

medidas
metoder



**Kom igång med
att upphandla
jämställdhet och
mångfald**

medida

Kom igång med att upphandla jämställdhet och mångfald

Om tid eller kompetens inte räcker till i den egna organisationen kan det vara bra att anlita en konsult. Men hur ska du tänka för att hitta rätt kompetens och få ut det du vill ha för pengarna?

Här får du ett förslag på checklista:

1. Gå igenom behovet
2. Inventera vad som har gjorts redan
3. Sätt budget och tidsram
4. Kom fram till vad som är rimligt
5. Skriv kravspecifikation
6. Specificera krav på konsulten
7. Genomför upphandling
8. Gör ett urval
9. Genomför projektet
10. Utvärdera

1. Gå igenom behovet

Börja med att fundera över vilket behov ni har. Vilket problem tänker ni att konsulten ska lösa? Vad ska hen leverera? Vem ska ha vilken användning för produkten (om det är en utbildning, en utredning eller något annat) och på vilket sätt? Vilket värde tänker ni er att konsulten ska lämna efter sig när uppdraget är avslutat?

Självklart kan du behöva ha en dialog med någon som kan det område du vill utveckla för att ringa in behovet ordentligt. Vid större uppdrag kan ni göra en förstudie för att reda ut detta. Antingen kan du göra det som en egen tjänst eller som ett första steg i en större upphandling som också omfattar framtagandet av tjänsten.

Konsulten å sin sida bör – när ni kommer till upphandlingen – vara tydlig i sin offert hur hens leverans knyter an till och uppfyller ert behov.

2. Inventera vad som har gjorts redan

För att ytterligare ringa in behovet är det bra att ha en översikt över vad som redan finns i organisationen som kan påverka behovet. Finns utarbetade arbetssätt, närliggande verktyg, har det hållits utbildningar på liknande teman? Ju mer du kan synliggöra det som redan har gjorts desto lättare blir det för en konsult att haka i och anknyta till det, och skapa relevans för just din organisation.

Detta är också något som en konsult bör ta hänsyn till i sitt anbud, och under processens gång. Att visa hur den tänkta produkten knyter an och integreras i organisationens redan pågående arbete är en ömsesidig process som kräver tydlighet från kundens sida och ödmjukhet på konsultens.

3. Sätt budget och tidsram

Även praktiska förutsättningar behöver synliggöras på ett tidigt stadium. Praktiska förutsättningar kan röra både ekonomi, mandat och planering.

Det är viktigt att utse en kontaktperson som är samordnande för insatsen och håller kontakt med konsulten. Den personen behöver ha den tid och det mandat som krävs för att kunna genomföra insatsen på ett bra sätt.

Därefter behöver du tänka igenom budget, mandat och tidsplanering.

Budgeten påverkar både hur stor arbetsinsats konsulten kan göra och vilket utrymme som finns i er organisation att samverka med konsulten. En budget som inte matchar uppdragets omfattning leder i stort sett alltid till missnöje.

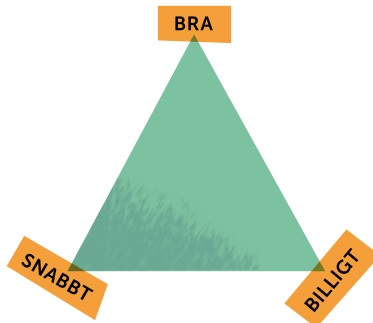
Tänk också över vilka som ska vara inblandade i arbetet och att deras förväntade insatser är förankrade i förväg. De behöver vara införstådda i vad som ska göras och varför, om konsulten ska kunna arbeta effektivt tillsammans med dem. De behöver också ha den tid som krävs för att genomföra uppdraget.

Också tid sätter ramar. Större projekt med komplexa frågeställningar tar ofta en del tid. Både i din organisation och hos konsulten pågår också andra processer och ni behöver ha en tydlig plan för att dessa inte ska kollidera. Tänk över både när din organisation behöver ha leverans (och ev delleverans) för att det ska fungera, och vad som händer däremellan, såsom högtider, budgetprocesser eller andra saker som kommer att ta ert arbete i anspråk.

4. Kom fram till vad som är rimligt

Beställ inte det omöjliga. Jämställdhet och mångfald är innovativa områden där metoder fortfarande är under utveckling och vår vilja ofta överstiger vår förmåga. Det är inte säkert att allt är möjligt att leverera exakt i den form du tänkt dig. Om du är osäker på om liknande projekt genomförts tidigare, beställ ändå men var öppen för att justera dina önskemål utifrån de signaler du får från konsulten. Och minns att det sällan finns några "quick fixes"!

Av de tre idealen "bra" "snabbt" och "billigt" går det för det mesta att få som mest två. Du kan få hög kvalitet snabbt, men då kostar det mer. Du kan få bra kvalitet billigt, men då får du ofta anpassa dig vad gäller tiden. Och är ditt krav att det ska vara snabbt och billigt är det sällan lika bra som det hade kunnat bli med mer resurser eller mer tid.



5. Skriv kravspecifikation

När du kommit såhär långt är det läge att formulera en kravspecifikation för den tjänst du efterfrågar. Ju tydligare du är i detta, desto bättre svar kommer du att få. Beskriv vad din organisation behöver, varför och under vilka omständigheter. Redovisa förutsättningarna ordentligt.

Du bör också vara tydlig med i vilken mån du är flexibel. Kan du anpassa dig tidsmässigt om ditt tidsschema inte funkar för den som bäst levererar? Är du öppen för förändringar om konsulten har delvis andra idéer än dina förslag? En bra konsult anstränger sig för att svara på det du behöver, snarare än att pracka på dig sina egna idéer. Men bra konsulter kan ibland också se förbättringsmöjligheter i din plan. Är du öppen för andra förslag bör du vara tydlig med det i underlaget så att lika villkor och samma underlag gäller för alla konsulter.

6. Specificera krav på konsulten

När du vet vad du vill ha behöver du fundera över vad som krävs av konsulten för att hen ska kunna leverera detta. Vilken nivå av kompetens och erfarenhet, vilka tekniska krav och vilken nivå av tillgänglighet?

Inte sällan ställs väldigt höga krav på konsulten, kring antal referensprojekt (inom en viss tidsram), dokumenterad utbildning, omsättning, policys och certifieringar. Det kan vara relevant, men måste inte vara det. Tänk därför igenom vad som faktiskt krävs för att leverera det du efterfrågar, och vad som ska vara "skall"- respektive "bör"- krav.

I vissa fall har formell kompetens och erfarenhet stor betydelse för att kunna leverera, i andra fall är det viktigare med inställning, tankesätt eller kreativitet. I vissa sammanhang behöver du lita på konsultens ekonomiska stabilitet, förmåga att åta sig stora projekt och liknande, i andra räcker det om hen kan dyka upp och leverera vid ett enstaka tillfälle. En del kompetens är aktuell och kräver ständig uppdatering, andra typer av kompetens är intakt även om det var tio år sedan den användes.

Om du ställer höga krav slentrianmässigt riskerar du att exkludera små leverantörer och därmed missa spetskompetens som är svår att finna på annat håll. Ställ därför de krav som är relevanta, men stanna vid dem.

7. Genomför upphandling

Ju bättre underlag konsulten får desto bättre anbud får du. Sammanställ så mycket som möjligt av det du kommit fram till i punkt 1–6. Skriv hellre för mycket än för lite och var tydlig med vad du menar. Om underlaget blir omfattande så skriv gärna en sammanfattning. Om du vill ha förslag från konsulten, skriv de frågeställningar du vill att förslagen ska svara på, det kan vara exempelvis upplägg, arbetsprocess, eller slutresultat.

Det är också en fördel att redan i detta skede tala om utifrån vilka kriterier ni kommer att bedöma anbudet. Det ger konsulterna en bra vägledning till vad ni prioriterar, och det underlättar för er när ni ska fatta beslut.

Konsulterna ska sedan skicka in det underlag du efterfrågat och svara på de frågor du ställer. De ska också vara tydliga med hur de uppfattar er förfrågan, hur de tänker sig att den tjänst de erbjuder möter den och vilka eventuella mervärden de skapar. Varje avvikelser från underlaget bör vara tydligt utskrivet. Konsulten ska också vara tydlig med vad som ingår och eventuellt inte ingår i tjänsten, och vilka andra förutsättningar som krävs för att leveransen ska kunna ske på bästa sätt.

8. Gör ett urval

När du väl fått in ett antal anbud är det dags att fatta ett beslut. Det är bra att först få en överblick över samtliga anbud. Därefter, beroende på hur många och omfattande de är, göra gallringar baserade på skall-krav och kriterier. Sälla först bort de som inte uppfyller skallkraven, sen de som inte verkar ha förstått vad ni är ute efter osv i så många omgångar som behövs för att ni ska ha några få där ni kan göra en djupgående bedömning. Se upp för att gå för mycket på form, och för lite på innehåll. Försök gå bortom det första intrycket och fokusera på hur väl anbudet uppfyller det ni efterfrågar.

Om detta tar längre tid än ni beräknat från början är det trevligt att höra av sig till leverantörerna och meddela det. Det är också möjligt – i den mån upphandlingslagstiftningen tillåter – att be om kompletterande information eller att be leverantören komplettera med exempelvis en utförligare presentation av sitt upplägg eller vad de specifikt har gjort inom ert område. Ni måste inte heller teckna avtal, om ni inte tror att något av anbuderna uppfyller vad ni önskar. Om så är fallet kan tänka ett varv till på punkterna 3, 4 och 6: kanske är de förväntningar ni har på tjänst och konsult inte rimliga utan behöver ses över innan ni gör ett nytt försök.

När ni slutligen valt: motivera på ett sätt som gör att leverantörerna kan förstå hur ni tänkt och varför ni fattat det beslut ni har. En konsult lägger ofta mycket tid och tankekraft på ett anbud och det är därmed respektfullt att motivera besluten ordentligt.

Konsulter som inte fått anbudet ska efter en sådan motivering (såvida inga sakliga fel begåtts) acceptera ert val, önska er lycka till och söka sig vidare. Att bråka om förlorade upphandlingar (så länge de är korrekt hanterade) signalerar icke-affärsmässighet och försvagar konsultens varumärke.

Skriv sedan ett ordentligt avtal, baserat på upphandlingsdokument, med den leverantör ni väljer. I det avtalet bör också ingå skrivningar om hur eventuella tilläggstjänster ska hanteras, i synnerhet om avtalet gäller en längre process.

9. Genomför projektet

När uppdraget genomförs är det viktigt att hålla kontakten fortlöpande. Det gäller särskilt mer omfattande produkter, och om det är mindre klart från början exakt vad som ska levereras.

Inled gärna med ett ordentligt uppstartsmöte, där ni pratar både om era förväntningar och om praktiska processfrågor. Boka också in regelbundna avstämningar, vid naturliga lägen i arbetsprocessen. Ju mer omfattande eller explorativt uppdrag, desto viktigare är sådana avstämningsmöten.

Konsulten ska hålla sig inom de ramar som sätts upp av upphandlingen och av uppstartsmöte. Om din organisations tankar eller behov förändras under arbetets gång, eller om konsulten hittar oväntade svårigheter i att leverera detta och vill tänka om i någon form, så är det viktigt att ni tar ett ordentligt samtal kring detta och gärna skriver ned de nya förutsättningarna. Om uppdraget utökas behöver du sannolikt begära en tilläggs offert. Det gäller såväl innehåll som arbetsprocess och tidsram.

10. Utvärdera

Slutligen, när leveransen är gjord och kontraktet ska avslutas, gör ett gemensamt avslut på uppdraget. Låt den gärna innehålla en utvärdering i någon form, ju större projekt desto mer omfattande. Ta ett samtal där ni funderar över hur slutresultatet blev, hur det svarar mot era behov och i vilken mån det lever upp till förväntningarna, och stäm av att arbetsprocessen fungerat. I det som avvikit från det förväntade, prata igenom varför och hur ni ska göra framöver för att alla ska bli nöjda med genomförandet.

Lycka till!

Vill du veta mer?

OM MEDIDA

MEDIDA drivs av Christina Ahlzén. Sedan 2009 arbetar hon med att utveckla metoder mäta, analysera och utveckla jämställdhet inom ramen för en långsiktig hållbar verksamhetsutveckling.



BEHÖVER NI STÖD I ERT JÄMSTÄLLDHETSARBETE?

Läs mer på: www.medida.se

JÄMLIKHETSRESAN är ett konkret verktyg för att utveckla jämställdhet och jämlikhetsarbetet i er organisation. Läs mer och ladda ned en provversion på: www.jamlikhetsresan.se

Christina Ahlzén
christina@medida.se
+46 70 221 14 53



OM KUPPPRODUKTION

KUPPPRODUKTION drivs av Emil Åkerö. Sedan 2008 har han utvecklat koncept och metoder, lett processer, utbildat och skrivit om skärningspunkten mellan organisering, digitalisering och kulturarv.



BEHÖVER NI FÖRDJUPA ERT ARBETE MED HBTQ-FRÅGOR?

Läs mer på: www.emilakero.se

Emil Åkerö
emil.akero@kuppproduktion.se
+46 07 332 696 69

