

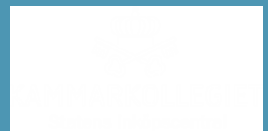


Vägledning för avrop från

Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

2016-11-11



Innehållsförteckning

1. OM VÄGLEDNINGEN	5
1.1 Inledning.....	5
1.2 Uppdatering av vägledningen	5
2. RAMAVTALEN	6
2.1 Ramavtalens giltighetstid	6
2.2 Avropsberättigade	6
2.3 Ramavtalens omfattning.....	7
2.3.1 Managementtjänster 2015, utredning, Ledning och verksamhetsutveckling (ULV) 7	
2.3.2 Managementtjänster 2014, verksamhet- och organisationsutveckling (VU).....	9
2.3.3 Managementtjänster, Utveckling chef och grupp samt kompetensförsörjning (UCK) 11	
2.4 Avropsordning	14
2.5 Ramavtalsleverantörer	14
2.5.1 Ramavtalsleverantörer Utredning, ledning och verksamhetsstyrning	14
2.5.2 Ramavtalsleverantörer verksamhets- och organisationsutveckling.....	15
2.5.3 Ramavtalsleverantörer Utveckling chef och grupp samt kompetensförsörjning 15	
2.5.4 Underleverantörer.....	16
2.5.5 Återförsäljare.....	16
3. AVROPET	16
3.1 Modell som illustrerar avropsprocessen	16
3.2 Steg 1 – Utformning av avropsförfrågan	17
3.2.1 Förberedande arbete, behovsanalys.....	17
3.2.2 Dialog med leverantörerna	17
3.2.3 Avropsförfrågan.....	17
3.2.4 Kravställning	18
3.2.5 Referenstagning	19
3.2.6 Tilldelningskriterier.....	19
Vägledning för avrop från Managementtjänster	
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning	
- Verksamhets- och organisationsutveckling	
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning	

3.2.7	Övrig information i avropsförfrågan	20
3.2.8	uppgifter i kontraktet.....	20
3.3	Steg 2 – Utskick av avropsförfrågan.....	21
3.3.1	Dokument	21
3.3.2	Avropssvar	22
3.4	Steg 3 – Utvärdering av avropssvar	22
3.4.1	Förnyad konkurrensutsättning.....	22
3.4.2	Tilldelningsbeslut	24
3.4.3	Frivillig avtalsspärr	25
3.5	Steg 4 – Teckna kontrakt	25
3.5.1	Kontraktets giltighetstid	26
3.5.2	Kontraktsvillkor	26
3.5.3	Sekretessavtal	27

Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

Versioner	Publicerad datum:	Uppdaterade avsnitt:
1.0	2016-11-11	Första versionen.

Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

1. Om vägledningen

1.1 Inledning

Statens inköpscentral vid Kammarkollegiet, nedan kallad SIC, har tagit fram denna vägledning i syfte att ge stöd vid avrop från följande ramavtalsområden:

Managementtjänster.

Under denna rubrik finns tre ramavtalsområden:

- Managementtjänster 2015, Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV)
- Managementtjänster 2014, Verksamhets- och organisationsutveckling (VU)
- Managementtjänster, Utveckling chef och grupp samt Kompetensutveckling (UCK)

Även ramavtalsleverantörer kan ha nytta av vägledningen även om den i första hand ger ett myndighetsperspektiv på avrop. På www.avropa.se finner du mer information om ramavtalsområdet, samt kontaktuppgifter till ramavtalsansvarig och ramavtalsleverantörer.

Vägledningen innehåller rekommendationer från SIC, men det är avropets omfattning och komplexitet som avgör i vilken grad vägledningen är tillämplig.

1.2 Uppdatering av vägledningen

Vägledningen uppdateras i takt med erhållna erfarenheter. Det är alltid den senaste publicerade versionen på www.avropa.se som gäller. På sidan efter innehållsförteckningen i anges dokumentets version.

Dina kommentarer till vägledningen är värdefulla. E-posta gärna dina synpunkter till ramavtalsansvarig eller till ramavtalservice@kammarkollegiet.se.



2. Ramavtalen

2.1 Ramavtalens giltighetstid

Ramavtalen gäller 18 månader från och med dagen för ramavtalstecknandet. Ramavtalen kan förlängas med upp till 30 månader. Förlängning kan ske i etapper.

Ramavtal inom Utredning, ledning och verksamhetutveckling (ULV) är giltiga från och med 2016-06-28 till och med 2017-12-31 med förlängningsoption maximalt till 2020-06-30.

Ramavtal inom Verksamhets- och organisationsutveckling är giltiga från och med 2016-08-01 till och med 2018-01-31 med förlängningsoption maximalt till 2020-07-31.

Ramavtal inom Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning är giltiga från och med 2016-11-11 till och med 2018-04-30 med förlängningsoption maximalt till 2020-10-31.

2.2 Avropsberättigade

Ramavtalen för Managementtjänster kan användas av statliga myndigheter samt myndigheter under riksdagen och andra statliga offentligt styrda organ. Myndigheter under regeringen deltar med stöd av förordning (1998:796) om statlig inköpssamordning. Myndigheter under riksdagen och andra statliga offentligt styrda organ deltar med stöd av att de har lämnat fullmakt till Statens inköpscentral att upphandla ramavtal för deras räkning. Avropsberättigade organisationer finns angivna i Bilaga Avropsberättigade.



- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
 - Verksamhets- och organisationsutveckling
 - Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

2.3 Ramavtalens omfattning

Denna vägledning beskriver tre ramavtalsområden avseende managementtjänster:

- Managementtjänster 2015 - Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Managementtjänster 2014 - Verksamhets- och organisationsutveckling
- Managementtjänster – Utveckling grupp och chef samt Kompetensförsörjning

2.3.1 MANAGEMENTTJÄNSTER 2015,UTREDNING, LEDNING OCH VERKSAMHETSUTVECKLING (ULV)

Ramavtalsområdet avser stöd för förbättrad styrning i syfte att effektivisera, utveckla och höja kvalitén i verksamheten.

Tjänsterna omfattar kvalificerade utredningar, analyser, granskningar eller utvärderingar som underlag för beslut. Vidare ingår strategisk rådgivning till ledningsgrupper i olika styrningsfrågor.

Området avser stöd för ledning och styrning av verksamheten i syfte att utveckla och effektivisera denna. Behoven kan gälla både stöd- och kärnverksamhet. Granskning kan avse kundens egna underlag eller underlag framtaget av annan (second opinion).

Den strategiska rådgivningen är främst riktad till myndigheternas ledning i syfte att ge stöd i styrningsfrågor.

Tjänsterna kan utföras som uppdrag där anbudssökande tar huvudansvar, uppdrag i vilka avropsberättigade deltar och uppdrag som avser olika former av stöd och rådgivning. Tjänsterna kan avse hela verksamheten, delar av den eller enstaka behov hos myndigheten. Uppdragen kan även gälla verksamheter i flera myndigheter eller andra organisationer.

Nedan ges på en övergripande nivå exempel på stöd som avropsberättigade kan komma att avropas.

- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
 - Verksamhets- och organisationsutveckling
 - Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

Behovet av stöd kan innefatta kvalificerad oberoende utredningskompetens, kunskaper om ekonomistyrning, särskilt vad gäller staten, erfarenheter och kunskap om statlig förvaltning inklusive förvaltningsrätt, verksamhets- och organisationsutveckling. Behov kan finnas av snabba insatser t.ex. utifrån politiska beslut eller annan påverkan från omvärlden. Behov kan gälla en eller flera myndigheter eller intressenter.

Exempel på behov av:

- Utredningar och analyser inom stöd- och kärnverksamhet
- Utvärderingar och granskningar vad gäller måluppfyllelse och effekter
- Översyn av verksamhetens styrning och organisation för att kunna hantera förändringar internt eller i omvärlden
- Att möta krav från externa intressenter och behov av att kunna samverka externt
- Att hantera förändringar avseende myndighetens uppdrag
- Utvärderingar av genomförda insatser och uppföljningar av verksamhetsförändringar.

Exempel på specifika områden:

- Effektivisering av styrning i befintlig verksamhet
- Verksamhetens kvalitet och ekonomi
- Hållbarhetsfrågor
- Sourcing
- Styrning av IT-området utifrån ett verksamhetsperspektiv och IT-revision
- Säkerhetsfrågor, riskhantering.

I ramavtalet ingår en kravkatalog som kan användas för att precisera krav vid avrop.

Bemanningstjänster till linjeverksamhet ingår inte i upphandlingen.

Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

2.3.2 MANAGEMENTTJÄNSTER 2014, VERKSAMHET- OCH ORGANISATIONSUTVECKLING (VU)

Ramavtalen avser olika tjänster som stöder genomförande av förändringar i verksamheten i syfte att effektivisera, utveckla och höja kvalitén.

Upphandlingen omfattar tjänster för översyn av verksamheter, analys av resultat, organisation, ekonomi, uppföljning och utvärdering. Uppdragen kan bl.a. omfatta framtagning av underlag inför förändringar, mål och strategier, processkartläggningar, styrmodeller, verksamhetsplanering, förändringsledning, uppföljning, kravställning inför eventuellt följande behov av upphandling, ändrade processer och organisation m.m.

Ett centralt inslag i tjänsterna är medverkan för att få till stånd förbättringar avseende styrning, strukturer, arbetssätt, metoder och att kunna påvisa nytta efter genomfört uppdrag.

Tjänsterna kan utföras som uppdrag där anbudssökande tar huvudansvar, uppdrag i vilka avropsberättigade deltar och uppdrag som avser olika former av stöd och rådgivning. Tjänsterna kan avse hela utvecklingskedjan, delar av den eller enstaka behov hos myndigheten.

Nedan ges på en övergripande nivå exempel på tjänster som kommer att finnas i den kravkatalog som ingår i förfrågningsunderlaget för stöd vid avrop. Avropsberättigade kan använda kravkatalogen för att precisera avrop.

Ramavtalen omfattar tjänster för att utveckla och effektivisera myndigheters verksamhet och organisation. I tjänsterna ingår utveckling av verksamhet, organisation, processer och ekonomistyrning. Tjänsterna avser olika faser i utvecklingsprojekt, kartläggning och analys, utredning och framtagning av förslag om lösningar, rekommendationer, genomförande av förändringar samt uppföljning och utvärdering. Tjänsterna kan omfatta delar av en utvecklingskedja eller helheten. Även enstaka insatser kan avropas.

- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
 - Verksamhets- och organisationsutveckling
 - Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

Tjänsterna kan innebära att ge stöd/rådgivning eller att ta ansvar för ett specificerat resultat med eller utan deltagande av myndighetens personal. Stöd vid styrning, projektledning, prioriteringar och att stå för helhetssyn samt samordning av utveckling är ingående delar.

Vidare omfattar tjänsterna framtagning av underlag, dokumentation, rapporter, m.m. samt stöd vid operativt genomförande och att aktivt driva beslutade förändringar. Stöd vid prioritering och genomförande av utvecklingsinsatser ingår. Stöd och samordning vid utveckling. Stöd till chefer/ledare och andra vid förändringar.

Exempel på områden:

- Översyn av mål för verksamheten, visioner, värdegrund inom staten, styrformer och styrdokument, myndighetsstrategi, policy
- Processöversyn
- Verksamhetsplanering
- Förändringsledning
- Uppföljningar, utvärdering av genomförda förändring
- Nyttoberäkning, nyttoanalys, konsekvensanalys, riskbedömning
- Strategi och utvecklingsbehov avseende externa intressenter, medborgare, kunder, t.ex. interaktion, kundmöten, samverkan mellan organisationer
- Kommunikation internt i samband med uppdraget
- Stöd att införa ledningssystem, systemförvaltning
- Översyn organisationsstrukturer
- Frågor om förändrade ansvarsförhållanden och roller
- Ekonomistyrning, åtgärder för att nå ekonomisk balans i verksamheten, analys av intäkter och kostnader, nyckeltal, mätetal och metoder för uppföljning
- Intern kontroll.

Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

2.3.3 MANAGEMENTTJÄNSTER, UTVECKLING CHEF OCH GRUPP SAMT KOMPETENSFÖRSÖRJNING (UCK)

Upphandlingen avser tjänster för utveckling av chefer, ledare, grupper och medarbetare i sina respektive roller. Vidare ingår strategisk kompetensförsörjning.

Syftet med upphandlingen är att ge myndigheterna tillgång till tjänster vid olika utvecklingsinsatser för personalen. Uppdrag kan avse såväl rådgivning som tjänster där anbudssökande tar uppdragsansvar och omfattar kundanpassat stöd samt visst generellt stöd. Tjänsterna ska vara anpassade för statliga myndigheters verksamhet.

Nedan ges på en övergripande nivå exempel på tjänster som avropsberättigade kan komma att avropa. Tjänsterna avser stöd i utvecklingsprogram eller liknande som myndigheterna genomför för personalen. Avrop kan avse uppdrag med omfattande insatser och längre varaktighet eller enskilda delar i utvecklingsprogram.

Tjänsterna kan utföras i form av handledning, i grupp eller individuellt, som rådgivning, utbildning eller liknande former.

Chefsutveckling (1)

Att arbeta som chef i staten (1.1)

Tjänsterna avser arbetsgivarrollen i statlig verksamhet.

Innehållet i tjänsterna kan vara att förmedla kunskap om regelverk i staten, arbetsmiljöarbete, arbetsrätt, ekonomi och verksamhetsplanering. Exempel på områden är grundläggande kunskaper för nya chefer samt vidareutveckling av chefer.

Att leda verksamheten (1.2)

Tjänsterna avser att stödja chefens ledning för att i samverkan med medarbetarna uppnå verksamhetsmålen. Tjänsterna innebär att utveckla ledningsförmågan utifrån organisationens styrdokument och värdegrund och främja en god arbetsmiljö.

Innehållet kan omfatta:

- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

-Handledning i hur man som chef, i dialog med medarbetarna, klargör mål och förväntningar, motiverar, stödjer, tar emot feedback, återkopplar och följer upp

- Förändringsledning, utveckling av förmågan att leda vid förändringar

- Teori och praktik för grupputveckling.

Övrigt stöd (1.3)

Tjänsterna avser övrigt stöd i chefsrollen.

Innehållet kan omfatta:

- Samtalsmetodik, konflikthantering

- Att utveckla den kommunikativa förmågan

- Självkänedom, insikter i hur man själv och andra fungerar i olika situationer

- Individuellt stöd, handledning, som grundas på verksamhetens behov.

Utveckling av ledare, grupper och medarbetare (2)

Tjänster avser utveckling av ledare, grupper och medarbetare i sina respektive roller.

Medarbetarskap (2.1)

Syftet med utveckling av medarbetarskapet är att stödja ett aktivt medarbetarskap som innebär delaktighet och ansvar. Målet kan vara att stödja ett förändrat arbetssätt för att uppnå verksamhetsmål.

Tjänsterna kan omfatta:

- Att förbättra förmågan att hantera förändringar

- Värdegrunds- och kulturfrågor

- Statstjänstemannarollen

- Förbättrad kommunikation.

Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning

- Verksamhets- och organisationsutveckling

- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

Stöd till arbetsgrupper (2.2)

Tjänsterna kan innefatta metoder och handledning för att förbättra arbetsklimatet i gruppen så att den kan fullgöra sina uppgifter.

Ledningsgruppsutveckling (2.3)

Tjänsterna avser handledning till ledningsgrupper för att utveckla och effektivisera arbetet, se över roller och samarbetsformer för att förbättra styrningen. - Utveckling kan avse ledningsgrupper på olika nivåer i organisationen.

Strategisk kompetensförsörjning (3)

Tjänsterna avser metoder och planering för att kunna ta fram strategier för kompetensförsörjning. Syftet är att förbättra metoder för att utveckla, rekrytera och behålla personal.

Tjänsterna kan omfatta:

- Stöd vid planering av strategier för kompetensförsörjning, lägga upp arbetssätt
- Strategier för erfarenhetsåtervinning och lärande i arbetet
- Kompetensinventering
- Stöd vid införande av nya metoder för strategisk kompetensförsörjning.

Övrigt (4)

Med strategisk kompetensförsörjning i denna upphandling avses generella insatser som rör planering och metoder för myndighetens kompetensförsörjning. Individuella insatser eller utbildning inom myndighetens sakområden eller stödverksamheter ingår inte i upphandlingen.

Rekryterings- och bemanningstjänster ingår inte i upphandlingen.

Förfrågningsunderlaget omfattar en katalog med krav som avropsberättigade kan använda för att precisera krav vid avrop.

Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

2.4 Avropsordning

För dessa ramavtalsområden gäller förnyad konkurrensutsättning.

Det innebär att avropande myndighet skickar en skriftlig avropsförfrågan samtidigt till samtliga leverantörer inom respektive ramavtalsområde. Tanken med detta förfarande är att den förnyade konkurrens som uppstår vid avropet ska avgöra vilken ramavtalsleverantör som har den för den avropsberättigade bäst lämpade lösningen och för att fastställa till exempel priser och leveransvillkor utifrån de krav som anges i avropsförfrågan.

Samtliga avropsförfrågningar ska besvaras av samtliga ramavtalsleverantörer.

Avropsberättigade avgör vilka villkor och krav som är relevanta för det specifika avropstillfället, om dessa behöver preciseras samt vilken vikt de ska tillmätas.

2.5 Ramavtalsleverantörer

2.5.1 RAMAVTALSLEVERANTÖRER UTREDNING, LEDNING OCH VERKSAMHETSSTYRNING

Inom området Utredning, ledning och verksamhetsstyrning finns ramavtalsleverantörer med följande sju leverantörer:

- Acando Consulting AB
- Capgemini Sverige AB
- Deloitte AB
- Ernst & Young AB
- Governo AB
- McKinsey & Company Kommanditbolag
- Ramböll Management Consulting AB

Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

2.5.2 RAMAVTALSLEVERANTÖRER VERKSAMHETS- OCH ORGANISATIONSUTVECKLING

Inom området Verksamhets- och organisationsutveckling finns ramavtal med följande åtta leverantörer:

- Cap Gemini Sverige AB
- Ekan Aktiebolag
- IBM Svenska Aktiebolag
- Karlöf Consulting AB
- PA Consulting Group Aktiebolag
- Preera AB
- Syntell AB
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

2.5.3 RAMAVTALSLEVERANTÖRER UTVECKLING CHEF OCH GRUPP SAMT KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Inom området Chef och grupp samt Kompetensförsörjning finns ramavtal med följande åtta företag:

- Ekan AB
- Ernst & Young AB
- Gaia Ledarskap AB
- Indea AB
- IPF – Institutet för Personal- och Företagsutveckling AB
- (Riddarfjärden Implement AB. Ramavtal ännu ej undertecknat, 2016-11-23)
- Sandahl Partners Stockholm AB
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

2.5.4 UNDERLEVERANTÖRER

Ramavtalsleverantören kan ha underleverantörer. En underleverantör är ett företag som bistår ramavtalsleverantören med tjänster som omfattas av detta ramavtalsområde. Underleverantör har inte rätt att ta emot avrop, lämna avropssvar, teckna kontrakt eller fakturera kund.

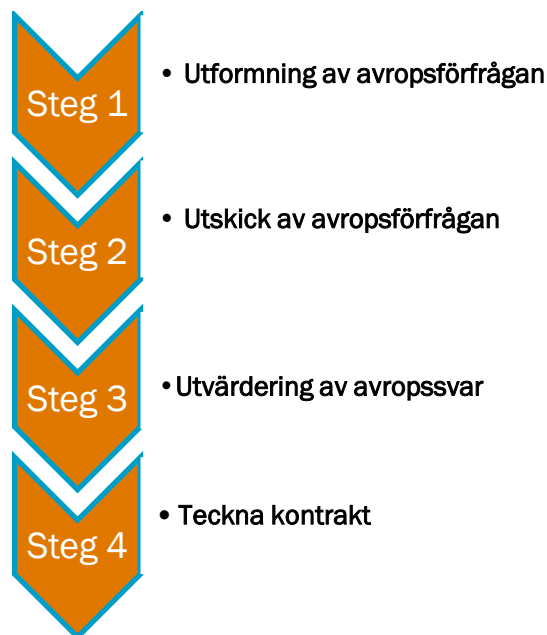
2.5.5 ÅTERFÖRSÄLJARE

Återförsäljare förekommer inte inom detta ramavtalsområde.

3. Avropet

3.1 Modell som illustrerar avropsprocessen

Bilden nedan illustrerar de olika stegen vid avrop med förnyad konkurrensutsättning.



Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

3.2 Steg 1 – Utformning av avropsförfrågan

3.2.1 FÖRBEREDANDE ARBETE, BEHOVSANALYS

Inför ett avrop från ramavtalen bör en behovsanalys göras för att fastställa vilka tjänster inom ramavtalsområdet som myndigheten har behov av. Behovsanalysen och annan relevant information används som underlag för avropsförfrågan. Ju tydligare behovet är definierat och kravbilderna preciserad, desto lättare blir det för leverantörerna att lämna ett bra svar på myndighetens avropsförfrågan.

3.2.2 DIALOG MED LEVERANTÖRERNA

Innan avropsförfrågan skickas ut har myndigheten möjlighet att föra en dialog med leverantörerna. Det är av mycket stor vikt att samtliga ramavtalsleverantörer inom ramavtalet bjuds in till detta och att de likabehandlas. Genom dialogen kan förmågan att leverera bekräftas av leverantörerna och myndigheten får värdefull information om vilka möjligheter som finns att uppfylla myndighetens behov.

Dialogen genomförs enklast genom att myndigheten översiktligt beskriver nuläget och behoven samt ber leverantörerna beskriva om de är i stånd att leverera de tjänster som efterfrågas av myndigheten.

Vid oklarheter, exempelvis om myndigheten vill veta om en viss tjänst ingår i leverantörernas utbud eller kompetens finns för viss insats, kan myndigheten ställa en enkel fråga, en så kallad "Request for Information" (RFI), till samtliga leverantörer innan avropet görs.

Frågeställningen kan även avse en budgetförfrågan, vilket innebär att myndigheten begär in ett förhandsbesked om pris på till exempel ett uppdrag för att få en uppfattning om den budget som avsatts för avropet är tillräcklig.

3.2.3 AVROPSFÖRFRÅGAN

Avrop sker genom förnyad konkurrensutsättning. En avropsförfrågan upprättas och skickas till samtliga leverantörer inom ramavtalsområdet.

- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
 - Verksamhets- och organisationsutveckling
 - Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

I avropsförfrågan anges vilka tilldelningskriterier som kommer att ligga till grund för tilldelning av kontraktet. En mall för avropsförfrågan finns tillgänglig på www.avropa.se.

3.2.4 KRAVSTÄLLNING

Ta ställning till hur kommunikation och styrning av arbetet ska ske under uppdraget.

Tänk redan nu igenom hur kontraktet skall följas upp. Hur skall ni kontrollera att ni fått det ni efterfrågade och skrev kontrakt på. Hur skall leveransgodkännandet gå till. Beroende på om uppdraget avser specifikt resultat eller utgörs av rådgivning blir dessa aktiviteter tämligen olika.

Kravställning

Var tydlig med vilka leveranser eller vilket resultat ni förväntar er och beskriv utförligt hur leveranskontroll och godkännande ska gå till. Tydliggör ansvarsfördelningen mellan parterna – vad ni som beställare ska bistå med och vad som är ert ansvar, samt vad som är leverantörens åtagande och ansvar. Beskriv också hur förändringar ska hanteras och prissättas.

Budgettak

Tänk på att det kan vara lite riskabelt att ange budgettak om man inte har en bra prisuppfattning. Har man överskattat kostnaden kanske man inte får den priskonkurrens som man skulle ha fått om man inte hade angett något budgettak.

Tilldelningskriterier

Myndigheten ska vara tydlig i avropsförfrågan avseende hur utvärdering, viktning och poängsättning av avropssvar kommer att ske. Ange vad som krävs för en viss poäng eller bedömning. Undvik skalor med motivering som ”fem poäng ges om vi bedömer ert svar vara mycket bra”. Fundera istället och beskriv vad som är mycket bra för er.

- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
 - Verksamhets- och organisationsutveckling
 - Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

För att leverantören ska kunna ge ett fast pris krävs att myndigheten är mycket tydlig i sin beskrivning om vad leveransen innefattar och det förväntade resultatet så att samtliga leverantörer offererar sitt pris på samma antaganden och premisser.

Kravkatalogen innehåller krav som kan tillämpas vid avrop vid förnyad konkurrensutsättning utöver de krav som tillämpades i ramavtalsupphandling. Kraven kan preciseras. Tillämpningen kan ske både som obligatoriska krav (ska-krav) och utvärderingskrav (bör-krav) beroende på avropande kunds behov.

Ange krav och önskemål på avropade tjänster på ett så tydligt och detaljerat sätt så att de uppfyller myndighetens behov. Utformningen av avropet får inte syfta till att endast en leverantör kan svara på eller uppfylla behovet.

Alla krav som ställs i avropsförfrågan ska ha direkt koppling till det aktuella kontraktets föremålet. Det är upp till myndigheten att vid varje avropstillfälle avgöra vilka de krav är som ska ge ett mervärde i avropet. Alla krav ska vara relevanta, proportionerliga och specifika.

3.2.5 REFERENSTAGNING

I kravkatalogens avsnitt 5 Bevis beskrivs referenstagning som ett av fler sätt att bevisa kravuppfyllnad.

3.2.6 TILLDELNINGSKRITERIER

Avropsberättigad ska vid avrop anta det avropssvar som är det ekonomiskt mest fördelaktiga. De kriterier som kommer att ligga till grund för tilldelning av kontraktet ska anges i avropsförfrågan.

Myndigheten kan själv avgöra vad som är mest väsentligt i det aktuella avropet och hur tilldelningskriterier ska viktas.

Vid behov är det möjligt att precisera villkoren. Detta ska dock göras med försiktighet och med hänsyn till de grundläggande principerna i lagen (2007:1091) om offentlig upphandling (LOU).

Om eventuella kontraktsvillkor har specificerats i avropsförfrågan respektive avropssvar ska detta skrivas in i kontraktet. I övrigt gäller alltid ramavtalets villkor.

3.2.7 ÖVRIG INFORMATION I AVROPSFÖRFRÅGAN

- I avropsförfrågan kan ingå eventuellt kända kommande förändringar som påverkar leveransen av avropade tjänster.
- Även eventuella förutsättningar som är viktiga för leverantörerna att känna till, exempelvis vilka krav inom uppdrags eller rådgivningsområdet som ställs på myndigheten, och om det finns specifika förhållanden som leverantören måste ta hänsyn till, kan ingå.
- I avropsförfrågan kan ingå ett budgettak som är satt för avropet för att undvika att avropssvar med alltför höga priser i förhållande till budget inkommer.

3.2.8 UPPGIFTER I KONTRAKTET

I kontraktsmallen framgår vilka uppgifter som avropande myndighet ska ange. Om mallen inte används skall minst följande preciseras i kontraktet

1. Ramavtalets benämning och avtalsnummer
2. Kontraktets parter
3. Kontaktpersoner
4. Priser
5. Förutsättningarna för tillhandahållande av de tjänster som omfattas av kontraktet
6. Vilken tjänst som omfattas av kontraktet d v s en beskrivning av uppdraget, vad som ska utföras. Uppdraget kan antingen vara ”uppdrag för specifikt resultat” eller ”uppdrag för rådgivning”.
7. Tidplan och hur arbetet ska redovisas

Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

8. Eventuella anpassningar eller preciseringar av villkor i bilaga allmänna villkor

9. Avtalad ersättning

10. Kontraktets giltighetstid

11. Krav på uppställning av avropssvar

- I de fall det är aktuellt åligger det kund att i avropsförfrågan ange att säkerhetsskyddsavtal erfordras för konsulttjänsten.
- Ramavtalsbilaga Allmänna villkor utgör alltid en del av kontraktet oavsett om Allmänna villkor åberopas eller inte, eller om mall för Kontrakt används eller inte.

3.3 Steg 2 – Utskick av avropsförfrågan

3.3.1 DOKUMENT

Avropsförfrågan bör innehålla det som är relevant av de uppgifter som exemplifieras i avropsmallen. Följande dokument bör skickas till leverantörerna:

- Avropsförfrågan
- Bifogad kravspecifikation, uppdragsbeskrivning eller liknande.
- Behovs- eller nulägesanalys (eventuellt)
- Kontraktsutkast (eventuellt)

Vid förnyad konkurrensutsättning ska avropsförfrågan vara skriftlig. SIC rekommenderar att myndigheten använder grupp e-post funktionen (sändlistan) innehållande de aktuella ramavtalsleverantörerna, på www.avropa.se vid avrop med förnyad konkurrensutsättning. Myndigheten bör även ta för vana att begära en bekräftelse från leverantörerna att de mottagit avropsförfrågan.



Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

3.3.2 AVROPSSVAR

Leverantörer som vid avropstillfället inte kan erbjuda tjänsten ska skriftligen meddela myndigheten detta. Anledningen till att avropssvar inte lämnas ska framgå av beskedet.

De tjänster som kan avropas på detta ramavtalsområde finns angivna på www.avropa.se och på leverantörens webbplats. Leverantören är begränsad till att leverera dessa tjänster och inte andra som eventuellt ingår i leverantörens utbud.

Notera att leverantören inte har rätt att delegera rätten att ta emot avrop eller teckna kontrakt till underleverantör.

Innehåller leverantörens avropssvar uppgifter som inte efterfrågats i avropsförfrågan, exempelvis hänvisning till leverantörens egna allmänna villkor eller motsvarande, ska dessa inte accepteras av den avropande myndigheten.

3.4 Steg 3 – Utvärdering av avropssvar

3.4.1 FÖRNYAD KONKURRENSUTSÄTTNING

Sekretess vid avrop

Avropssvaren får inte öppnas förrän tidsfristen för inlämnande av avropssvar löpt ut. Efter att öppnande skett omfattas avropssvaren av absolut sekretess vilket innebär att innehållet i dem ska vara hemligt till dess att beslut fattats om tilldelning av kontrakt.

En leverantör kan begära att delar i avropssvaret även efter tilldelningsbeslut ska omfattas av kommersiell sekretess. En sådan begäran ska bifogas avropssvaret och vara väl motiverad. Det är myndigheten som bedömer om sekretessbegäran ska godtas, helt eller delvis, när en eventuell begäran om utlämnande av avropssvar inkommer.

Kommunikation med leverantör under svarstiden

- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
 - Verksamhets- och organisationsutveckling
 - Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

En leverantör som upplever att det finns otydligheter i avropsförfrågan rekommenderas att ställa en skriftlig fråga till myndigheten. Myndighetens svar på dessa frågor, om de betraktas som väsentliga för leverantörerna, ska sammanställas och skickas ut till samtliga leverantörer på området.

Svar på frågor ska tillhandahållas inom skälig tid och senast så lång tid innan sista dag för avropssvar att leverantörerna har rimlig tid att beakta de nya uppgifterna. Detsamma gäller eventuella rättelser i avropsförfrågan. Datum för när frågor senast får inkomma och när de senast kommer att besvaras bör anges.

Förtydliganden av avropssvar

Vid oklarheter i leverantörernas avropssvar skickas en skriftlig begäran om förtydligande ut. Leverantörernas förtydliganden ska vara skriftliga. Observera att leverantörerna inte får lägga till nya uppgifter eller göra väsentliga förändringar.

Eventuellt avbrytande av avrop

En avropande myndighet har möjlighet att avbryta en avropsförfrågan förutsatt att det föreligger sakliga skäl och att dessa är förenliga med LOU, till exempel om det har tillkommit omständigheter som inte var kända vid tidpunkten för avropet eller om förutsättningarna för avropet på annat sätt väsentligen har förändrats.

Skälen till ett beslut om avbrytande måste anges och kunna motiveras då beslutet kan bli föremål för en prövning i domstol. Samtliga tillfrågade leverantörer ska meddelas att avropet avbrutits.

Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

Om inget avropssvar motsvarar myndighetens krav ska samtliga tillfrågade leverantörer meddelas per e-post om att myndigheten inte har för avsikt att teckna kontrakt med någon av leverantörerna. Samma sak gäller om myndigheten på grund av oförutsedda händelser, exempelvis begränsningar i budget, inte kan genomföra avropet. Detta bör dock anges redan i avropsförfrågan, det vill säga att avropande myndighet kan komma att avbryta avropet om oförutsedda händelser inträffar.

Om det vid svarstidens slut endast har inkommit ett avropssvar, kan myndigheten välja att anta avropssvaret eller avbryta avropsprocessen.

Glöm inte att efter det att tilldelningsbeslut kommunicerats fråga de leverantörer som inte svarat om orsaken till varför, om de inte redan meddelat detta. Det kan visa sig att kraven varit för högt ställda eller på annat sätt gjort avropet ointressant för leverantörerna.

När den angivna tidsfristen löpt ut ska inkomna avropssvar utvärderas på grundval av de kriterier som angetts i avropsförfrågan. Se punkt om tilldelningskriterier ovan.

Val av leverantör ska ske utifrån utvärderingsresultatet. Vid avrop av Managementtjänster ska grunden för tilldelning av kontrakt vara det ekonomiskt mest fördelaktiga avropssvaret. Kontrakt ska tilldelas den leverantör som har lämnat det för myndigheten bästa avropssvaret på grundval av de kriterier som angetts i avropsförfrågan.

Ett avropssvar som kommer in för sent får inte tas upp till prövning.

3.4.2 TILLDELNINGSBESLUT

Då utvärderingen resulterat i att en leverantör tilldelats kontrakt ska tilldelningsbeslutet skickas ut. Observera att tilldelningsbeslut måste skickas ut till samtliga leverantörer inom ramavtalsområdet alternativt samtliga leverantörer som lämnat avropssvar.

Tilldelningsbeslutet ska innehålla uppgift om vilken leverantör som blev tilldelad kontrakt, en kort motivering till skälen för beslutet samt eventuellt offererade priser från samtliga leverantörer. Det är

- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
 - Verksamhets- och organisationsutveckling
 - Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

lämpligt att vid större avrop bifoga en utvärderingsrapport där det kortfattat beskrivs hur utvärderingen gått till.

3.4.3 FRIVILLIG AVTALSSPÄRR



Kontrakt kan tecknas direkt efter att tilldelningsbeslut meddelats men om myndigheten vill undvika eventuell framtida ogiltighetstalan av kontraktet så kan myndigheten välja att tillämpa en så kallad frivillig avtalsspärr. Myndigheten måste då invänta tio dagars avtalsspärr innan kontraktet undertecknas med vinnande leverantör. Skickas inte meddelandet om tilldelningsbeslut elektroniskt ska avtalsspärren istället vara lagstadgade 15 dagar. En ansökan om överprövning av ett kontrakts giltighet ska ha inkommit till förvaltningsrätten inom den frivilliga avtalsspärren.

Tiden räknas från och med dagen efter det att meddelande om tilldelningsbeslut har skickats. Ange i meddelandet när myndigheten avser att teckna kontrakt. SIC vill göra er uppmärksamma på tillämpningen av den så kallade söndagsregeln som innebär att tidsfrister som löper ut på en lördag, söndag eller annan helgdag förlängs till nästkommande vardag.

Om myndigheten avser att använda en avtalsspärr måste detta alltid anges i underrättelsen om tilldelning.

3.5 Steg 4 – Teckna kontrakt

Former av kontrakt

Oavsett om avropet avser en enstaka beställning (enskilt avrop) eller leveranser under en längre period, ska parterna alltid upprätta ett kontrakt efter avslutat avropsförfarande. Kontraktet reglerar det rättsliga förhållandet mellan parterna för den avropade leveransen.

- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning

Om kontrakt tecknas för successiva leveranser kan myndigheten vid behov beställa från detta under hela kontraktets giltighetstid utan att göra ett nytt avrop inför varje beställning. Tänk på att i behovsanalysen och avropsförfrågan ange det uppskattade samlade behovet under hela kontraktstiden.

3.5.1 KONTRAKTETS GILTIGHETSTID

Ett kontrakt måste avropas och tecknas inom ramavtalets giltighetstid men fullgörandet kan ske även efter att ramavtalet har upphört. Statens inköpscentral bedömer att ett kontrakt som följd av avrop från ramavtalet kan ha en löptid om maximalt 48 månader.

3.5.2 KONTRAKTSVILLKOR

Kontraktsvillkoren för Managementtjänster återfinns på <http://www.avropa.se/ramavtal/ramavtalsomraden/Ovriga-tjanster/managementtjanster/>.

Dessa kontraktsvillkor får inte ersättas av andra om det inte framgår specifikt i respektive villkor.

Därutöver måste även en specifikation, det vill säga överenskommen omfattning av leveransen och andra krav, upprättas och bifogas kontraktet.

För ramavtalsområdet Utredning, ledning och verksamhetsutveckling ULV, är det i upphandlingen fastställda takpriset för senior konsult, 1 900 SEK/timme exkl mervärdesskatt.

För ramavtalsområdet Verksamhets- och organisationsutveckling VU, är det i upphandlingen fastställda takpriset för senior konsult, 1 800 SEK/timme exkl mervärdesskatt.

För ramavtalsområdet Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning UCK är inga priser fastställda. Dessa sätts vid den förnyade konkurrensutsättningen.

Vägledning för avrop från Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
- Verksamhets- och organisationsutveckling
- Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning



3.5.3 SEKRETESSAVTAL

I de Allmänna villkoren finns ett avsnitt angående sekretess. Om myndigheten vill ha en särskild sekretessförbindelse finns det möjlighet att bifoga en sådan till kontraktet. Detta bör anges redan i avropsförfrågan.

- Vägledning för avrop från Managementtjänster
- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning
 - Verksamhets- och organisationsutveckling
 - Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning