens behov samt personalens samarbetsförmåga.

Beställarens projektledning bör genomföra intervjun, dvs den personal hos beställaren som senare ska arbeta med teknikkonsultföretaget i projektet.

De kompetenser som det kan vara relevant att intervjua är uppdragsledningen och den ytterligare kompetens som är relevant för uppdraget, t ex en teknisk specialist som är av särskild vikt för uppdraget. Den som är ansvarig för anbudet, dvs. ombudet, kan vara relevant att intervjua så att beställaren kan verifiera att ombudet har kontroll över sammansättningen av anbudet.

Del 7 - Avtalsvillkor

24. Vilka avtalsvillkor bör en beställare använda sig av?

Det finns branschvillkor framtagna för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörsvksamhet, ABK 09. ABK 09 är *framtagna och förhandlade* inom Byggandets Kontraktskommitté ”BKK”. Kommuner och landsting har i förhandlingarna representerats av Sveriges Kommuner och Landsting och arkitekt- och teknikkonsultföretag har representerats av STD-företagen. Även staten har representation i BKK.

ABK 09 är balanserade bestämmelser som tillgodoser både beställar- och leverantörsintressen. ABK 09:s förord anger därför att *ändringar av ABK 09s bestämmelser ska undvikas*. I de fall BKK har förutsett att det kan finnas behov av att göra avsteg från bestämmelser är dessa markerade med en asterisk *, s.k. Avsteg bör dock endast göras om det är motiverat av omständigheter som är speciella för det enskilda uppdraget.

Att tänka på särskilt är att ABK 09s ansvarsbestämmelser i kap 5 är *avstämde med försäkringsbolag* som tillhandahåller konsultansvarsförsäkringar. Om en beställare ändrar ansvarsbestämmelserna kan konsekvenserna bli att uppdraget *inte går att försäkra*. Ändringar kan också leda till att uppdraget måste projektförsäkras med premietillägg. En hög exponering kan leda till dyra projektförsäkringar och till att små och medelstora företag inte kan delta i upphandlingen.

Att tänka särskilt på är också rätten till uppdragsresultatet (ABK 09, kap7). Konsultföretagen arbetar ständigt upp kunskap och erfarenheter i uppdrag och återanvänder sedan kunskapen i andra uppdrag. Om beställaren tar rätten till uppdragsresultatet betyder det att konsultföretagen inte återanvänder material från tidigare uppdrag utan får ”börja om från början”. Detta riskerar att fördyra uppdragen och utarmar konsultföretagen. En användning av uppdragsresultatet för avsett ändamål är säkerställt i ABK 09. Ett krav i en upphandling som går därutöver kan vara *oproportionerligt*.

Del 8 – Dialog och uppföljning

25. Dialog och uppföljning mellan upphandlingar

Innan ett upphandlingsförfarande påbörjas är det bra att föra en dialog med marknaden. Beställaren kan behöva få information om teknikkonsultföretagens tjänsteutbud, vad i tjänsteutbudet och vilka tjänstekategorier som bäst kan lösa uppgiften. Beställaren kan då också få tips om uppskattad tidsåtgång för olika tjänstekategorier, alternativa lösningar eller ny teknik. Dialogen med marknaden ger beställaren större möjlighet att utforma ändamålsenliga krav och kriterier i upphandlingen.

Ett sätt att föra en dialog kan vara att ta fram och publicera ett preliminärt förfrågningsunderlag och be att marknaden lämnar synpunkter på underlaget. Inkomna synpunkter bör publiceras så att alla företag får ta del av dem såvida de inte innehåller affärshemligheter.

När ett kontrakt har tilldelats och upphandlingen avslutats kan det vara viktigt att följa upp hur upphandlingen fungerade. Var t ex förfrågningsunderlagets struktur och innehåll lättillgängligt, var kraven och kriterierna ändamålsenliga, var anbudstiden tillräckligt lång m m. Ett sätt att få in information om detta kan vara att låta anbudsgivarna svara på en enkät. Inför nästa upphandling kan anbudsgivare också ofta behöva få ökad förståelse för varför deras anbud inte vann.

STD-företagen för löpande konstruktiva dialoger med offentliga beställare om hur man kan upphandla teknikkonsulttjänster. Kontakta gärna oss för samarbete.

Svenska Teknik&Designföretagen

Februari 2014