

# Stöd vid upphandling av utvärdering

Enheten för uppföljning och utvärdering  
Bo Sandberg, ver. 2018-05-07

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Varför genomför vi utvärderingar? .....	3
1.2 Behöver en utvärdering genomföras?.....	4
Vad säger UU-planen om utvärdering?.....	4
<b>2. Att ta fram en avropsförfrågan</b> .....	<b>5</b>
2.1 Inledande förberedelser.....	5
<i>Varför</i> skall en utvärdering göras? .....	5
<i>Vad</i> är det som skall utvärderas? .....	5
<i>Vilka</i> berörs av utvärderingen?.....	5
<i>Hur</i> skall utvärderingen genomföras?.....	6
Resultatanvändning? .....	6
2.2 Tillväxtverkets förväntningar på utvärderingar .....	7
Våra utvärderingar skall vara relevanta .....	7
Våra utvärderingar skall vara precisa.....	7
Våra utvärderingar skall vara användbara .....	7
Våra externa leverantörer är ansvarstagande.....	7
Våra utvärderingar är kostnadseffektiva.....	7
Verksamheten måste investera tid i utvärderingen.....	8
2.3 Avropsförfrågans allmänna innehåll .....	8
Bakgrund och syfte.....	8
Uppdraget.....	8
Organisation .....	8
Metod .....	8
Tidsplan.....	9
Krav på utvärderaren.....	9
Rapportens utformning.....	9
Ekonomiska villkor .....	9
Krav på anbud.....	9
Formalia .....	9
2.4 Specifika tilldelningskriterier .....	9
2.5 Övrigt förfrågningsunderlag.....	10
<b>3. Anbudsutvärdering och kontrakt</b> .....	<b>11</b>
3.1 Modeller för anbudsutvärdering .....	11
3.2 Kontraktsvillkor.....	12
<b>Litteratur</b> .....	<b>13</b>

# 1. Inledning

Tillväxtverkets utvärderingsverksamhet syftar till att skapa lärande för oss och för andra, och därmed bidra till att förbättra och utveckla våra och andras verksamheter, både på kort och på lång sikt. Följande dokument är praktiskt inriktad på att säkerställa att Tillväxtverket upphandlar utvärderingar som är relevanta och av hög kvalitet samt svarar mot de behov som har uttryckts av beställare samt uppföljnings- och utvärderingsplaner.

Det är i första hand Tillväxtverkets ramavtal för analys- och utvärderingstjänster som skall användas vid upphandling av utvärderingar. Möjligheter att kringgå detta ramavtal vid upphandling utvärderingstjänster utanför ramavtalet måste kontrolleras avtalsrättsligt i varje enskilt fall.

Följande text utgår att det är ett avrop från ramavtalet som skall göras, även om dokumentet även kan användas som stöd vid andra typer av upphandlingar av utvärderingstjänster. Enheten för Uppföljning och utvärdering erbjuder metodstöd och rådgivning avseende innehållet i en avropsförfrågan angående utvärdering.

Det är beställaren som är ansvarig för avropet. Upphandling (Förvaltningsavdelningen) kan bistå med vägledning gällande arbetsordningen för anbudsprocessen samt andra instruktioner kring hur avrop från ramavtal skall göras. Upphandling skall även kontaktas innan eventuellt avsteg från ramavtal görs.

## 1.1 Varför genomför vi utvärderingar?

De flesta utvärderingar som görs på Tillväxtverket är insatsspecifika, men det kan ibland finnas anledning att genomföra utvärderingar på en annan "systemnivå", t.ex. utvärdering av tvärspektoriella perspektiv (t.ex. jämställdhet), tematiska utvärderingar (t.ex. en viss typ av stödform) eller utvärderingar av metoder som används inom flera olika insatser (t.ex. samverkan).

Ofta utvärderar Tillväxtverket en insats i samband med att den avslutas, en så kallad slututvärdering. Denna tar i regel ett brett grepp om insatsen och har sin utgångspunkt i insatsens förändringsteori. Slututvärderingen lägger också vikt vid att förklara hur insatsen har bidragit till de effekter som kan mätas.

Utvärdering kan också göras under insatsens genomförande i form av en halvtidsutvärdering eller som en löpande utvärdering. Halvtidsutvärderingen har ofta både fokus på genomförande och måluppfyllelse. Den löpande utvärderingen har insatsens genomförande i fokus. Utvärderaren arbetar nära genomförandet och för en löpande dialog med insatsens medarbetare. Syftet med denna utvärdering är ett kontinuerligt lärande för att säkerställa att avsedda resultat och effekter kan nås med de aktiviteter som görs.

Ex ante-utvärdering är handlar om framåtblickande utvärderingsstudier som genomförs innan till exempel ett projekt beslutas och startas. Denna typ av utvärdering är inte vanlig i Tillväxtverkets verksamhet, men kan vara aktuell vid större och längre insatser där utformningen av insatsen ges mer tid.

## 1.2 Behöver en utvärdering genomföras?

Att en utvärdering av insatsen skall genomföras kan vara styrt av uppdraget (t.ex. ett regeringsdirektiv som anger att insatsen *skall* utvärderas). I andra fall behöver ett aktivt beslut om utvärdering tas, och det är då viktigt att fråga *varför* en utvärdering skall göras, eller inte.

Ett första steg är att återbesöka uppföljnings- och utvärderingsplanen (UU-planen):

Vad säger UU-planen om utvärdering?

Vilka prestations- och resultatmål har kunnat följas upp och vilka har redan uppnåtts inom ramen för insatsens genomförande?

Vad säger UU-planen om utvärderingens fokus? En slututvärdering av en insats bör rent logiskt fokusera på de effekter som inte har redan följts upp under insatsens genomförande. Resultat i form av effekter på längre sikt ligger dock ofta utanför insatsens direkta kontroll och kan kanske inte mätas efter insatsens avslut.

Det systematiska och enhetliga uppföljningsarbetet av en insats kan betraktas som en form av förstudie som gör det möjligt att bedöma den praktiska utvärderingsbarheten av insatsen. Med detta avses att uppföljningarna bidrar till att hjälpa till att bedöma hur långt det går att komma med utvärdering av insatsen, vad utvärderingen kommer att tillföra i form av lärande etc. Uppföljningarna bidrar till att skapa förutsättningar för att de utvärderingar Tillväxtverket gör kommer till användning och inte göms (eller glöms) bort för att de svarar på fel frågor eller inte kommer fram till efterfrågade och användbara resultat.

I många fall förser uppföljningar oss med tillräcklig information om en insats för att svara på om den genomförts enligt planerna, om önskvärda prestationer och resultat har uppnåtts. Detta kan i vissa fall vara tillräckligt god information för att uttala sig om vilka resultat projektet har uppnått och om de bidragit till att uppfylla målen för insatsen. Omvänt så kan uppföljningar ha visat på bristande uppfyllelse av prestations- och effektmål inom ramen för en insats. I så fall tillför knappast en effektutvärdering av insatsen något mervärde annat än att bekräfta bristande måluppfyllelse. Kanske en slututvärdering inte behöver göras, alternativt så bör den fokusera på att söka svar på varför insatsen inte uppnått önskade resultat för att kunna bidra till lärande.

Återstår det effektmål att följa upp och värdera, eller om andra omständigheter såsom t.ex. direktiv från beställaren, bristande måluppfyllelse eller andra anledningar till *varför* en utvärdering skall göras (se vidare "inledande förberedelser" i avsnitt 2.1, nedan), pekar mot att en slututvärdering skall genomföras så blir nästa steg att inför en upphandling av utvärdering är att ta precisera syftet med utvärderingen och att fram en avropsförfrågan.

## 2. Att ta fram en avropsförfrågan

Avropsförfrågan är det "(...) underlag som myndigheten skickar ut till sina ramavtalsleverantörer i syfte att genomföra förnyad konkurrensutsättning och få in avropssvar för att därefter kunna tilldela kontrakt utifrån ramavtalsvillkoren."<sup>1</sup>

I följande kapitel beskriver vi dels inledande förberedelser inför att en avropsförfrågan formuleras, Tillväxtverkets förväntningar på "bra" utvärderingar, det allmänna innehållet som skall finnas med i förfrågan, specifika tilldelningskriterier samt övrigt förfrågningsmaterial.

### 2.1 Inledande förberedelser

För att skapa förutsättningar för att formulera en bra avropsförfrågan hjälper det att som förberedelse först gå igenom och dokumentera svaren på följande frågor:<sup>2</sup>

*Varför* skall en utvärdering göras?

En utvärdering kan göras av flera olika anledningar, t.ex. för att få underlag för att prioritera i en verksamhet, för att följa upp och styra en verksamhet, för att få reda på resultat och effekter av verksamheten eller för att utföra kontroll och granskning av en verksamhet. En klar förståelse för varför en utvärdering skall genomföras och vad den skall användas till är viktigt för att kunna avgränsa utvärderingen och att göra en adekvat analys av insamlade data.

*Vad* är det som skall utvärderas?

Utvärderingsobjektet, det vill säga det som skall utvärderas, kan behöva avgränsas utifrån motiven bakom utvärderingen (varför). Detta för att fokusera utvärderingen och för att kunna precisera relevanta kärnfrågor som utvärderingen skall besvara. Med kärnfrågor menas här frågor som har sitt ursprung i motiven eller skälen eller den tänkta användningen av utvärderingen. För att kunna fokusera kring ett lämpligt antal kärnfrågor (vanligen 1-4 stycken) kan en djupdykning i sakområdet krävas (t.ex. med hjälp av kontakter med intressenter och sakkunniga samt studier av litteratur och tidigare forskning på området). Under varje kärnfråga kan önskade prestations- och effektmål samt frågeställningar och indikatorer preciseras.

Inom Tillväxtverket är Nyttaprocessen<sup>3</sup> tänkt att fungera som ett viktigt förarbete där vad som skall utvärderas och kärnfrågor bör ha identifierats.

*Vilka* berörs av utvärderingen?

De som är berörda av utvärderingen (intressenter) kan vara närmast ansvariga för en insats, beslutsfattare, målgruppen, andra finansiärer, samverkanspartners m.fl. Berörda kan involveras i själva utvärderingsarbetet i olika grad och skapa stora mervärden för en utvärdering, såsom t.ex. att utvärderingen förankras hos olika intressenter, att legitimitet och trovärdighet för resultaten skapas, att öka förutsättningar för att utvärderingen kommer till användning med mera.

<sup>1</sup> Upphandlingsmyndigheten 2012, s.6

<sup>2</sup> Hela detta avsnitt är baserat på Sandberg & Faugert, 2016, s.29-59

<sup>3</sup> Stöddokument relaterade till denna process finns på Tillväxtverkets hemsida.

I Nyttaprocessen då insatsen och UUU-planen formulerats bör externa intressenter ha identifierats och involverats. Om så inte har skett, bör en intressentanalys göras så att uppdragsbeskrivningen kan lyfta fram vilka intressenter som utvärderaren bör involvera på ett sätt eller annat i utvärderingen.

#### *Hur* skall utvärderingen genomföras?

När vi har tydliga svar på varför en utvärdering skall göras, vad som skall utvärderas och vilka som berörs av den, kan man själva datainsamlingen börja planeras. Detta inkluderar att bestämma vilka typer av data som behövs och att välja datainsamlings- och analysmetoder. Om kärnfrågorna som skall besvaras av utvärderingen handlar om att räkna eller mäta en företeelse så leder det ofta till att kvantitativa data behöver samlas in och analyseras med där till lämpliga metoder. Om kärnfrågorna handlar om att förstå händelser, rekonstruera eller beskriva processer, fånga upp idéer, lärdomar, bedömningar och kritik t.ex., så lämpar sig ofta kvalitativa metoder.

Vi vill vanligtvis att de som inkommer med anbud själva skall fundera kring datainsamling och analysmetoder och lämna förslag som kan jämföras med konkurrenterna. Meningen är inte här att i detalj dirigera hur utvärderingen skall genomföras, utan att vi kan visa på hur vi har tänkt att utvärderingen skulle kunna genomföras och att säkerställa att de anbud som inkommer är relevanta utifrån hur *Tillväxtverket* ser på tråden mellan varför, vad, vilka och hur.

#### Resultatanvändning?

Den sista frågan avser hur utvärderingsresultaten ska tolkas och värderas samt spridning av resultat och lärande. I tolkning av resultaten kommer mål och indikatorer in som stöd för att bedöma insatsens framgång. Ju precisare mål vi har identifierat tidigare i planeringsarbetet, desto lättare är det att formulera nivåbestämda kriterier för hur insatsen skall värderas.

Spridning av resultat handlar här om åtgärder för att bidra till lärande och utveckling genom att sprida resultat. Tillväxtverkets grundläggande form för resultatspridning är publicering av utvärderingsrapporter, men för att främja lärande och utveckling krävs i regel mer uttalade strategier och kompletterande aktiviteter som skapar tillfällen till reflektion kring erfarenheter tillsammans med olika intressenter av en utvärdering och dess resultat. Det kan handla om att intressenter involveras i genomförandet i utvärderingen, regelbundna avstämningar, gemensam resultat-tolkning eller olika typer av slutseminarier.

Att främja lärande är centralt för Tillväxtverkets uppföljnings- och utvärderingsverksamhet, och det ställer krav både på vår förmåga att beställa utvärderingar samt vår förmåga att absorbera utvärderingsresultat. Vi bör tänka igenom vilken nivå på engagemang utvärderaren bör ha för att aktivt involvera sig i att skapa förutsättningar för lärande, så tydliga krav kan ställas vid upphandlingen.

## 2.2 Tillväxtverkets förväntningar på utvärderingar

Vad förväntar vi oss av de utvärderingar som genomförs av leverantörer på uppdrag av myndigheten? Våra krav kan sammanfattas som följer:<sup>4</sup>

### Våra utvärderingar skall vara relevanta

Utvärderingar som genomförs på uppdrag av Tillväxtverket skall ha hög validitet, det vill säga det som mäts och analyseras i utvärderingen skall mäta just det den har för avsikt att mäta.

### Våra utvärderingar skall vara precisa

Utvärderingar som genomförs upp uppdrag av Tillväxtverket skall vara tillförlitliga. Samma metod för datainsamling och analys skall kunna tillämpas av andra leverantörer och förväntas ge likvärdiga resultat. Detta innebär att leverantörens informationskällor skall vara tydliga, relevanta och pålitliga. Utvärderarens roll (t.ex. oberoende) i förhållande till det som skall utvärderas vara tydliggjort.

### Våra utvärderingar skall vara användbara

Resultat från Tillväxtverkets utvärderingar skall tillföra något utifrån den tänkta användningen av utvärderingen. Detta förutsätter att utvärderingsrapporten är välstrukturerad och skrivs på ett tydligt och förståeligt språk. Resultaten skall tolkas och presenteras på ett tydligt och logiskt sätt, och inte minst så skall utvärderingens kärnfrågor besvaras.

Att involvera intressenter främjar att utvärderingen blir relevant för dem som berörs av dem och bidrar ökad legitimitet och trovärdighet för utvärderingsresultaten, vilket i sin tur bidrar att utvärderingen kommer till användning. I enlighet med Ännu Mera Nytt (ÄMN) så är det därför viktigt att externa intressenter involveras i planering inte bara av insatser och utvärderingar, utan även i själva utvärderingsarbetet.

### Våra externa leverantörer är ansvarstagande

Ett grundläggande krav är att Tillväxtverkets leverantörer gör ett "gott arbete" och balanserar olika intressen i utvärderingen samtidigt som de tar ett tydligt ansvar för att behandla individer och grupper som berörs av utvärderingen med hänsyn till deras trygghet och värdighet. På mer praktisk nivå, så handlar ansvarstagande om att leverantören genomför sitt uppdrag med respekt för uppdragets villkor och vår organisations krav på att utvärderingen skall främja nytta.

### Våra utvärderingar är kostnadseffektiva

Genomförandet av Tillväxtverkets utvärderingar skall vara välmotiverade så att en bedömning kan ske om samma utvärderingsresultat hade kunnat uppnås till en lägre kostnad. Kostnaden för en beställd utvärdering skall stå i rimlig proportion till det ekonomiska värdet av det som utvärderas. Vid genomförande av extern utvärdering av EU-projekt för mellanstora projekt (budget 3-10 MSEK) rekommenderas att 2-3 procent av budget avsätts till utvärderingsinsatser.<sup>5</sup> En bedömning bör dock göras i relation till insatsens karaktär.

---

<sup>4</sup> Avsnittet är, om ej annat anges, baserat på Sandberg & Faugert, 2016, s.147-158

<sup>5</sup> <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/guider-och-vagledning/handbok-for-eu-projekt/pla-nera/grundlaggande-forutsattningar/uppfoljning-utvardering-och-larande/rekommendationer-for-utvardering.html> (2017-07-27)

## Verksamheten måste investera tid i utvärderingen

En förutsättning för att utvärderingen skall bli bra och användbar är att det finns en bra dialog mellan utvärderaren och beställaren.<sup>6</sup> Denna dialog inkluderar t.ex. att stimulera utvärderaren till att göra ett bra jobb, att precisera uppdragsbeskrivningen, att diskutera innehållet i rapporten samt att tidigt komma överens om avstämningspunkter under uppdragstiden. Målet är att skapa en ömsesidig förståelse kring uppdraget och en kommunikation mellan beställare och utvärderare som präglas av tillit till utvärderarens förmåga att göra utvärderingen på bästa sätt utifrån att utvärderaren har förståelse för beställarens behov. För att åstadkomma detta krävs av beställaren avsätter egen tid för utvärderingsuppdraget.

## 2.3 Avropsförfrågans allmänna innehåll

För varje avrop skall diskuteras och förhandlas fram vad det är som skall levereras en avropsförfrågan (anbudsförfrågan) ställs till leverantörer. Det är beställaren som är ansvarig för avropet, och Upphandling kan bistå med vägledning kring upphandlingsförfarandet på Tillväxtverket.

Avropsförfrågan gällande utvärdering bör innehålla följande beskrivningar:

### Bakgrund och syfte

En bakgrundsbeskrivning av insatsen är viktig för att sätta in utvärderingen i ett sammanhang. Syftet med utvärderingen skall vara klart beskrivet.

### Uppdraget

Uppdraget skall beskrivas, inklusive specifika utvärderingsfrågor som ska besvaras, eventuella avgränsningar och begränsningar för uppdraget etc.

### Organisation

Eventuella önskemål kring hur utvärderaren skall organisera sitt arbete, såsom eventuella krav på att involvera vissa intressenter i arbetet. Om utvärderaren skall arbeta gentemot en styrgrupp eller använda sig av en referensgrupp t.ex. så skall det framgå av förfrågan.

### Metod

Förfrågningen skall vägleda leverantörerna att inkomma med förslag till metoder för genomförande och analys som är relevanta för Tillväxtverket och som säkerställer att vi får tillförlitliga svar på utvärderingens kärnfrågor. Beroende på utvärderingens natur kan förfrågningsunderlaget behöva innehålla anvisningar om datainsamlingsmetoder, datakällor, analysmetoder etc.

---

<sup>6</sup> ESV 2005, s. 26-27



## Tidsplan

Tidsplanen skall specificera start- och sluttid för uppdraget samt innehålla de avstämningstillfällen som vi önskar mellan beställare och utvärderare under arbetets gång.

## Krav på utvärderaren

Vilka krav som ställs på utvärderaren i form av kunskaper, erfarenheter, referenser, etc. skall tydligt framgå av avropsförfrågan.

## Rapportens utformning

Avser t.ex. språk, disposition och distribution

## Ekonomiska villkor

Avser t.ex. villkor såsom arvoden, delbetalningar, etc.

## Krav på anbud

Exempel på krav är tidsfrist, formella krav och övriga krav på innehåll i anbudet. Observera att de konsulter som angivits i ramavtalsupphandlingen skall vara tillgängliga även i det aktuella avropet!

## Formalia

Anbudsförfrågan bör innehålla information om

- Avtalsperiod och leveranstid
- Uppgift om sista dagar för att lämna anbud (tidigast tre veckor efter att avropsförfrågan har gått ut)
- Process för utvärdering av inkomna anbud

Minimikravet på inkommande anbud är alltså att de skall relatera till beskrivningarna ovan, det vill säga leverantörerna skall svara mot syftet med utvärderingen, uppdragets natur, organisatoriska krav, eventuella metodanvisningar, krav på utvärderaren, tidsplanen, rapportens utformning, ekonomiska villkor samt övriga krav och formalia. Detta är, tillsammans med vad som redan angivits i avtalsförfrågan, anbudsförfrågans *skall*-krav.

## 2.4 Specifika tilldelningskriterier

*Tilldelningskriterier* är de kriterier som används för att utvärdera anbuden inför tilldelning av kontrakt. De kallas även för utvärderingskriterier eller "bör-krav."<sup>7</sup> Tilldelningskriterier betygssätter anbudet och handlar om sådana kvaliteter som anses vara särskilt viktiga för den aktuella utvärderingen. Kriterierna kan vara pris (såsom timpris, totalpris eller takpris), föreslagen metod och genomförande, specifik kompetens och erfarenhet, konsultteamets sammansättning och tidsplan för uppdragets genomförande.

---

<sup>7</sup> <https://www.avropa.se/for-leverantorer/lankar/> (2017-09-01)

Vilka kriterier som ska användas för att utvärdera avropssvaren fastställs innan avropsförfrågan skickas ut.<sup>8</sup>

Exempel på tilldelningskriterier:

1. Tillgång och användning av tematisk expertis: Vilken nivå av kunskap och erfarenhet inom sakområdet har de i anbudet utpekade tematiska experterna. I vilken utsträckning (timmar) och på vilket sätt kommer de att bidra i genomförandet av uppdraget? I vilken utsträckning visar anbudet på leverantörernas förmåga att använda tematisk expertis i syfte att bedöma programmens insatser och bidra till kunskapsutveckling inom sakområdet?
2. Offererad projektledare och projektteamets kapacitet, kompetens och erfarenhet
3. Tillgång till och användning av metodologisk kompetens? Vilken nivå av kunskap och erfarenhet avseende användning av föreslagna metoder finns representerad i utvärderingsgruppen?
4. Arbetsplanens relevans och genomförbarhet: Visar arbetsplanen på en fördjupad förståelse för uppdraget? Vilka avgränsningar har gjorts och hur motiveras dessa? Är insatserna rimliga i förhållande till tidplan och budget?

De specifika tilldelningskriterierna bör utformas utifrån den specifika utvärderingens kännetecken så som identifierade i UU-planen och i avsnittet "Innan vi skriver en avropsförfrågan..." ovan. Några generella aspekter att tänka på är:<sup>9</sup>

- Otydliga krav och tilldelningskriterier skapar osäkerhet hos leverantörer och kan leda till frågor under anbudstiden. Det ökar arbetsbördan för alla parter, samt ökar risken för överprövning efter genomförd upphandling
- Vi skall ställa krav utifrån Tillväxtverkets behov och inte utifrån vad vissa leverantörer "erbjuder"

## 2.5 Övrigt förfrågningsunderlag

Med förfrågningsunderlag menas alla underlag till ett anbud som vi som myndighet tillhandahåller leverantörerna.<sup>10</sup> Utöver avropsförfrågan bör förfrågningsunderlaget innehålla följande dokument:

- Relevanta bakgrundsdokument såsom eventuellt regeringsuppdrag, projekt- eller programplan samt genomförda uppföljningar
- UU-plan samt "Ännu mera Nytt"-dokumentet som beskriver den process som ligger bakom upprättandet av en UU-plan.
- Modell för anbudsutvärdering inklusive kriterieviktning (se kapitel 3, nedan)

---

<sup>8</sup> Tilldelningskriterierna avser ett antal utvalda egenskaper som leverantörernas tjänst bör ha, och skall inte förväxlas med skall-krav som redan angivits i ramavtal-upphandlingens förfrågningsmaterial.

<sup>9</sup> Upphandlingsmyndigheten 2012, s.28 ff

<sup>10</sup> Upphandlingsmyndigheten 2012, s.5

### 3. Anbudsutvärdering och kontrakt

Endast de leverantörer som svarat mot anbudsfrågans minikrav (se kap. 2, ovan) skall vara föremål för anbudsutvärderingen. När denna första prövning är genomförd, genomförs en utvärdering utifrån en utvärderingsmodell där de s.k. tilldelningskriterierna (se avsnitt 2.4 ovan) används.

#### 3.1 Modeller för anbudsutvärdering

Det finns olika modeller för anbudsutvärdering beroende på vilka kvaliteter i en utvärdering som skall väga tyngst. Ansvarig beställare kan söka stöd både hos enheten för Uppföljning och utvärdering samt Upphandling för att diskutera erfarenheter från olika utvärderingsmodeller.

Ett vanligt förfarande är att varje tilldelningskriterium (se avsnitt 2.4) rangordnas och tilldelas en vikt i förhållande till varandra. Sedan betygssätts anbudet på varje kriterium utifrån exempelvis en femgradig skala.<sup>11</sup> Ett exempel på hur detta kan se ut illustreras i Tabell 1, nedan.

Tabell 1 Exempel på summerat utvärderingsprotokoll för anbudsutvärdering

Tilldelningskriterie	Kriterieviktning (%)	Poäng	Kommentar
Projektteamets kapacitet, kompetens och erfarenhet inom det aktuella sakområdet	40	4	Ett mycket erfaret och kompetent utvärderingsteam, dock med en lägre deltagandenivå jämfört med konkurrenterna
Offererad projektledares kapacitet, kompetens och erfarenhet inom det aktuella området	30	5	Anbudsgivaren skriver tydligt fram projektledarens (gedigna) erfarenhet av att genomföra och leda utvärderingsarbete inom det aktuella området
Tillgång till kunskap och erfarenhet av utvärderings- och metodkompetens i projektteamet	20	3	Anbudsgivaren har främst skrivit fram erfarenheter och kompetens inom sakområdet, medans kunskap inom utvärdering och metod är mer implicita (jfr bifogade CV:s)
Arbetsplanens relevans och genomförbarhet	10	2	I förhållande till bakgrunden till och syftet med utvärderingen är mervärdet av föreslagen effektutvärderingsmodell lågt

Vår rekommendation är att åtminstone tre till fyra medarbetare deltar i anbudsutvärderingen. Först genom att göra enskilda och oberoende bedömningar av anbuderna enligt

<sup>11</sup> Till exempel: 0 poäng: Inget mervärde för Tillväxtverket 1 poäng: Marginellt mervärde för Tillväxtverket 2 poäng: Litet mervärde för Tillväxtverket 3 poäng: Gott mervärde för Tillväxtverket 4 poäng: Högt mervärde för Tillväxtverket 5 poäng: Mycket högt mervärde för Tillväxtverket

den valda utvärderingsmodellen, sedan genom att gemensamt diskutera och under ledning av den ansvariga beställaren komma fram till en konsensusbaserad bedömning av anbudet.

I exemplet ovan (Tabell 1) kan ett anbuds poäng summeras för varje tilldelningskriterie enligt följande:

$$\sum \frac{\text{Erhållen poäng per kriterie}}{\text{Max poäng per kriterie}} \times \text{vikt (procent) per kriterie}$$

Den totala poängen för anbudet i exemplet (Tabell 1) skulle bli  $0,32 + 0,30 + 0,12 + 0,04 = 0,78$  poäng. När samtliga anbud har fått en sammantagen konsensus-bedömning och totalpoäng kan de rangordnas. Anbudet med högst poäng har vunnit upphandlingen.

I modellen för anbudsutvärdering skall tydliggöras hur Tillväxtverket kommer att agera om flera anbudsgivare slutar på lika totalpoäng. T.ex. kan man skriva fram att det anbud som får högst poäng inom det högst prioriterade tilldelningskriteriet i så fall kommer att väljas. Om detta inte förändrar situationen, kan man t.ex. skriva att betygsskalan i så fall kommer att utökas till en tiogradig skala för att möjliggöra en mer förfinad bedömning av anbudet.

### 3.2 Kontraktsvillkor

Avtalsvillkoren är satta i ramavtalet. Kontraktet bör tydliggöra vad som avropats. I utvärderingssammanhang är det av särskild vikt att de individer (konsulter) som erbjudits i anbudet också kommer att utföra arbetet i den omfattning som utlovats. För stöd i denna fas hänvisas till Upphandling.

Behöver du ytterligare stöd och vägledning vid upphandling av utvärdering?

Välkommen att kontakta  
Uppföljnings- och  
utvärderingsenheten!

## Litteratur

ESV (2005): *Att beställa utvärderingar – en vägledning*. Ekonomistyrningsverket 2005:26. Stockholm

ESV (2006): *Effektutvärdering. Att välja upplägg*. Ekonomistyrningsverket 2006, 8. Stockholm

ESV (2007): *Resultat och styrning i statsförvaltningen*. Ekonomistyrningsverket 2007, 23. Stockholm.

Konkurrensverket (2009): *Att utvärdera anbud. Utvärderingsmodeller i teori och praktik*. Konkurrensverket 2009:10. Stockholm.

Sandberg, B. & Faugert, S. (2016): *Perspektiv på utvärdering*. Studentlitteratur, Lund.

Upphandlingsmyndigheten (2012): *Vägledning: Ramavtal och avrop inom LOU och LUF*. Upphandlingsmyndigheten, 2012:5. Stockholm.

Hemsidor:

<https://www.avropa.se/for-leverantorer/lankar/> (2017-09-01)

<https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/guider-och-vagledningar/handbok-for-eu-projekt/planera/grundlaggande-forutsattningar/uppfoljning-utvardering-och-larande/rekommendationer-for-utvardering.html> (2017-08-27)