



KAMMARKOLLEGIET

GRUNDAT 1539



KAMMARKOLLEGIET

GRUNDAT 1539

# Managementtjänster och IT-Utbildning.

2016-10-21 Avropadagen på Spårvagnshallarna



KAMMARKOLLEGIET  
Stater



# Agenda: Pass 2 – Spår 5

## Managementtjänster och IT-utbildning

### Managementtjänster

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning - ULV
- Verksamhets- och organisationsutveckling - VU
- (Utveckling chef och grupp samt Kompetensförsörjning – UCK)

Bensträckare

IT-Utbildning



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral

# Statens inköpscentral – vårt uppdrag

Kammarkollegiet upphandlar samordnade ramavtal som är avsedda för andra statliga myndigheter.

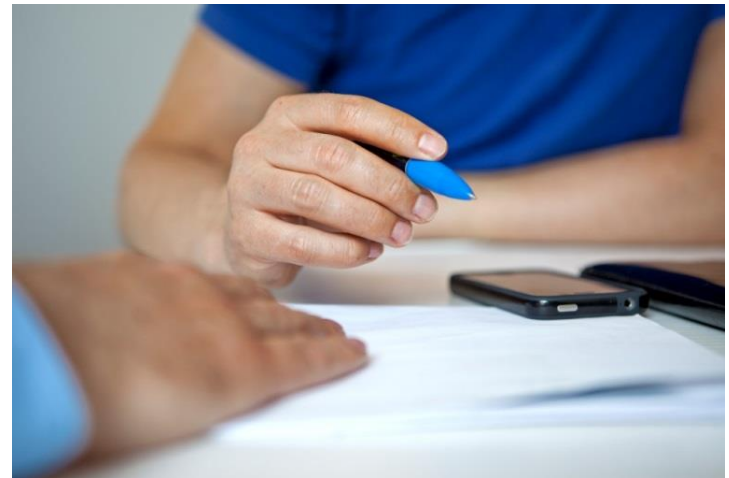
Inom området informationsteknik gäller ansvaret den offentliga förvaltningen.



# Statens inköpscentral – vårt uppdrag

Myndigheten ska verka för att bästa möjliga villkor skapas för myndigheternas anskaffning av varor och tjänster.

Inom området informationsteknik ska myndigheten särskilt beakta förvaltningsgemensamma standarder samt intresset av innovationer och teknikneutrala lösningar.



# Managementtjänster – Syfte och avsikt med ramavtalen



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral

# Managementtjänster

Tre olika ramavtalsområden:

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV)
- Verksamhets- och organisationsutveckling (VU)
- Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning (UCK).

# Allmänt om de tre områdena

- Alla tre ramavtalsområdena avser tjänster som ska svara mot funktionella behov hos myndigheten
- Beskrivningen av upphandlingsföremålet är abstrakt för att beställaren senare ska kunna konkretisera sitt behov vid avrop
- Företagets kompetens är fokus.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Allmänt om de tre områdena

- Tjänster ska baseras på företagets samlade kunskap, erfarenhet, metoder och leveranskapacitet
- Minska beroendet av en enskild individ eller några individers kompetens
- Begreppet som används är managementtjänster. Skillnad mot tidigare ramavtal som avsåg management**konsult**tjänster.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral



# Förutsättningar för leverans av tjänster

- Gemensamma metoder och arbetssätt, mallar, dokumentation
- Samlad erfarenhetsåtervinning och omvärldsbevakning
- Metoder ska bygga på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet
- Kvalitetssystem
- Säkerställande av löpande samverkan vid genomförande av uppdrag med eventuella underleverantörer.
- Ovanstående ger förutsättningar för ramavtalsleverantören att kunna leverera tjänster med jämn och hög kvalitet.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Konsulter

- Krav på miniminivå vad gäller teknisk kapacitet i form av konsulter (antal konsulter)
- Ingen bedömning har gjorts av enskilda konsulter under utvärderingen och CV har inte tagits in. Däremot kan myndigheten göra detta vid avrop
- Det finns endast generella krav på seniorkonsulter i ramavtalen. Kraven är olika för de tre ramavtalsområdena.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Gemensamma krav på företagen

- God verksamhetskunskap och bred erfarenhet
- God kunskap om de förutsättningar som statliga myndigheter verkar under
- God förvaltning av det interna strukturkapitalet och förmåga att använda detta i uppdrag
- Etik och hållbarhet
- Oberoende och objektivitet
- Säkerställande av kunskapsöverföring till kunden.
- Standarden SS-EN 16114:2011 avser managementkonsulttjänster. Standarden ger vägledning för tillhandahållande av managementkonsulttjänster.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

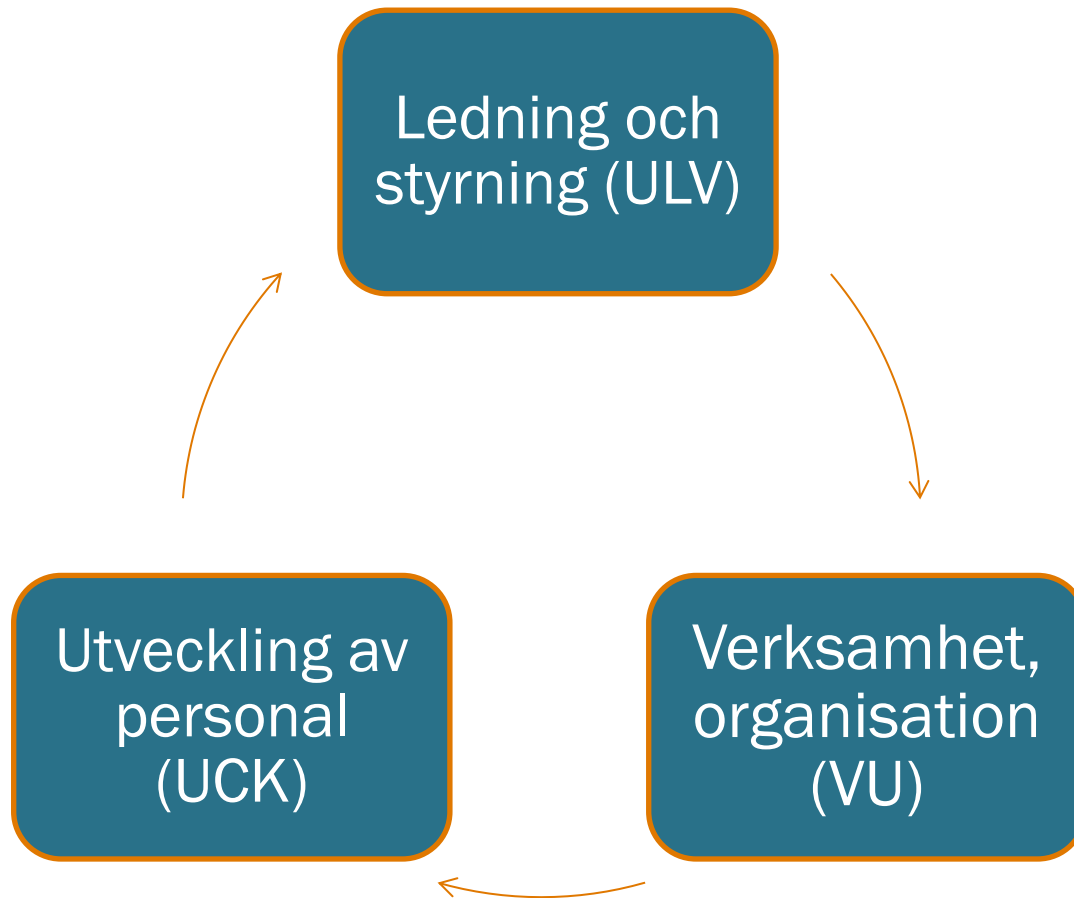
# Den statliga värdegrunden

- Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda, principerna: demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt, effektivitet och service
- Principer som statliga anställda har att förhålla sig till
- Ramavtalsleverantörerna ska vara medvetna om dessa principer vid utförande av tjänster, tex. kan det finnas en konflikt mellan effektivitet och service.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Tjänster som stöder verksamhetens behov



# Managementtjänster – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral

# Formalia

- Ramavtal avseende managementtjänster – utredning, ledning och verksamhetsstyrning tecknades 2016-06-28 och löper initialt i 18 månader, dvs. fram till 2017-12-31.
- Förlängningsoption finns på ytterligare 30 månader, dvs. fram till 2020-06-30.
- Ramavtal tecknades med 7 leverantörer.
- Ramavtalet upphandlades med selektivt förfarande.

# Leverantörer

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



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral



# Upphandlingsföremål

- Ramavtalet omfattar kvalificerade utredningar, analyser, granskningar eller utvärderingar som underlag för beslut.
- Vidare ingår strategisk rådgivning till ledningsgrupper i olika styrningsfrågor.
- Ramavtalet omfattar även granskning av kundens egna underlag såväl som underlag framtaget av annan (second opinion).



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Upphandlingsföremål

Tjänsterna utförs som:

- Uppdrag där anbudssökande tar huvudansvar,
- Uppdrag i vilka avropsberättigade deltar eller
- Löpande stöd och rådgivning.

Tjänsterna kan avse hela eller delar av myndighetens verksamhet alternativt enstaka behov.

Tjänsterna kan avse både stöd- och kärnverksamhet.

Tjänsterna kan avse verksamhet hos flera myndigheter eller andra organisationer och intressenter.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Omfattning tjänster

- Myndigheten får bl.a. ställa krav på att tjänsterna ska innehålla:
  - kvalificerad oberoende utredningskompetens,
  - kunskaper om ekonomistyrning, särskilt vad gäller staten,
  - erfarenheter och kunskap om statlig förvaltning inklusive förvaltningsrätt,
  - verksamhets- och organisationsutveckling.
- Krav får även ställas på tjänst i form av snabba insatser t.ex. utifrån politiska beslut eller annan påverkan från omvärlden.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Omfattning tjänster

Exempel på tjänster:

- Utredningar och analyser inom stöd- och kärnverksamhet
- Utvärdering och granskning av måluppfyllelse och effekter
- Översyn av verksamhetens styrning och organisation för att kunna hantera interna eller externa förändringar
- Bemötande av krav från externa intressenter samt behov av extern samverkan
- Förändringshantering vid ändring av myndighetens uppdrag
- Utvärderingar av genomförda insatser och uppföljning av verksamhetsförändringar.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Omfattning tjänster

Exempel på tjänsteområden:

- Effektivisering av styrning i befintlig verksamhet
- Verksamhetens kvalité och ekonomi
- Hållbarhetsfrågor
- Informationssäkerhet
- Sourcing
- Styrning av IT-området utifrån ett verksamhetsperspektiv och IT-revision
- Säkerhetsfrågor och riskhantering.
  
- *Bemannings-tjänster till linjeverksamhet ingår inte i ramavtalet.*



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Kravkatalog

- Grundläggande krav på tjänsten:
  - Avser uppdraget ett specifikt resultat eller stöd och rådgivning?
  - Uppdragsbeskrivning, exempelvis genomförande och tidsperiod
  - Ansvarsfördelning och roller
  - Kompetensöverföring
  - Hänsyn till regelverk i offentlig sektor
  - Vilka resurser ska finnas tillgängliga från leverantör och myndighet



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Kravkatalog

- Övriga krav:
  - Hållbarhet
  - Bevis
  - Modeller och metoder
  - Kompeten och erfarenhet
  - Pris
  - Säkerhetsskyddsavtal och registerkontroll samt andra säkerhetskrav
  - Språk
  - Villkor och rutiner för beställning och fakturering



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Managementtjänster – Verksamhets- och organisationsutveckling



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral



# Formalia - verksamhets- och organisationsutveckling (VU)

- Ramavtal tecknades 2016-08-01 och löper i 18 månader till 2018-01-31.
- Förlängningsoption finns på ytterligare 30 månader, till 2020-07-31.
- Ramavtal tecknades med 8 leverantörer.
- Avrop sker genom förnyad konkurrensutsättning

# Leverantörer (VU)

- Capgemini Sverige AB
- Ekan Aktiebolag
- IBM Svenska AB
- Karlöf Consulting AB
- PA Consulting Group Aktiebolag
- Preera AB
- Syntell AB
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (PwC)

# Upphandlingsföremål (VU)

- 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.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Upphandlingsföremål (VU)

- 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.



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral

# Omfattning tjänster (VU)

Övergripande exempel på tjänster i kravkatalogen som kan preciseras

- Utveckla och effektivisera myndigheters verksamhet och organisation, processer och ekonomistyrning.
- Avser olika faser i utvecklingsprojekt, kartläggning och analys, utredning och framtagning av förslag om lösningar, rekommendationer, genomförande av förändringar samt uppföljning och utvärdering.

# Omfattning tjänster (VU)

- Stöd/rådgivning eller att ta ansvar för ett specificerat resultat med eller utan deltagande av myndighetens personal.
- Stöd vid styrning, projektledning, prioriteringar
- Stå för helhetssyn samt samordning av utveckling.
- Framtagning av underlag, dokumentation, rapporter, m.m. samt stöd vid operativt genomförande
- Aktivt driva beslutade förändringar.
- Stöd vid prioritering och genomförande av utvecklingsinsatser
- Stöd och samordning vid utveckling.
- Stöd till chefer/ledare och andra vid förändringar.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Omfattning tjänster (VU)

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



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Omfattning tjänster (VU)

Exempel på områden:

- 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.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral



# Managementtjänster – Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral

# Formalia

- Tilldelningsbeslut fattades den 3 juni 2016. Ett företag har begärt överprövning av selekteringsbeslutet
- Enligt upphandlingsunderlagen kommer ramavtalet att gälla under 18 månader
- Förlängningsoption finns på ytterligare 30 månader
- Upphandling med selektivt förfarande.

# Leverantörer

- Ekan Aktiebolag
- Ernst&Young Aktiebolag
- Gaia Ledarship AB
- Indea AB
- IPF - Institutet för Personal- och Företagsutveckling
- Riddarfjärden Ledarskap&Utveckling AB
- Sandahl Partners Stockholm Aktiebolag
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

# Upphandlingsföremål

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 omfatta kundanpassat stöd samt visst generellt stöd. Tjänsterna ska vara anpassade för statliga myndigheters verksamhet.



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral

# Omfattning tjänster

- 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.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# 1.Chefsutveckling

## 1.1 Att arbeta som chef i staten

- 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.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# 1.Chefsutveckling

## 1.2 Att leda verksamheten

- 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:

- Handledning i hur man som chef, i dialog med medarbetarna, klargör mål och förväntningar, motiverar, stödjer, tar emot feed-back, återkopplar och följer upp
- Förändringsledning, utveckling av förmågan att leda vid förändringar
- Teori och praktik för grupputveckling.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# 1.Chefsutveckling

## 1.3 Övrigt stöd i chefsrollen.

Innehållet kan omfatta:

- Samtalsmetodik, konflikthantering
- Att utveckla den kommunikativa förmågan
- Självkännedom, insikter i hur man själv och andra fungerar i olika situationer
- Individuellt stöd, handledning, som grundas på verksamhetens behov.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral



# 2. Utveckling av ledare, grupper och medarbetare

## 2.1 Medarbetarskap

- 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.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# 2. Utveckling av ledare, grupper och medarbetare

## 2.2 Stöd till arbetsgrupper

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



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral

# 2. Utveckling av ledare, grupper och medarbetare

## 2.3 Ledare

- Tjänster avseende handledning till ledningsgrupper innebär stöd för att utveckla och effektivisera arbetet, se över roller och samarbetsformer för att förbättra styrningen.
- Utveckling kan avse ledningsgrupper på olika nivåer i organisationen.
- Tjänster avseende utveckling av ledare omfattar utvecklingsinsatser för personer utan personalansvar.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# 3. Kompetensförsörjning

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.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# UCK - seniorkonsult

- Minst 10 års erfarenhet av att ha arbetat med uppdrag inom upphandlingsområdet
- Dokumenterad erfarenhet av att arbeta med personer i ledande befattningar
- Akademisk utbildning
- Kunskaper om och erfarenhet av uppdrag inom offentlig förvaltning, särskilt statsförvaltningen
- Goda kunskaper om och erfarenhet av arbete med förändringsledning
- Mycket goda kunskaper och kompetens/certifieringar om etablerade metoder och verktyg för utveckling av personal
- Behärska svenska i tal och skrift.
- Det ska finnas minst 12 konsulter med ovan angiven definition

# Kravkatalog exempel

## Bevis

Krav kan ställas på bevis för att verifiera kravuppfyllnad:

- via CV för konsulter
- via intervjuer
- via referenstagning
- via skriftlig redovisning, intyg, certifikat etc.

# Kravkatalog exempel

Modeller, metoder, certifieringar

Krav kan exempelvis ställas på:

- Lämpliga och beprövade rutiner, metoder, teorier och verktyg som är generellt använda inom området.
- Krav på specifik certifiering eller motsvarande. Krav att de generella teorier, metoder och verktyg som myndigheten fastställt används i uppdraget.
- Krav på evidensbaserade metoder, referens till vetenskaplig forskning.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Kravkatalog – exempel fortsättning

## Övrigt

- Krav vid utbyte av konsult.
- Krav att tjänster ska kunna utföras likvärdigt vid uppdrag som omfattar myndigheter med många verksamhetsställen.
- Krav att grupper av konsulter ska vara väl samtränade för att kunna utföra uppdrag på många olika verksamhetsställen.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral



# Kravkatalog – exempel fortsättning

## Övrigt

- Krav på särskilda etikregler vid uppdrag som omfattar känslig personlig information.
- Krav på pedagogisk kompetens och att genomföra utbildningar.
- Krav på pedagogiska metoder och hur utbildning ska utformas.
- Möjlighet att avbeställa kundanpassad utbildning vid för få deltagare.



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Ingår inte

- Individuella insatser eller utbildning inom myndighetens sakområden eller stödverksamheter
- ingår inte i upphandlingen.
- Rekryterings- och bemanningstjänster ingår inte i upphandlingen.

*Tjänster - Likheter och skillnader i förhållande till ULV och VU – behov och perspektiv.*



KAMMARKOLLEGIET  
Statens inköpscentral

# Stödmaterial

- Vägledning
- Mall för avropsförfrågan
- Mall för kontrakt
- Mall för säkerhetsskyddsavtal



**KAMMARKOLLEGIET**  
Statens inköpscentral