

# Veileder for kjøp av konsulenttenester

# → Introduksjon til veilederen

Det offentlige kjøper årlig inn konsulentttjenester for flere milliarder kroner. Mange opplever det som krevende å kjøpe inn slike tjenester, og veiledning om kjøp av denne type tjenester er etterspurt.

Denne veilederen skal gi deg mer kunnskap slik at du kan gjennomføre konsulentkjøp som bidrar til økt verdiskapning og effektiv ressursbruk.

Difis Veileder for kjøp av konsulentttjenester er ment for deg som er offentlig innkjøper og som kjøper konsulentttjenester av og til. Den er også rettet mot deg som er fagperson i en virksomhet og som har behov for å kjøpe inn konsulenter til å utføre konkrete oppgaver innenfor ditt fagområde.

Veilederen er rettet mot alle typer offentlige konsulentkjøp. For noen typer konsulentanskaffelser gjelder spesielle bransjestandarder, og vi har forsøkt å henvise til disse der hvor dette er relevant.

Vi ønsker deg god lesing, og ønsker velkommen ros og ris, samt alle innspill som kan bidra til å gjøre veilederen til et stadig mer nyttig verktøy.

Oslo, januar 2016

Ingelin Killengreen

**Veilederen er oppdatert i henhold til nytt anskaffelsesregelverk som trådte i kraft 1. januar 2017**



# Innhold

<b>1 Innledning</b>	<b>5</b>
1.1 Hva kjennetegner konsulenttenester og behovet for slike tenester?	5
1.2 Hvilke overordnede utfordringer bør du være oppmerksom på?	5
<b>2 Behovsavklaring og planlegging</b>	<b>7</b>
2.1 Strategi for et konkret konsulentkjøp	7
2.1.1 Gjør deg kjent med konkurransesituasjonen og gå i dialog med markedet	7
2.1.2 Lag en konkurransestrategi	8
2.1.3 Beregn omfang og ev. behov for bruk av opsjoner	8
2.1.4 Det er egne regler om habilitet i anskaffelsesregelverket	8
2.1.5 Er behovet et enkeltoppdrag eller en rammeavtale?	9
2.2 Hvordan kan du forberede konkurransen	9
2.2.1 Slik utformer du kvalifikasjonskrav	10
2.2.2 Slik utformer du tildelingskriterier	12
2.2.3 Vær oppmerksom på forholdet mellom kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier ved kjøp av konsulenttenester	14
2.2.4 Hvordan skal du velge kontrakt og kontraktsvilkår?	14
2.2.5 Konkurranseregler – hvordan kan du gjennomføre en konkurranse om kjøp av konsulenttenester?	16
<b>3 Konkurransgjennomføring</b>	<b>20</b>
3.1 Du skal kunngjøre kjøp av konsulenttenester	20
3.2 Du må sørge for at vedståelsesfristen ikke løper ut ved forsinkelser	20
3.3 Det finnes unntak om innsynsrett og taushetsplikt	20
3.4 Når kan du avvise leverandører?	20
3.5 Slik kan du evaluere tilbud	20
<b>4 Kontraktsoppfølging</b>	<b>22</b>
4.1 Slik gjennomfører og forvalter du kontrakten	22
4.1.1 Slik sørger du for kontroll med kostnadene	22
4.1.2 Slik sikrer du kvalitet i kontrakten	16
4.1.3 Slik sørger du for kompetanseoverføring	23
4.1.4 Slik kan du følge opp leverandør og styre endringer	24
4.1.5 Du har plikter knyttet til mislighold av kontrakten	24
4.1.6 Når kan du som oppdragsgiver kreve erstatning?	25
<b>5 Sluttevaluering</b>	<b>26</b>



Du finner mer veiledning på  
[anskaffelser.no/konsulenttjenester](https://anskaffelser.no/konsulenttjenester)

# 1 Innledning

---

## 1.1 Hva kjennetegner konsulenttenester og behovet for slike tenester?

En offentlig anskaffelse av en konsulentteneste er en tjenesteanskaffelse og følger reglene for denne type anskaffelser.

Typiske kjennetegn for en konsulentteneste er at

- tenesten i stor grad handler om personbaserte ytelser og avhenger av personers kunnskaper, erfaring og ferdigheter
- kvaliteten på tenesten avhenger både av enkeltpersoners kunnskap og kompetanse, men ogs a av konsulentselskapets faglige metodikk og kvalitetssikringsrutiner
- leveransen ofte forutsetter en viss grad av samhandling mellom leverandør og oppdragsgiver

NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter Abelia gjennomførte i 2012<sup>1</sup> en undersøkelse hvor konsulentselskapene svarte følgende på hva de mente var de viktigste grunnene til k p av konsulenttenester i offentlig og privat sektor:

- behov for spesialkompetanse som oppdragsgivere ikke anser som hensiktsmessig   ha selv på permanent basis
- behov for   få utført oppdrag som oppdragsgiver ikke har kapasitet til   utføre selv
- behov for rådgivingstjenester knyttet til svært krevende eller nye problemstillinger hos oppdragsgiver

## 1.2 Hvilke overordnede utfordringer bør du være oppmerksom på?

K p av konsulenttenester innebærer noen utfordringer av generell art. Disse bør være gjennomtenkt på virksomhetsnivå uavhengig av konkrete k p av slike tenester.

### V r klar over kostnadene

K p av konsulenter vil ha både direkte og indirekte økonomiske og andre kostnader for virksomheten:

- Det er viktig   vurdere direkte kostnader for k p av tenesten. Hva gjør et konsulentk p verdt prisen på kort og lang sikt? Du bør ha oversikt over virksomhetens egne ressurser, kompetanse og kapasitet for   kunne vurdere behov for og omfang av konsulentk p.
- Vær oppmerksom på at egne ansatte vil måtte bruke av sin arbeidstid til   lære og følge opp konsulentene. Vurder om det er tilstrekkelig kapasitet til dette.
- Konsulentene vil ofte mangle kunnskap om virksomheten de skal jobbe for. Dette kan være en utfordring med hensyn til hvor effektive de kan være.
- Utilstrekkelige eller mangelfulle rutiner for   håndtere konsulenter som ikke fungerer godt nok, er en utfordring. Hva gjør virksomheten i slike tilfeller?
-   følge opp leveransen for   sikre at avtalt kvalitet faktisk er levert, kan være krevende. Vurder hvordan du kan sikre en god oppfølging.

<sup>1</sup> Konsulentbransjen – en forutsetning for et kunnskapsbasert Norge, Abelia 2012

### **Vær bevisst på virksomhetens kjerneoppgaver**

Konsulenter engasjeres ofte for å få utført oppgaver når virksomheten ikke har egen kompetanse, eller mangler ressurser. Dette kan være uproblematisk, men kan også være utfordrende hvis oppgavene er innenfor virksomhetens kjerneoppgaver. Slike oppgaver er ofte også attraktive eller spennende for de ansatte i virksomheten.

Bevissthet om hva som er virksomhetens kjerneoppgaver er viktig som grunnlag for å beslutte om en oppgave bør utføres av konsulenter. En slik bevissthet kan også bidra til å redusere risikoen for å gjøre seg for avhengig av enkelte konsulents kompetanse.

### **Skaff deg oversikt over alternative løsninger**

Hvis det er en målsetning å redusere bruk av konsulenttjenester, er det nødvendig med kunnskap om alternative løsninger for å dekke behovet.

Det kan være en utfordring å tilsette noen med rett kompetanse for å utføre en konkret oppgave for en kort tidsperiode. Et alternativ kan være å bruke en fast ansatt til å utføre denne oppgaven. Du tilsetter samtidig en person for en periode på maksimalt 6 måneder uten å følge de vanlige tilsettingsprosedyrene, jf. tjenestemannsloven § 6 nr. 1. Personen du tilsetter utfører de interne oppgavene som blir frigjort som følge av denne omprioriteringen.

Det er uansett fornuftig å jevnlig foreta en kartlegging av arbeidsmarkedet og egne interne ressurser slik at du bedre kan vurdere ansettelse, omdisponering av egne ressurser eller kjøp av konsulenttjenester.

### **Bygg og overfør kompetanse til egne ansatte**

Ofte oppleves det som om aktiviteter knyttet til konsulentoppdrag må starte på nytt når en innleid konsulent avslutter sitt oppdrag. Dette kan skyldes manglende overføring av læring/erfaring fra konsulent til oppdragsgiver. Egne ansatte kan også oppleve det som negativt dersom konsulenter brukes som alternativ til å utvikle de ansattes egen kompetanse. Det er derfor viktig å stille krav om kompetanseoverføring når virksomheten kjøper konsulenttjenester.

### **Gode konsulentkjøp krever kompetanse hos oppdragsgiveren**

Oppdragsgiver må kunne definere behovet og beskrive ønsket resultat av leveransen. Videre må oppdragsgiver ha kompetanse knyttet til evaluering av tildelingskriterier utover pris, og forstå hvordan kontrakts-/insentivstrukturer påvirker forholdet mellom oppdragsgiver og leverandør. Bestillerkompetanse er derfor en forutsetning for gode konsulentanskaffelser.

## 2 Behovsavklaring og planlegging

---

Som ved andre typer kjøp er det viktig at du gjør en behovsvurdering som bidrar til at bestillingen dekker det du faktisk har behov for. Flere leverandører har imidlertid uttrykt at det ofte er utfordrende å få god kunnskap om oppdragsgivers behov ved kjøp av konsulenttjenester.

Momenter som kan inngå i en behovsvurdering kan være om konsulentkjøpet skal:

- løse en konkret oppgave
- sikre utvikling i organisasjonen
- etablere kunnskap i organisasjonen
- overføre læring til organisasjonen
- effektivisere
- resultere i besparelser
- skape kreativitet eller innovasjon

Lag et beslutningsnotat som angir formålet med konsulentkjøpet, og hvilken effekt eller resultat du forventer av konsulentarbeidet. Beslutningsnotatet bør også inneholde en vurdering av om behovet kan dekket ved bruk av interne ressurser, og hvilken merverdi som i motsatt fall eventuelt foreligger ved kjøp av konsulenttjenester.

### 2.1 Strategi for et konkret konsulentkjøp

#### 2.1.1 Gjør deg kjent med konkurransesituasjonen og gå i dialog med markedet

Gode konsulentkjøp krever god dialog med leverandørmarkedet. Leverandørene har behov for kunnskap om oppdragsgivers behov, og oppdragsgiver har behov for kunnskap om hva markedet kan tilby av relevante løsninger.

Før du igangsetter en konkret anskaffelse, kan du gjennomføre dialog med konsulentmarkedet gjennom blant annet

- møter med potensielle tilbydere – enten samlet eller med én og én. Her presenterer du dine planlagte anskaffelser åpent med hensyn til formål, behov og suksessfaktorer. I disse møtene gir du også leverandørene anledning til å komme med innspill
- utsendelse av forslag til kravspesifikasjon på høring
- gjennomføring av en spørreundersøkelse med relevante spørsmål til potensielle tilbydere
- kontakt med bransjeorganisasjoner for å få innspill til hvordan du kan gjennomføre dialog med medlemsbedriftene
- kontakt med andre offentlige virksomheter som har gjennomført kjøp av konsulenttjenester tilsvarende det du vurderer å kjøpe inn

Pass på at du ivaretar kravet til likebehandling av leverandørene hvis du gir informasjon om anskaffelsen eller bruker informasjon du har fått i dialogen i den fremtidige konkurransen. Ytterligere tips og metodikk om hvordan dialog med markedet kan gjennomføres finner du her: [Dialog med markedet](#)

### **2.1.2 Lag en konkurransestrategi**

Når beslutningen om å gjennomføre en konsulentanskaffelse er tatt, må du planlegge hvordan du best kan gjennomføre anskaffelsen. Bruk [Mal for konkurransestrategi](#) for å dokumentere prosessen og de ulike aktivitetene du må gjennomføre.

En slik konkurransestrategi bør si noe om

- behovet kjøpet skal tilfredsstill, slik at det tydelig fremgår hva målsettingen med konsulentkjøpet skal være
- hvilke avtaler som skal brukes
- rutiner for styring og oppfølging av konsulenter, slik at dette skjer på en ryddig og profesjonell måte
- hvilke interne ressurser som skal være med og hvordan disse skal organiseres
- eventuell avklaring av konsulentens rolle dersom oppdraget innebærer ledelse og/eller disponering av oppdragsgivers budsjett / deler av budsjett
- avgrensning av oppdraget med hensyn til tid og oppgaver
- krav om kompetanseoverføring til virksomheten og hvordan slik overføring skal dokumenteres
- eierskap til resultater etter at oppdraget er avsluttet slik at du ikke gjør deg avhengig av samme konsulent eller

konsulentselskap. krav om taushetsplikt, karantene etter avsluttet oppdrag mv.

### **2.1.3 Beregn omfang og eventuelt behov for opsjoner**

Hvis omfanget av behovet for konsulenttenester er usikkert, eller du ønsker fleksibilitet når det gjelder ytterligere kjøp, kan det være hensiktsmessig å innta opsjoner i kontrakten. Du må regne med opsjonens verdi når du skal beregne den anslåtte verdien av kontrakten. Dersom du skal kunne benytte deg av en opsjon uten at du må gjennomføre en ny konkurranse, må ytelsens innhold, tidsmessig og beløpsmessige begrensninger og andre viktige vilkår være tydelig beskrevet. Hvis du ikke gjør det, kan du risikere at bruk av opsjonen anses som en vesentlig endring av kontrakten som igjen betyr at du har plikt til å gjennomføre en ny konkurranse.

### **2.1.4 Det er egne regler om habilitet i anskaffelsesregelverket**

Det er ikke uvanlig at det oppstår spørsmål knyttet til habilitet i forbindelse med konsulentavtaler, f.eks. når en konsulent som en offentlig virksomhet bruker også har hatt oppdrag for en av leverandørene til samme oppdragsgiver. Forvaltningslovens habilitetsregler regulerer slike problemstillinger.

Anskaffelsesregelverket har egne regler om habilitet som gjelder bruk av konsulenter som rådgivere i en anskaffelsesprosess. Hvis du bruker konsulenter i dette arbeidet, må de ikke gis konkurransefordeler dersom de også ønsker å delta i konkurransen. Du som oppdragsgiver må imidlertid kunne utnytte den kompetansen konsulentmarke-



det besitter til å gi deg råd i en anskaffelsesprosess. En konsulent som ønsker å delta i konkurransen om en kontrakt, kan derfor gi råd om for eksempel generelle tekniske spesifikasjoner som ikke er særegne for konsulentens eget produkt, uten at det i seg selv fører til utelukkelse. Råd vedrørende utformingen av hele eller deler av kravspesifikasjonen og annen detaljert veiledning medfører at konsulenten ikke kan delta i konkurransen.

### **2.1.5 Er behovet et enkeltoppdrag eller en rammeavtale?**

Hvis behov for konsulenttjenester oppstår på kort varsel eller jevnlig, kan det være hensiktsmessig å inngå rammeavtaler med en eller flere konsulenter (parallele rammeavtaler).

Fordelen med parallele rammeavtaler er at de sikrer bredde i tilbudt ytelse og at du som oppdragsgiver blir mindre sårbar om en leverandør ikke kan levere ved behov, for eksempel hvis hovedleverandøren får en interessekonflikt. Videre har oppdragsgiver ved parallele rammeavtaler mulighet til å velge den leverandøren som på det aktuelle tidspunktet best dekker kravene til leveransen.

Fleksibiliteten en rammeavtale kan gi, må imidlertid ikke utnyttes av oppdragsgiver i strid med de grunnleggende kravene til gjennomsiktighet, forutberegnelighet og konkurranse. Det er også viktig at avropsmekanismen er utformet på en slik måte at bruk av avtalen er arbeidsbesparende.

## **2.2 Hvordan kan du forberede konkurransen?**

Når du har gjort de overordnede strategiske valg for anskaffelsen, skal du gjennomføre selve konkurransen om konsulentkjøpet. I forberedelsen til dette bør du bl.a.

- lage en gjennomføringsplan for styring, ressurstildeling og fremdrift av anskaffelsesprosessen
- etablere en prosjektorganisasjon dersom det er snakk om en anskaffelse som krever bistand fra flere i virksomheten
- sikre at prosessen blir dokumentert i alle faser for å sikre at tildeling av kontrakt skjer på riktige betingelser i en anskaffelsesprotokoll (eksempel på anskaffelsesprotokoll finnes her: [Utvidet protokoll](#))
- utarbeide et konkurransegrunnlag som inneholder
  - kravspesifikasjonen hvor du beskriver ytelsen du ønsker tilbud på og de resultater og målsettinger som du ønsker at leveransen skal oppnå
  - kvalifikasjonskravene, hvor du setter krav til leverandørens egnethet
  - tildelingskriteriene som brukes til å velge det beste tilbudet
  - kontraktsvilkårene, hvor du opplyser om valg av type kontrakt og kontraktsvilkår
  - konkurranseregler som inneholder bl.a. beskrivelse av anskaffelsesprosedyre, krav til utforming av tilbudene, frister, krav til alternative tilbud og krav til bruk av underleverandører

Merk at for kjøp av konsulent tjenester hvor kontraktsverdien er lav, så gjelder færre formelle krav til forberedelse og gjennomføring av konkurransen. Veiledningen som gis her gjelder konsulentkjøp hvor verdien er opp mot og over EØS-terskelverdiene. For konsulentkjøp opp mot 1 mill. kroner eks. mva. anbefales likevel at du følger rådene i denne veiledningen. Omfang av prosesskrav og krav til leveranse må uansett alltid stå i forhold til omfanget av det som skal kjøpes.

### **2.2.1 Slik utformer du kvalifikasjonskrav**

Kvalifikasjonskravene er minimumskrav og skal knytte seg til leverandørens forhold og dennes evne til å gjennomføre kontrakten. Dette er f.eks. forhold som knytter seg til firmaets kapasitet, erfaring, faglig og teknisk kompetanse, økonomi til å håndtere kontrakten osv. Siden kvalifikasjonskravene er minimumskrav, er de enten oppfylt eller ikke oppfylt. Kvalifikasjonskravene skal stå i forhold til ytelsen som skal leveres – de skal derfor ikke være strengere enn nødvendig. Det er i strid med regelverket dersom du begrenser konkurransen unødige ved å stille for strenge kvalifikasjonskrav.

«Kvalifikasjonskravene skal stå i forhold til ytelsen som skal leveres.»

### **Her er noen eksempler på kvalifikasjonskrav:**

#### **OBLIGATORISKE KVALIFIKASJONSKRAV**

*Krav:* Leverandøren skal ha ordnede forhold med hensyn til betaling av skatt og merverdiavgift.

*Slik skal kravet dokumenteres:* Skatteattest for skatterestanser og mva. restanser ikke eldre enn 6 mnd. for kjøp over 500 000 kroner eksl. mva. regnet fra fristen for å levere forespørsel om i delta i konkurransen.

#### **VALGFRIE KVALIFIKASJONSKRAV**

##### **Registrering, autorisasjon mv.**

*Krav:* Leverandør skal være et lovlig etablert foretak.

*Slik skal kravet dokumenteres:*

**Norske selskaper:** Firmaattest.

**Utenlandske selskaper:** Godtgjørelse på at selskapet er registrert i bransjeregister eller foretaksregister som foreskrevet i lovgivningen i det land hvor leverandøren er etablert.

##### **Økonomisk og finansiell stilling/kapasitet**

*Krav:* Leverandøren skal ha tilstrekkelig økonomisk kapasitet til å gjennomføre oppdraget/bistanden.

*Slik kan kravet dokumenteres:*

**Alternativ 1:** Dokumentasjon som viser at leverandørens siste årlige omsetning er minst to ganger kontraktens anslåtte verdi.

**Alternativ 2:** Kredittvurdering fra et kredittvurderingsselskap med lisens til å behandle personopplysninger.

Hvis du ønsker tilbud fra nyetablerte konsultantselskaper, må du stille krav om egen kredittrating

av slike. For nyetablerte kan alternativt bankerk-  
læring eller en forpliktelseserklæring som bevis for  
kredittverdighet leveres.

*Kommentar:* Leverandøren bør ha så god økonomi  
at denne kan håndtere kontrakten uten at risiko for  
at leveransen uteblir eller blir mangelfull som følge  
av leverandørens økonomi. Kontraktens størrelse,  
varighet og mulige konsekvenser ved en konkurs  
hos leverandøren vil være relevant i vurderingen av  
hvor strenge krav du bør stille. Ofte bør du stille  
krav til økonomi ved langsiktige kontrakter, der du  
ønsker å sikre deg at leverandøren ikke går konkurs.

Normalt vil ikke leverandørens økonomiske still-  
ing utgjøre en stor risiko ved anskaffelser av kon-  
sulenttjenester. En kredittvurdering som tilsier at  
leverandøren er kredittverdig bør være tilstrekkelig  
dokumentasjon på tilstrekkelig økonomisk kapa-  
sitet. En slik dokumentasjon er også lett for deg  
som oppdragsgiver å vurdere.

## **TIL TEKNISKE OG FAGLIGE KVALIFIKASJONER**

### **1 – Krav om erfaring**

*Krav:* Leverandøren skal ha erfaring fra oppdrag av  
tilsvarende art og omfang.

*Slik kan kravet dokumenteres:* En beskrivelse av  
leverandørens 3 mest relevante oppdrag de tre  
siste årene. Beskrivelsene skal være på maks 1/2  
A4-side for hver av de 3 oppdragene. Leverandøren  
er selv ansvarlig for at beskrivelsen er av en slik art at  
den dokumenterer at kravet er oppfylt. Nyetablerte  
leverandører kan dokumentere nødvendig erfaring  
ved å vise til erfaring som tilbudte personer/res-  
surser har opparbeidet seg i tjeneste for andre enn  
leverandøren.

*Kommentar:* Vær klar over at det ikke er alltid er  
nødvendig å stille krav til leverandørens erfaring  
som kvalifikasjonskrav. Du kan i stedet vurdere  
om du skal bruke erfaring og kompetanse hos  
de konsulenter som skal gjennomføre oppdraget  
som et tildelingskriterium. Hvis du gjennomfører  
konkurransen med en pre-kvalifisering, vil det  
imidlertid være fornuftig å stille noen kvalifika-  
sjonskrav også til leverandørens kompetanse og  
erfaring som kvalifikasjonskrav. Da får du skilt ut de  
leverandørene som ikke vil ha reelle muligheter til å  
nå opp i den etterfølgende konkurransen.

### **2 – Krav om kapasitet**

*Krav:* Leverandøren skal ha tilstrekkelig kapasitet  
til å gjennomføre oppdraget innenfor de angitte  
rammer og frister.

*Slik kan kravet dokumenteres:* En redegjørelse for  
hvordan leverandøren skal sørge for tilstrekkelig  
kapasitet for gjennomføring av anskaffelsen.

*Kommentar:* Om det er hensiktsmessig å stille  
kvalifikasjonskrav til leverandørens kapasitet, må  
du vurdere i hvert enkelt tilfelle. Dersom manglende  
kapasitet til å gjennomføre oppdraget er en risiko-  
faktor, vil det være fornuftig. Hvis risikoen er beg-  
renset, vil tilstrekkelig kapasitet kunne være godt  
nok dokumentert ved at leverandøren allerede har  
dokumentert erfaring fra tilsvarende oppdrag av til-  
svarende art og omfang. Hvis du i tillegg planlegger  
å etterspørre og vektlegge oppdragets bemanning  
som tildelingskriterium, vil et slikt kvalifikasjonskrav  
være overflødig.

### 3 – Krav om kvalitetssikringssystem

*Krav:* Leverandøren skal ha et kvalitetssikringssystem tilpasset leveransen.

*Slik kan kravet dokumenteres:* En beskrivelse av leverandørens metoder for kvalitetssikring. Hvis leverandøren er sertifisert i henhold til ISO 9001 eller tilsvarende kvalitetssikringssertifiseringer, er det tilstrekkelig å legge ved kopi av gyldig sertifikat.

*Kommentar:* Hvis du stiller krav til leverandørens kvalitetssystem, system for miljøledelse mv., er det for at leverandøren skal vise at han har en systematisk og strukturert tilnærming til den type leveranse konkurransen dreier seg om. Vurder hvor strengt et slikt krav skal være og om et slikt krav kan dokumenteres på annen måte. Et slikt krav kan ekskludere en del mindre konsulentselskaper fra å levere, særlig nyetablerte selskaper. Merk at for arkitekter og rådgivende ingeniører vil krav om kvalitetssystem mv. følge av lovpålagte krav.

#### 2.2.2 Slik utformer du tildelingskriterier

Med tildelingskriterier menes de forhold som vektlegges når oppdragsgiver skal tildele kontrakten, og som skal identifisere det beste tilbudet. Uansett omfang av den konsulenttjenesten du skal kjøpe, skal tildelingskriteriene knytte seg til den tjenesten du skal kjøpe. Kriteriene må også være egnet til å skille tilbudene fra hverandre og kunne fange opp en merverdi for deg som oppdragsgiver ut over kravene i kravspesifikasjonen og kvalifikasjonskravene. For kjøp mellom 1,1 mill. kr. eks. mva. og EØS-terskelverdiene er det krav om at tildelingskriteriene skal være objektive. Ved kjøp over EØS-terskelverdiene må du velge tilbud på grunnlag av

- laveste pris
- laveste kostnad
- beste forhold mellom pris eller kostnad og kvalitet. For kjøp av konsulenttjenester vil kompetansen til tilbudte konsulenter og løsningsbeskrivelse ofte være de viktigste tildelingskriteriene i tillegg til pris eller kostnad

Tildelingskriteriene skal uansett knytte seg til kontraktsgjenstanden/ytelsen. Kriteriene bør derfor kunne fange opp en merverdi utover det som er definert som minimumskrav i kravspesifikasjonen og kvalifikasjonskravene. Vil det gi leveransen merverdi for deg om tilbudt konsulent har doktorgrad, eller er en bachelorgrad tilstrekkelig?

#### Eksempler på tildelingskriterier:

*Kriterium:* Beste løsningsforslag

Under dette kriteriet vurderes og sammenlignes i hvilken grad tilbudte løsningsforslag er egnet til å oppfylle anskaffelsens formål/målsetning.

Merk at innenfor bygg og anlegg, vil begrepet «oppgaveforståelse» være mer dekkende enn «løsningsforslag». Løsningsforslag brukes i denne bransjen gjerne om tegninger. Oppgaveforståelse omfatter mer, f.eks. risikoforhold, utfordringer, koordinering og samarbeid mellom aktørene mv.

*Slik kan kravet dokumenteres:* Leverandørene må i sitt tilbud redegjøre for hvordan de har tenkt å løse oppdraget. Redegjørelsen må inneholde beskrivelse av eventuelle risikomomenter og hvordan leverandøren planlegger å minimere disse. Vær bevisst på hvor detaljert du vil at krav til løsningsforslag skal være, og hvor detaljert løsningsbeskrivelsen må være.

For å unngå for omfattende besvarelser på dette

punktet kan du stille krav til omfang på hva som skal leveres, f.eks. begrenset til antall sider i tilbudet.

Som del av løsningsforslaget kan du også vurdere om du bør stille krav til hvordan tilbyder vil kvalitetssikre og organisere det som skal leveres. Du kan da f.eks. vurdere i hvilken grad tilbyders kvalitetssikringssystem vil bli anvendt i den konkrete leveransen. Dersom du mener at krav til kvalitetssikringssystem skal knyttes til tilbyders evne til å levere eller som et minstekrav, må du bruke det som et kvalifikasjonskrav eller som en kravspesifikasjon og ikke som et tildelingskriterium.

Vurder også om kompetanseoverføring skal være del av løsningsforslaget. Da må du be om en beskrivelse av hvordan dette skal skje (rapport, kurs, film etc.).

**Kriterium:** Beste kompetanse og erfaring for utførelse av oppdraget

Under dette kriteriet vurderes kompetansen og erfaringen til de personer som er tilbudt å gjennomføre oppdraget.

**Slik kan kravet dokumenteres:** Leverandøren må i sitt løsningsforslag opplyse om hvilke konsulenter som skal utføre oppdraget med en beskrivelse av hva de enkelte konsulentene skal bidra med. En kortfattet CV for hver av konsulentene må vedlegges.

En mal som kan brukes finnes her: [CV-MAL](#)

Her bør du også be om at erfaring fra tilsvarende oppdrag dokumenteres, inklusiv informasjon om referansepersoner som kan kontaktes. Vurder om det skal stilles krav til at skriftlig referansevurdering for et begrenset antall referanseoppdrag inkluderes i tilbudet.

**Kommentar:** Vær bevisst på hvilke krav du stiller til leverandørens referanser, og hvor strenge slike krav bør være. Slike referanser kan brukes for å evaluere den/de tilbudte konsulenters kompetanse og erfaring knyttet til hvordan tilbudt oppdrag kan gjennomføres. Vær også bevisst på hvor mye ressurser du vil bruke på å sjekke referanser. Vurder derfor å sette et tak på antall referanser du vil at tilbudene skal inneholde for å unngå et for omfattende tilbud.

Når det gjelder din egne positive eller negative erfaringer med en tilbyder, så kan du også vektlegge disse der dette er gjort til tildelingskriterium for konkurransen, jf. f.eks. KOFA-sak 2014/54. Kravet er at referanser eller egne erfaringer er oppgitt som en del av et tildelingskriterium for konkurransen, og at oppdragsgivers egne erfaringer er objektivt konstaterbare. Rent subjektive vurderinger godtas ikke. Hvis det foreligger en skriftlig evaluering av leverandøren, vil dette kunne være tilstrekkelig – det er viktig å være bevisst på at egne erfaringer kan bestrides av leverandør dersom dette ikke objektivt.

Mal for vurdering av referanser finnes her:

[Vurdering-av-referanseprosjekter](#)

Når det gjelder krav til kompetanse, skal du ikke vektlegge kompetanse ut over det som er nødvendig for oppdraget. Ofte ber oppdragsgivere om mer kompetanse enn nødvendig for utførelse av et konsulentoppdrag, noe som medfører at leverandørene da ofte tilbyr sine beste og mest erfarne konsulenter. Dette kan igjen favorisere de store konsulentselskapene og bety at tjenesten blir dyrere enn nødvendig. Konkurransen mellom konsulentselskapene vil også kunne begrenses unødig.

Vær tydelig på hva som er «riktig» kompetanse for oppdraget. Er spesialisert og oppdatert kompetanse viktigere enn antall år? Hvor mye bør erfaring telle? Husk også at du bør ta inn absolutte minimumskrav til konsulenter kompetanse og erfaring i kravspesifikasjonene, f.eks. at tilbudt juridisk ressurs skal være advokat og ikke fullmektig. Tildelingskriteriet utformes da som nødvendig kompetanse for å utføre oppdraget utover minimumskrav.

*Kriterium:* Laveste pris

*Slik kan kravet dokumenteres:* Timepris for tilbudte konsulenter alternativt fastpris for oppdraget. Det er også mulig å be om pris på ulike konsulentkategorier og være tydelig på hvilke av priskategoriene som skal vektlegges. Du kan også be om beskrivelse av ulike kostnadselementer som f.eks. utgifter til trykking av rapport, reiser, møter mv.

*Kommentar:* For utredningsoppdrag bør du vurdere hvor viktig pris som tildelingskriterium skal være, siden det du kjøper først og fremst er rett kompetanse og metodikk. I tillegg vil ofte kostnadsrammen for oppdraget være gitt. Valg av leverandør etter prinsippet «hvor mye kvalitet får jeg for denne summen», kan derfor være den beste løsningen fremfor å vektlegge laveste pris. En slik løsning forutsetter at du har god kunnskap om det konkrete konsulentmarkedet slik at du ikke betaler for en kvalitet du kunne betalt mindre for.

### **2.2.3 Vær oppmerksom på forholdet mellom kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier ved kjøp av konsulenttjenester**

I mange konsulenttjenestekjøp er erfaring og kompetanse til personene som skal gjennomføre tjen-

esten svært viktig for ditt valg av tilbud. Du må da benytte dette som tildelingskriterium og vektlegge disse i tilbudsevalueringen. Samtidig kan det også være at du ønsker å stille krav til leverandørens kompetanse for å kunne vurdere om leverandøren som selskap er kvalifisert.

Det kan være utfordrende å vurdere erfaring og kompetanse både som tildelingskriterium og kvalifikasjonskrav, men det er tillatt å gjøre det. Forutsetningen er at du er tydelig på når du vurderer kompetanse og erfaring som del av leverandørens evne til å levere (kvalifikasjonskrav) og når du vurderer disse forholdene til å ha betydning for kvaliteten av den konkrete leveransen (tildelingskriterium).

### **2.2.4 Hvordan skal du velge kontrakt og kontraktsvilkår?**

Difi har utarbeidet to standardkontrakter som vi anbefaler ved kjøp av de fleste typer konsulenttjenester:

- «Avtale om bistand fra Konsulent – Bistandsavtalen (SSA-B)»
- «Avtale om utrednings- og utviklingsoppgaver fra Konsulent – Oppdragsavtalen (SSA-O)»

For noen typer konsulentkjøp er det utarbeidet særskilte standardavtaler som skal brukes ved rådgivningstjenester. Eksempler på dette er NS 8401 (Alminnelige kontraktsbestemmelser for prosjekteringsoppdrag), NS 8402 (Alminnelige kontraktsbestemmelser for rådgivningsoppdrag honorert etter medgått tid) og NS 8403 (Alminnelige kontraktsbestemmelser for byggelederoppdrag) som er utarbeidet spesielt for denne type kjøp. Avtalene kan kjøpes fra <https://www.standard.no>

Slik bruker du Difis standardavtaler:

- Bruk SSA-O når du engasjerer konsulenten til å utføre et selvstendig stykke arbeid i henhold til avtalen. Oppdraget skal være klart beskrevet på forhånd, og konsulenten får, ut fra oppdragsgivers beskrivelse, et selvstendig ansvar for å levere et ferdig produkt til avtalt tid og pris. Typiske oppdrag hvor du kan bruke SSA-O, er til utarbeiding av produkter som rapporter, utredninger, spørreundersøkelser, kartlegginger, utforming av kravspesifikasjoner, utviklingsarbeider mv.
- Bruk SSA-B når konsulenten skal yte faglig bistand i et prosjekt hvor du som oppdragsgiver styrer aktivitetene. Avtalen må definere konsulentens rolle i prosjektet. Rollen kan for eksempel være prosjektleder, kvalitets-sikrer eller ressursperson i en arbeidsgruppe. Konsulenten får også her et ansvar for kvaliteten på sin ytelse, men dette ansvaret må sees i sammenheng med oppdragsgivers tilsvarende ansvar for gjennomføringen av prosjektet.

Avtalene finner du her: [Statens-standardavtaler](#)

### **Hvordan kan du gjøre tilpasninger og unntak fra standardavtaler?**

Ofte kan oppdragets art innebære at det fremkommer ønsker og behov for å endre/justere standardavtalen som brukes på et eller flere punkter.

Som oppdragsgiver bør du likevel søke å holde deg til standardkontrakten og ikke gjøre endringer som fordeler risiko og byrdene ytterligere til oppdragsgivers fordel. Avvik fra valgt standardkontrakt kan medføre at enkelte leverandører ikke deltar i konkurransen eller tar forbehold. Vesentlige forbehold mot kontraktsvilkårene kan medføre plikt til å avvise tilbudet. Dette kan igjen medføre at konkur-

ransen blir begrenset.

Dersom du allikevel mener at det er behov for å gjøre endringer, anbefaler vi at du endrer i bilagene og ikke i selve standardteksten i kontrakten.

### **Hvilke sentrale bestemmelser bør du ta med i kontrakten?**

#### ***Kompetanseoverføring***

Ta inn i kontrakten at det skal skje en kompetanseoverføring fra konsulent til virksomhetens ansatte, dersom dette er viktig. Still f.eks. krav til at den kompetansen som trengs for å drifte oppgavene etter at konsulenten har utført arbeidet sitt, er overført til ansatte i virksomheten.

#### ***Bytte av konsulent***

De konsulenter som tilbyderen presenterer i sitt tilbud skal i utgangspunktet være de samme som brukes til å utføre oppdraget eller bistanden. Det kan imidlertid være gode grunner for å ha med bestemmelser i kontrakten om bytte av konsulent ved f.eks. sykdom eller bytte av jobb. Vurder da også om du samtidig ønsker å ha med bestemmelser som regulerer adgangen til å skifte ut konsulenter som ikke utfører tilstrekkelig faglig god kvalitet på det som leveres.

#### ***Regulering av vederlag***

Om det skal avtales fastpris eller timepris, avhenger av det konsulentoppdrag anskaffelsen gjelder. Dersom det er et klart definert oppdrag, som for eksempel utarbeidelse av en rapport, kan fastpris være aktuelt. Dersom oppgavene som skal utføres ikke enkelt lar seg definere i utformingen av konkurransegrunnlaget, bør du avtale betaling per løpende timer.

I vederlagsbestemmelsene i kontrakten kan du også regulere andre forhold. Dette kan være regler for dekning av utlegg, reise- og diettkostnader og

kriterier for justering av vederlaget (etter konsumprisindeks eller lignende).

### ***Rettigheter mv.***

Eierrettighetene til produktet eller tjenesten som leveres, må være avklart, slik at den som leier inn på lang sikt, ikke blir låst fast i ett bestemt fremtidig teknologisk eller kompetansemessig avhengighetsforhold til ett konsulentfirma.

Innenfor bygg- og anlegg er det normalt bruksrettighetene som overdras. Dette er allerede regulert av standardavtalene fra Standard Norge.

### **Slik bruker du statens standardavtale for forsknings- og utredningsoppdrag**

Konsulentoppdrag hvor det er viktig at oppdraget gjennomføres etter anerkjente vitenskapelige og etiske prinsipper, vil være omfattet av Statens standardavtale for forsknings- og utredningsoppdrag. Avtalen gir bl.a. oppdragsgiver og oppdragstaker rettigheter til resultatene, og rettigheter knyttet til at resultatene kommer ut i offentligheten. Vi anbefaler derfor at du bruker avtalen i oppdrag der du ønsker uavhengig oppdragsforskning med høy legitimitet.

Forskningsavtalen finnes her: [Forskningsavtalen](#)

### **2.2.5 Konkurranseregler – hvordan kan du gjennomføre en konkurranse om kjøp av konsulenttjenester?**

Konkurransereglene beskriver hvordan du skal gjennomføre anskaffelsesprosessen, og hvordan du skal angi anskaffelsesprosessen i kunngjøringen og eventuelt mer utdypende i konkurransegrunnlaget. Konkurransereglene setter premisene for en vellykket konkurransegjennomføring og er

avgjørende for at konsulenttjenesten du til slutt kjøper inn dekker behovet til din virksomhet som oppdragsgiver på en kostnadseffektiv måte.

Uklarheter i konkurransegrunnlaget kan føre til misforståelser på leverandørsiden og igjen føre til at du må avvise tilbud på grunn av feil eller avvik. Slik avvisning gir i sin tur risiko for klage og krav om at konkurransen må avlyses og gjennomføres på nytt. Som for andre typer kjøp kan alle konkurranseformene nevnt i anskaffelsesregelverket benyttes.

Vær oppmerksom på at kjøp av enkelte typer konsulenttjenester er unntatt regelverket for offentlige anskaffelser. Dette gjelder bl.a. visse juridiske og finansielle tjenester. Videre vil en del konsulenttjenester være kategorisert som særskilte tjenester hvor EØS-terskelverdien er høyere enn for andre typer tjenester. Reglene om hvilke tjenester som er unntatt regelverket og hvilke som faller inn under reglene om særskilte tjenester finner du i kapittel 2 og vedlegg 2 i forskrift 12.08.2016 nr. 974.



### **Andre forhold som du bør ta hensyn til:**

- Still krav om et tydelig kontaktpunkt dersom leverandør har inngått samarbeid med flere i en leverandørgruppe.
- Legg til rette for leverandørsamarbeid – men ikke ulovlig samarbeid, jf. Konkurransetilsynets veileder om temaet kan leses her: <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/vedtak-og-avgjorelser/veiledninger/veiledning--prosjektsamarbeid/>
- Vær ryddig – særlig dersom det finnes en konsulent som har hatt kontrakten frem til den konkurranseutsettes. Enhver forskjell i leverandørenes kunnskap om anskaffelsen kreves ikke utlignet, men som oppdragsgiver er du forpliktet til å utjevne forskjeller f.eks. ved å sørge for at all relevant informasjon er tilgjengelig for alle, at tidsfrister som skal nås er rimelige etc. Du bør også opplyse om hvilken leverandør din virksomhet benytter i dag.

### **Eksempler på gjennomføring av en konkurranse**

#### **Eksempel 1:**

##### **Løsningen utvikles i trinn**

- Gjennomfør en begrenset anbuds konkurranse hvor du prekvalifiserer 3–5 tilbydere basert på tilbydernes beskrivelse av relevant kompetanse og erfaring.
- Be deretter de utvalgte tilbydere om å levere et tilbud som inneholder
  - løsningsbeskrivelse for et delelement av oppgaven. Her kan du stille krav om en beskrivelse på maksimalt fem sider og en muntlig presentasjon av f.eks. maksimalt 20 minutters varighet. Den muntlige presentasjonen må ikke brukes til å utdype eller beskrive annet enn det som allerede fremgår av det skriftlige tilbudet.
  - tilbyders pris for løsning av hele oppgaven

Poenget her er at du velger beste tilbud basert på en vurdering av hvordan tilbyderen vil løse et element av oppgaven. De øvrige elementene utvikles deretter i dialog mellom valgte leverandør og deg som oppdragsgiver etter at kontrakten er signert.

#### **Eksempel 2:**

##### **Konkurranse om oppgaveforståelse og pris**

For en del type konsulentoppdrag er et vesentlig element av leveransen at løsningen utvikles i et samarbeid mellom konsulent og oppdragsgiver. For denne type oppdrag kan du tenke deg at løsningsbeskrivelsen ikke er del av hva du skal vurdere ved valg av tilbud. En mulig prosess kan derfor bestå i:

- Utvelgelse av 3–5 tilbydere som beskrevet i Eksempel 1.

- Be deretter de utvalgte tilbydere om å levere et tilbud på hvem som kan tilby den beste løsningen basert på
  - tilretteleggelse og rammer for samarbeidet med oppdragsgiveren om utvikling av den kreative løsning
  - pris for de enkelte delelementer i prosessen (og ev. også for opsjoner om etterfølgende gjennomføring)

Beste tilbud velges utfra hva kriteriene laveste pris og beste oppgaveforståelse.

For å høste erfaringer med bruk av disse eksemplene, kan du eventuelt teste ut metoden i eksemplene på mindre anskaffelser før metodikken brukes på større anskaffelser.

### **Gjennomføring av tilbudspresentasjon ved anbudskonkurranse**

I de anskaffelsesprosedyrene hvor du velger ikke å forhandle med tilbyderne eller hvor det ikke er tillatt å forhandle, må tilbudene vurderes ut fra de skriftlige tilbud som er levert.

Når du kjøper konsulenttjenester, særlig når det du kjøper er tilbyders metodikk for å løse oppdraget, samt de tilbudte konsulents kompetanse, kan du invitere de kvalifiserte tilbyderne til å gjennomføre en tilbudspresentasjon for din virksomhet. En slik tilbudspresentasjon kan brukes til å presentere det skriftlige tilbudet, men kan også brukes som del av vurderingen av enkelte tildelingskriterier som f.eks. tilbudte konsulents egnethet til å gjennomføre oppdraget. Det er viktig at du gjennomfører slike presentasjoner på en måte som ivaretar kravene til likebehandling og etterprøvnbarhet bl.a. ved å skrive møtereferater. Dette for å unngå tvil om at det har vært gjennomført forhandlinger under presentasjonene.

### **Slik kan du gjennomføre en tilbudspresentasjon:**

#### ***Forut for møtet***

- Vurder hvordan du skal rangere evalueringskriteriene. Tenk gjennom hva som skal til for at et tilbud skal få topp score på et av tildelingskriteriene, og hva som vil gi en lavere score. Det kan være lurt å lage en matrise der du angir hvert enkelt underkriterium slik at det er lett å fylle ut.
- Etter at tilbudene er kommet inn skal du evaluere hvert av tildelingskriteriene slik som beskrevet i konkurransegrunnlaget. Noter deg ev. usikkerheter, hva som ikke er tydelig og hva din virksomhet vil lete etter (det letter arbeidet i ettertid). Dette skal du ikke formidle til leverandørene mens konkurransen pågår.
- Inviter alle leverandørene til en tilbuds- presentasjon.
  - Skriv en likelydende invitasjon.
  - Vær tydelig på formålet med presentasjonen og rammene for møtet. Vær tydelig på at det ikke er et forhandlingsmøte, men et ledd i evalueringen der leverandøren får anledning til å presentere/utdype sitt tilbud.
  - Beskriv at formålet er at dere som ledd i evalueringen skal få en forståelse for og bekreftelse på at dere har forstått tilbudet riktig.
  - Informer om tidsrammen for presentasjonen, for eksempel 30 minutter. Avhengig av tilbudenes omfang kan tidsrammen fravikes noe.

### **Under selve møtet**

- Presiser rammene igjen.
- Hold tidspunktene for gjennomføring av møtet.
- La leverandøren selv formidle det denne vil under presentasjonen, og unngå å stille spørsmål. Husk at det er ikke anledning til å vektlegge andre forhold enn det som er meddelt tilbyderne på forhånd.
- Vurder tilbudspresentasjonen: Stemmer inntrykket dere har fått fra det skriftlige tilbudet?
  - Still bare spørsmål om forhold som oppfattes som uklarheter i tilbudet.
  - Husk likebehandlingskravet. Det betyr ikke at alle leverandørene skal få de samme spørsmålene, da det kan være ulike forhold ved tilbudet som er uklart m.m., men alle leverandørene skal få spørsmål knyttet til det som er uklart.
- Skriv referat, slik at det er tydelig hva som foregår, hva leverandøren sier, viser frem og begrunner – og hvor godt det fremstår. Dette vil sikre hensynet til etterprøvbarehet.

### **Etter møtet**

- Evaluer tildelingskriteriene igjen.
- Suppler den matrisen dere eventuelt har laget på forhånd, slik at dere får fullført evalueringen og rangeringen av tilbudene på kriteriene.
- Husk å skriftliggjøre alt.

### **Honorar til alle tilbydere for løsningsforslag**

Noen ganger kan du som oppdragsgiver ha behov for å få flere tilbud med forslag til løsning. I slike tilfeller er det viktig å være oppmerksom på at det å skrive tilbud på slike oppdrag kan medføre betydelige kostnader for tilbyderne og kan føre til at noen tilbydere også vil avstå fra å levere tilbud.

For å tiltrekke deg velkvalifiserte tilbydere kan du derfor først begrense antall tilbydere gjennom en prekvalifikasjon og deretter gi et honorar til de utvalgte tilbyderne for å levere tilbud.

En annen mulighet er å gjennomføre en konkurranse hvor du bruker en likelydende kontrakt med f.eks. tre konsultentselskaper om utvikling av et løsningsforslag. De tre oppdragene gjennomføres parallelt i form av et utviklingssamarbeid med oppdragsgiveren. Selskapene får samme honorar for å gjennomføre dette. Etter at utviklingssamarbeidet er avsluttet, kan du velge den du mener er den beste av de tre løsningene og utnytte en opsjon i kontrakten til å gå videre med dette selskapet til å gjennomføre selve oppdraget.

# 3 Konkurransегjennomføring

## **3.1 Du skal kunngjøre kjøp av konsulent-tjenester**

Kjøp av konsulent-tjenester kunngjøres på lik linje som andre typer kjøp. Anskaffelser over den nasjonale terskelverdien skal kunngjøres i Doffin. Anskaffelser over EØS-terskelverdiene må i tillegg kunngjøres i TED-databasen. Du skal sende kunngjøringsskjema via Doffin, som sørger for oversettelse av kunngjøringen til engelsk, samt kunngjøring i TED. Kunngjøringen må gi tilstrekkelig informasjon til at potensielle leverandører får kunnskap om anskaffelsen, og kan vurdere om det er interessant for dem å delta i konkurransen.

## **3.2 Du må sørge for at vedståelsesfristen ikke løper ut ved forsinkelser**

Det kan oppstå forsinkelser i en anskaffelsesprosess. Det er svært viktig at oppdragsgiver ser til at vedståelsesfristen ikke løper ut. Vedståelsesfristen bør ta høyde for muligheten for klage. Oppdragsgiver bør planlegge tidspunkt for beslutning om tildeling i god tid før vedståelsesfristen utløper. Oppdragsgiver må eventuelt be om forlengelse fra tilbyderne der dette er nødvendig.

## **3.3 Det finnes unntak om innsynsrett og taushetsplikt**

Utgangspunktet er at forvaltningens dokumenter er offentlige iht. offentleglova, det vil si at enhver kan kreve å få innsyn i dokumentene. Dette gjelder også dokumenter i forbindelse med en anskaffelsesprosess, som anskaffelsesprotokoll og andre

leverandørers tilbud, etter at meddelelse om tildeling er sendt ut.

Iht. offentleglova gis det imidlertid unntak for innsynsrett for tilbudsdokumenter og anskaffelsesprotokoll frem til tildeling er foretatt. I tillegg er det unntak for opplysninger underlagt taushetsplikt fastsatt i lov eller forskrift. Ved kjøp av konsulent-tjenester er dette særlig aktuelt i forbindelse med drifts- og forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde. Oppdragsgiver har taushetsplikt mht. disse opplysningene, og de må ev. sladdes før tilbud eller andre dokumenter utleveres.

## **3.4 Når kan du avvise leverandører?**

Oppdragsgiver kan, og er i noen tilfeller forpliktet til å avvise leverandører på grunn av forhold ved leverandøren eller forhold ved tilbudet.

Som hovedregel gjelder de samme regler for kjøp av konsulent-tjenester som for andre typer kjøp. En av særreglene som kan være relevant for konsulentkjøp, er reglene om avvisningsplikt dersom oppdragsgiver har gjort bruk av en leverandør som rådgiver ved utarbeidelsen av spesifikasjonene for en bestemt anskaffelse dersom dette skjer på en måte som vil kunne utelukke andre fra konkurransen. Omtale av avvisningsreglene kan du lese i NFDs veileder.

## **3.5 Slik kan du evaluere tilbud**

Evaluering av tilbud vil si å vurdere hvilket tilbud som er best når det gjelder de oppgitte tildelingskriteriene.

Dersom laveste pris er brukt som tildelingskriterium, vil det for konsulentttjenester ofte være enkelt å komme frem til hvilket tilbud som tilfredsstillende dette kriteriet.

Ved kjøp av konsulentttjenester anbefaler vi at du bruker andre kvalitative kriterier i tillegg til pris, slik som løsningsforslag og tilbudte konsulents kompetanse og erfaring, jf. eksemplene foran.

Dersom prisen er fast, skal du kun evaluere de kvalitative kriteriene. Til dette kan du enten bruke en poengmodell, eller du kan gjøre en skjønnsmessig vurdering for å komme frem til det beste tilbudet.

Når du skal vurdere både pris og kvalitative kriterier som kompetanse og løsningsforslag, må du finne én sammenlignbar størrelse for alle tilbudene. Til dette kan du bruke ulike typer evalueringsmodeller som hjelpemiddel til å vurdere kriteriene samlet. I de vanligste modellene (relative poengmodeller)

omgjøres pris og de øvrige kriteriene til poeng, og tilbudet med best poengscore er den som vinner konkurransen. I andre modeller kan kompetanse og løsningsforslag gis en fiktiv pris slik at disse kriteriene på den måten kan vurderes sammen med tilbudt pris (prissetting av kvalitet).

Mer om evaluering av tilbud og bruk av evalueringsmodeller finnes her: [Evaluering-av-tilbud-og-tildeling-av-kontrakt](#)

Som for andre anskaffelser anbefaler vi at du utarbeider et dokument for intern bruk som konkret beskriver hvordan evalueringsarbeidet skal gjennomføres, hvordan arbeidet skal organiseres, konkrete tips og veiledning om hvordan evaluering skal gjøres, hvordan arbeidet skal dokumenteres, hvordan resultatene skal kommuniseres mv.

«Når du skal vurdere både pris og kvalitative kriterier som kompetanse og løsningsforslag, må du finne én sammenlignbar størrelse for alle tilbudene.»

# 4 Kontraktsoppfølging

## 4.1 Slik gjennomfører og forvalter du kontrakten

Når du har inngått kontrakt, skal du følge opp leveringen med hensyn til kvalitet, pris og omfang.

Konsulentselskaper har ofte spesielle arbeidsmetoder eller fremgangsmåter som de foretrekker å benytte til å løse arbeidsoppgavene. Gjennom en prosjektplan som beskriver bl.a. fremdrift og ressursforvaltning i kontraktperioden, bør derfor konsulenten beskrive arbeidsmetodikken og hvordan denne er tilpasset de oppgavene de skal løse i det konkrete oppdraget. Husk at om dette er allerede er beskrevet i konsulentens løsningsforslag i tilbudet, må du ta utgangspunkt i dette som grunnlag for en mer detaljert prosjektplan.

Når prosjektplanen er etablert og innhold og rolledeling i oppdraget er definert og også kommunisert internt i virksomheten, er det viktig å ha rutiner på plass som sikrer oppfølging underveis.

Rutinene for oppfølging av kontrakten vil være ulike avhengig av om konsulenttjenesten er et produkt eller om tjenesten består i å levere løpende bistand. I det første tilfellet vil det ofte være viktigst å følge fremdriftsplan og kvalitet i arbeidet. Betaling vil normalt skje når oppdraget er avsluttet og konsulentens produkt er levert. I tilfeller hvor oppdraget har en viss varighet bør du imidlertid vurdere å etablere en milepælsplan hvor delbetalinger knyttes til disse milepælene. Ved kjøp av konsulenttjenester hvor konsulenten gir løpende bistand er det viktig å følge opp kvaliteten i bistanden fortløpende. Det er ditt ansvar som oppdragsgiver at konsulenten blir brukt og i tillegg sikre at betaling skjer jevnlig i

henhold til de rutinene som er etablert.

Generelle råd om hvordan du skal gjennomføre og forvalte avtalen (etablering av et kontraktssystem) finner du her: [Kontraktsoppfølging](#)

### 4.1.1 Slik sørger du for kontroll med kostnadene

Særlig i bistandsoppdrag er det viktig at virksomheten gjennom sine styringssystemer (regnskap/registre) enkelt kan redegjøre for og tallfeste hva som til enhver tid brukes av ressurser på innleid arbeidskraft. Virksomheten bør ha rapporteringsrutiner som viser hvor mange innleide som til enhver tid brukes, hvor de jobber, hva de jobber med, og hva kostnadene er sett i sammenheng med hvilke produkter og tjenester som leveres. Slike rapporteringsrutiner kan synliggjøre hvilken innleiepraksis det eventuelt er behov for, og hva innleie koster i forhold til å satse på interne ressurser i stedet.

### 4.1.2 Slik sikrer du kvalitet i kontrakten

I konsulentoppdrag hvor konsulenten har ansvar for sluttresultatet, vil et sentralt kvalitetselement være knyttet til hvordan konsulenten vil løse oppgaven og strukturere rapporten slik at innholdet formidles på en god måte. Viktige elementer for kvaliteten i leveransen er valg av faglig/teoretisk rammeverk, hvordan metodisk tilnærming er begrunnet og gjort rede for samt sammenhengen mellom metodikk og analysene i rapporten. Her gir vi derfor noen råd om hvordan du kan sikre et godt sluttresultat i denne type oppdrag:

## Gjennomfør oppstartsmøte

- Ha et oppstartsmøte så tidlig som mulig, gjerne i forbindelse med kontraktsignering. I oppstartsmøtet bør følgende avklares:
  - oppdragsgivers forventninger til konsulentens arbeid
  - konsulentens forventninger til hva oppdragsgiver skal gjøre
  - konsulentens gjennomføringsplan
  - oppdragsgivers betalingsplan
  - kontaktpersoner og kontaktinformasjon
- Lag en plan for jevnlig møter mellom oppdragsgiver og konsulent. Bruk møtene til stadig kvalitetssikring av pågående arbeid.
- Beskriv konsulentens kontakt med referansegruppe, ekspertgruppe etc. hvis slike er etablert.
- Ha en plan for når de ulike deler av rapporten skal være klar og når oppdragsgiver skal melde tilbake slik at fremdrift sikres.

## Sjekk kvaliteten underveis

Kontrakten inneholder som regel kvalitetsmessige krav til leveransen. Du må likevel kontrollere om det som leveres er det samme som det som er beskrevet i kontrakten. Omfanget av slik kontroll vil variere etter kontraktens verdi og kompleksitet, og etter oppdragsgivers organisasjon.

Du kan i tillegg gjennomføre intervjuer eller spørreundersøkelser med kollegaer som har jobbet sammen med konsulenten – og som dermed har fagkunnskap til å kunne vurdere konsulentens kvalitet – for å kontrollere om ytelsen er i tråd med kontrakten.

I oppdrag hvor konsulenten skal levere en ferdig rapport eller lignende, kan følgende sjekklister brukes til å kontrollere kvaliteten på det som leveres:

- Oppdragets mandat: Svarer oppdragsbesvarelsen, det vil si rapporten, på mandatet?
- Konsulentens metode: Er den metode og det datagrunnlag konsulenten har valgt relevant? Tilfredsstillende?
- Analysen: Er faglig/teoretisk rammeverk relevant? Tilfredsstillende? Går analysene nok i dybden? Er status/virkeligheten riktig beskrevet?
- Rapportens konklusjoner: Er argumenter, resultater og konklusjoner anvendelige? Er det en god sammenheng mellom konklusjon og de data/informasjonskilder som er undersøkt?
- Vurderinger og anbefalinger: Gir resultatet av leveransen (rapporten, utredning etc.) et godt grunnlag for oppdragsgiver til å treffe beslutninger? Har konsulenten hatt nok grunnlag for å trekke konklusjoner og komme med anbefalinger?
- Fremstillingen: Er rapporten skrevet i en form som gjør den tilgjengelig for leserne? Er kildebruk tilfredsstillende?
- Resultat og kostnad: Står de resultatene som er oppnådd i et fornuftig forhold til de konsulentonorarer som er utbetalt?

### 4.1.3 Slik sørger du for kompetanseoverføring

Et av formålene med kjøp av konsulenttjenester kan være å heve kompetansen i egen organisasjon. Ved å kontraktsfeste krav til kompetanseoverføring kan du

bidra til en mer systematisk og forutsigbar oppbygging av kompetanse hos virksomhetens ansatte.

Det er også viktig at virksomheten er organisert slik at kunnskap kan absorberes av de ansatte. En utfordring vil ofte være at virksomhetens ansatte har andre oppgaver enn de som er knyttet til konsulentens oppdrag, og at de dermed ikke har tid til å motta og absorbere kunnskap fra konsulenten. Tilrettelegging for kompetanseoverføring forutsetter både organisasjonsmessig tilrettelegging og at ledelsen tydelig uttrykker forventning om at kompetanseoverføring må prioriteres i forhold til ansattes øvrige oppgaver i virksomheten.

#### **4.1.4 Slik kan du følge opp leverandør og styre endringer**

Leveransens innhold kan forandres pga. endrede rammebetingelser (eksempelvis lovverk), endrede behov for oppdragsgiver mv. Avtalen du benytter må derfor inneholde bestemmelser som ivaretar oppdragsgivers mulige behov for endringer.

Den klare hovedregelen er at du ikke kan gjøre vesentlige endringer i en inngått kontrakt. Dersom du gjør endringer som går utover dette, vil dette oppfattes som et nytt oppdrag som må kunngjøres på nytt.

Følgende forhold er eksempler på hva som er vesentlige endringer i kontrakt:

- en endring som innfører vilkår som ville ha gjort det mulig for andre tilbydere å delta enn de som deltok, eller som ville gjort det mulig å akseptere et annet tilbud enn det som vant
- en endring som i betydelig omfang utvider avtalen til å omfatte tjenester som ikke opprinnelig var omfattet

- en endring som påvirker avtalens økonomiske balanse til fordel for den valgte leverandøren på en måte som ikke var fastsatt i de opprinnelige konkurransevilkårene

#### **4.1.5 Du har plikter knyttet til mislighold av kontrakten**

Mislighold av kontrakt deles normalt inn i to forhold – forsinkelse eller mangler. Forsinkelse oppstår hvis tjenesten leveres senere enn det avtalte tidspunkt, mens mangler oppstår dersom tjenestene ikke oppfyller de avtalte krav eller spesifikasjoner.

En kontrakt om konsulentkjøp vil gjerne ha en fremdriftsplan eller prosjektplan som angir aktiviteter og milepæler med tidspunkter frem til leveransen er sluttført. For eksempel skal konsulenten foreta en forundersøkelse til en gitt dato, levere et utkast til rapport på bakgrunn av forundersøkelsen til en annen dato, og endelig rapport til en tredje dato.

Fremdriftsplaner/prosjektplaner må følges opp, fordi overskridelse av tidspunktene vil innebære en forsinkelse som kan gi grunnlag for dagbøter og andre sanksjoner.

Du må som oppdragsgiver alltid forsikre deg om at forsinkelser ikke skyldes forhold din virksomhet er ansvarlig for, for eksempel manglende godkjenning av en milepæl. Er dette tilfellet, vil det ikke foreligge en forsinkelse (kontraktsbrudd) fra leverandørens side.

Ved spørsmål om mangler ved det leverte har du som oppdragsgiver også en undersøkelsesplikt når det gjelder å undersøke leveransen og vurdere den opp mot kontraktens krav. Gjennomgangen bør skje raskt, slik at leverandøren så raskt som mulig får vite om oppdragsgiver vil hevde at det foreligger en mangel.



#### **4.1.6 Når kan du som oppdragsgiver kreve erstatning?**

Ved konsulentkjøp kan det bli spørsmål om erstatning ved mislighold av kontrakt. En særlig problemstilling er knyttet til tilfeller hvor oppdragsgiver benytter seg av konsulentens råd og det medfører at oppdragsgiver blir stilt økonomisk til ansvar for beslutninger mv. som følge av dette. Spørsmålet blir i hvilken grad en konsulent kan bli stilt økonomisk til ansvar for feilvurdering som påfører ekstra-kostnader – forsinkelser osv.

Utgangspunktet for en leverandørs erstatningsansvar er at oppdragsgiver må ha pådratt seg et økonomisk tap som følge av konsulentens råd. Både Statens standardavtaler og standardkontrakter fra Norsk Standard inneholder bestemmelser om ansvarsbegrensninger.

Kontraktene inneholder nærmere vilkår for når din virksomhet kan kreve erstatning av leverandøren. Erstatningen er normalt begrenset til direkte tap som oppdragsgiver har hatt som følge av kontraktsbruddet.

«Den klare hovedregelen er at du ikke kan gjøre vesentlige endringer i en inngått kontrakt.»

## 5 Sluttevaluering

---

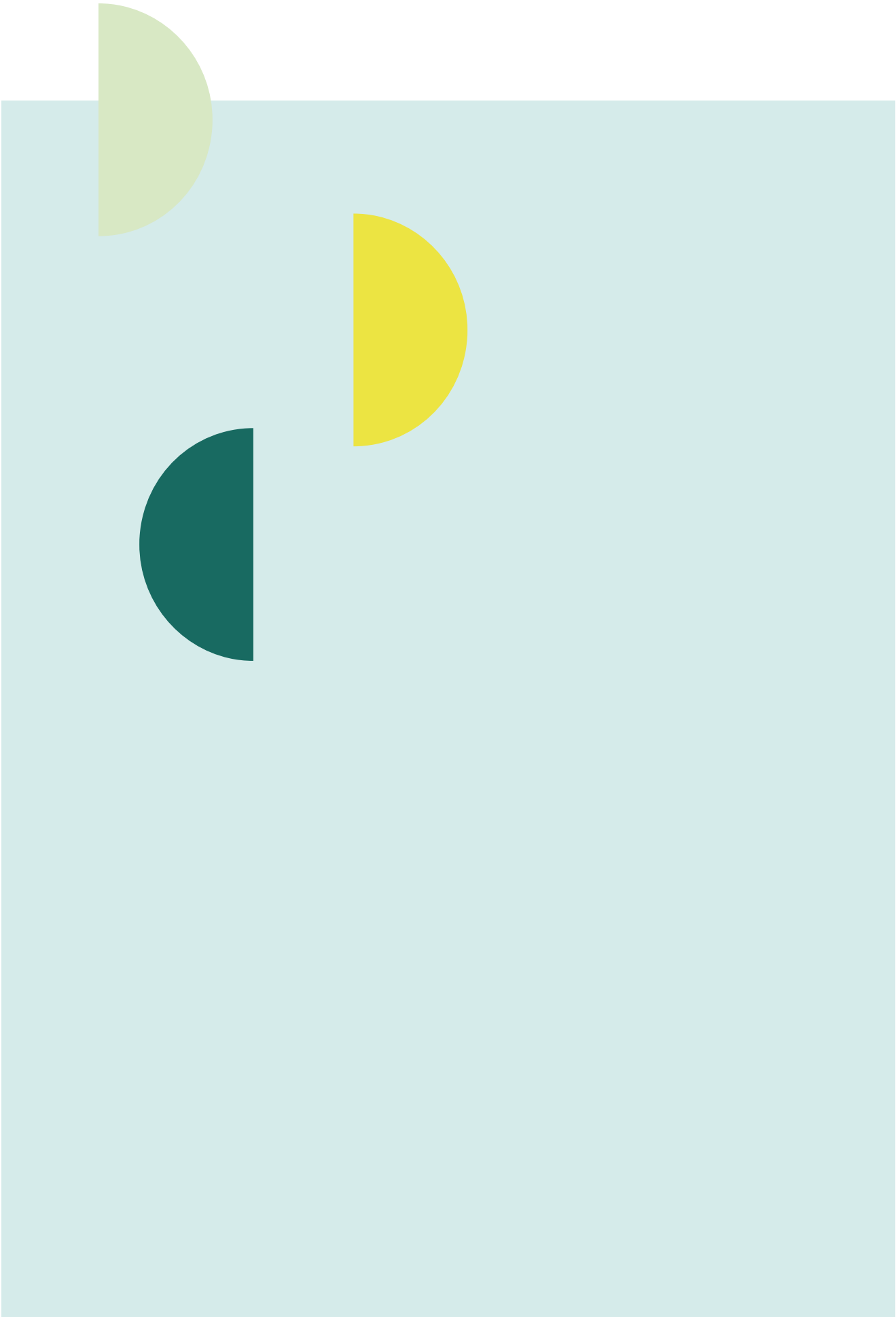
Det er ofte tilfeldig om kjøp av konsulent tjenester blir evaluert i etterkant av utførte oppdrag. Ofte blir evalueringene gjennomført muntlig, eller med begrenset skriftlig nedtegnelse. Du bør evaluere kjøp av konsulent tjenester utfra en kost-/nyttevurdering, slik at du kan lære av feil og ta vare på det som ble gjort riktig. Evalueringen bør gjøres skriftlig. En slik evaluering vil også bevisstgjøre virksomheten på god og dårlig håndtering av konsulentkjøp.

For at organisasjonen skal ha mulighet til å lære av tidligere kjøp og til å kunne bruke denne kunnskapen i fremtidige anskaffelsesprosesser må du systematisere arbeidet, med klar fordeling av oppfølgingsansvar. Dette oppfølgingsansvaret bør være klart ved etableringen av anskaffelsesprosjektet og legges til linjeorganisasjonen, ikke til prosjektorganisasjonen som gjennomfører anskaffelsen.

Til bruk for evaluering av konsulent tjenester er det utarbeidet et evalueringsskjema for tjenestekjøp generelt og et for kjøp av arkitekt- og rådgiveroppdrag som også kan brukes for evaluering av konsulentkjøp. Evalueringsskjemaene er ment å være et hjelpemiddel for å bidra til å forbedre leveranser både hos leverandør og hos oppdragsgiver. Skjemaet kan fylles ut sammen med leverandøren underveis i oppdraget, og også når leveransen er sluttført.

Ved tildeling av nye oppdrag kan oppdragsgiver be leverandøren dokumentere at tidligere påpekte forhold er rettet. Evalueringen kan også brukes av leverandøren som referanse ved andre konkurranser.

Mer informasjon om sluttevaluering og lenke til evalueringsskjemaet finnes her: [Evaluere-og-lære](#)





**Direktoratet for  
forvaltning og IKT (Difi)**  
Postboks 8115 Dep, 0032 Oslo.  
Telefon: 22 45 10 00  
[www.difi.no](http://www.difi.no)