KAMMARKOLLEGIET
Statens inköpscentral



Fastställd: 2013-11-29
Diarienr: 96-43-2013

# Förstudie Managementkonsulttjänster 2013

## Innehållsförteckning

1 Sammanfattning ....4
2 Inledning ....5
2.1 Bakgrund 5
2.2 Mål och syfte 5
2.3 Metod för genomförande 5
2.4 Omfattning och avgränsning 6
3 Föregående upphandling ....6
4 Befintliga ramavtal Managementkonsulttjänster 2010 ....6
4.1 Område A, Organisations- och verksamhetsutveckling 7
4.2 Område B, Chef- och ledarutveckling 9
4.3 Område C, Analys 10
4.4 Omsättning 12
4.5 Leveranskapacitet 13
4.6 Avsteg 14
4.7 Förvaltning av ramavtalen 14
5 Marknad ....15
5.1 Marknadsaktörer 15
5.1.1 Enkät och möten med ramavtalsleverantörer 16
5.2 Enkät för övriga leverantörer 18
6 Myndigheternas behov ....19
6.1 Enkätundersökning myndigheter 19
6.2 Funktionsbrevlådan 20
6.2.1 Område A 20
6.2.2 Område B 21
6.2.3 Område C 21
7 Analys av resultatet ....21
7.1 Allmänt 21
7.2 Identifierade behov 21
7.2.1 Verksamhets- och organisationsutveckling 21
7.2.2 Utveckling chef, medarbetare samt kompetensförsörjning 22
7.2.3 Utredning och analys 23
7.3 Ramavtal och avrop 23
7.3.1 Område A, Organisations- och verksamhetsutveckling 25
7.3.2 Område B, Chef- och ledarutveckling 25
7.3.3 Område C, Analys 26
7.4 Avropsordning 26
8 Förslag om ny ramavtalsstruktur ....26
8.1 Avtal 26
8.2 Utredning och analys 27

8.3 Verksamhets- och organisationsutveckling 27
8.4 Utveckling chef, medarbetare samt kompetensförsörjning 28
8.5 Rangordnade ramavtal 28
8.6 Omvärldsbevakning och benchmarking 29
8.7 Sammanställning 29
8.7.1 Förslag om ramavtalsstruktur 29
8.7.2 Ändringar i förhållande till tidigare ramavtalsområden 29
9 Rekommendation .....30
10 Övriga frågor .....30
11 Referenser .....31

# 1 Sammanfattning

Statens inköpscentral vid Kammarkollegiet har under tre år haft ramavtal för staten avseende managementkonsulttjänster kallat ”Managementkonsulttjänster 2010”.

De befintliga ramavtalen för Managementkonsulttjänster 2010 omfattar tre olika områden:

- Område A, Organisations- och verksamhetsutveckling
- Område B, Chef- och ledarutveckling
- Område C, Analys.

Omsättningen på ramavtalsområdet har, bortsett från område B, totalt sett överträffat förväntningarna i ramavtalsupphandlingen. Ramavtalen gäller t.o.m. oktober 2014. Avtalet för område A kan förlängas längst t.o.m. januari 2015, område B längst t.o.m. april 2015 och område C är slutgiltigt förlängt t.o.m. oktober 2014.

Denna rapport redovisar den förstudie som genomförts för att undersöka förutsättningarna och formerna för eventuell ny upphandling inom ramavtalsområdet.

Informationsinsamling till förstudien har bl.a. skett genom en aktiv referensgrupp, intervjuer, enkäter samt genomgång och analys av myndigheters avropsförfrågningar och tilldelningsbeslut. Konkurrensen har generellt upplevts god av ramavtalsleverantörerna, samtidigt som kunderna ofta noterat en låg svarsfrekvens vid avrop.

När det gäller erfarenheter från den tidigare genomförda upphandlingen inom området har förstudien undersökt hur man skulle kunna komma till ett ännu bättre resultat i kommande upphandling när det gäller att konkretisera innehållet i utbudet av tjänster.

Under avsnitt 8 redovisas förslag för en ny ramavtalsstruktur, vilken innebär vissa förändringar i förhållande till dagens indelning. Avsnitt 9 omfattar en rekommendation om hur Statens inköpscentral kan gå vidare med upphandling.

# 2 Inledning

## 2.1 Bakgrund

Statens inköpscentrals ramavtal *Managementkonsulttjänster 2010* gäller t.o.m. oktober 2014 med viss möjlighet till förlängning. Denna rapport redovisar den förstudie som genomförts för att undersöka förutsättningarna för eventuell ny ramavtalsupphandling inom området.

## 2.2 Mål och syfte

Rapportens syfte är att i första hand vara ett underlag för Statens inköpscentrals beslut om ny upphandling ska genomföras eller inte inom området. Därutöver utgör rapporten information både till marknad och statliga myndigheter om förstudiens resultat. Den inriktning liksom andra krav som föreslås för eventuell kommande upphandling kan emellertid komma att förändras på olika sätt. Förstudierapporten kan därför inte ses som vägledning om hur eventuell upphandling kan komma att utformas. Beslut om inriktning m.m. fattas först senare genom beslut av Statens inköpscentral.

## 2.3 Metod för genomförande

Förstudien har genomförts i enlighet med Statens inköpscentrals projektstyrningsmodell under perioden 15 juni 2013 t.o.m. 29 november 2013. Arbetet har utförts av en projektgrupp inom Statens inköpscentral.

Informationsinsamling har bl.a. skett genom intervjuer och enkäter riktade till företag och myndigheter. En genomgång har gjorts av de avropsförfrågningar som har skickats ut till ramavtalsleverantörerna där adressen till ramavtalsförvaltningen på Statens inköpscentrals funktionsbrevlåda för avrop inkluderats. Många myndigheter använder funktionsbrevlådan, men möjligheten till insyn har minskat i takt med att myndigheterna gör avrop via egna IT-system. Projektet har också analyserat de enkäter som gjorts i samband med ramavtalsförvaltningen av *Managementkonsulttjänster 2010*.

En referensgrupp med deltagare från ett antal myndigheter har bidragit med värdefull information och synpunkter till förstudien.

### 2.4 Omfattning och avgränsning

Erfarenheter från den pågående upphandling *IT-konsulttjänster Resurskonsulter 2013* har beaktats, samt valda delar av förstudien *Uppdragstjänster 2013*.

## 3 Föregående upphandling

Föregående upphandling *Managementkonsulttjänster 2010*, var den första centrala ramavtalsupphandling som genomförts inom detta område. Upphandlingen annonserades den 29 september 2009 och omfattade tre olika områden:

- Område A, Organisations- och verksamhetsutveckling
- Område B, Chef- och ledarutveckling
- Område C, Analys.

Upphandlingen genomfördes med selektivt förfarande. Tilldelningsbeslut fattades den 5 oktober 2010. Beslutet överprövades inom områdena A och B. Efter slutgiltiga avgöranden innebar det att ramavtalen kom att börja gälla från olika tidpunkter.

Nedanstående matris åskådliggör marknadens intresse och positionering för ramavtalsupphandlingen:

| Område | Antal ansökningar | FFU gick till: | Antal ramavtal: | Totalt antal registrerade underleverantörer: |
|---|---|---|---|---|
| A | 47 | 10 | 5 | 45 |
| B | 26 | 14 | 7 | 75 |
| C | 29 | 7 | 4 | 0 |
| Summa | 102 | 31 | 16 | 120 |

Av de total 71 olika leverantörerna/org.nr. ansökte 4 stycken om samtliga tre områden. 23 ansökte om två områden med fördelningen: 19 A & C, 3 A & B samt 1 B & C.

## 4 Befintliga ramavtal Managementkonsulttjänster 2010

Ramavtalen omfattar totalt 16 leverantörer vilka kan ha underleverantörer anslutna till sig. Avropsordningen är förnyad konkurrensutsättning. Uppgifterna nedan baseras på status per utgången av kvartal 3 år 2013.

### 4.1 Område A, Organisations- och verksamhetsutveckling

Område A omfattar ramavtal med följande företag:

- Capgemini Sverige AB
- Centigo AB
- Connecta AB
- Karlöf Consulting AB
- Preera AB.

Ramavtalen gäller t.o.m. den 31 oktober 2014 men kan förlängas, dock längst till den 31 januari 2015.

Alla ramavtalsleverantörer har underleverantörer. Noterbart är att Preera har 27 underleverantörer, avsevärt fler än övriga ramavtalsleverantörer, men har samtidigt rapporterat den minsta ackumulerade försäljningen hittills under ramavtalsperioden.

Omfattning av område A enligt upphandlingsunderlaget:
*I ramavtalsområde A, Organisations- och verksamhetsutveckling, ska ramavtalsleverantören kunna ta ett helhetsgrepp över de problem som kan förekomma i olika organisationer, dvs. de ska kunna hantera uppdrag som inkluderar allt från strategifrågor, förändrade processer, ekonomisk lönsamhet/effektivitet och kompetensförsörjningsfrågor. Myndigheterna kan dock givetvis välja att exempelvis endast avropa strategitjänster.*

*Ramavtalsleverantören ska utöver att kunna identifiera problem, leverera nulägesanalyser och önskvärt läge även kunna implementera de föreslagna lösningarna i organisationen. Som exempel på vad som avses kan nämnas att konsulterna inte bara ska kunna ge förslag på en ny organisation utan även driva igenom den nya organisationen med allt vad sådan förändringshantering innebär på exempelvis förnyade processer, förändraderoller och ansvar.*

*Verksamhets- och organisationsutveckling omfattar följande delar:*

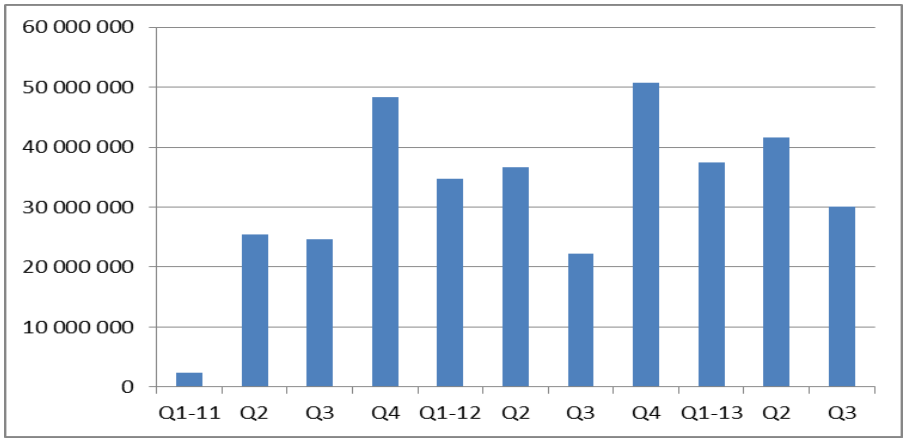
*1)* ***Verksamhetsutveckling och strategi*** *berör myndighetens vision, mål, värdegrund samt strategi. Konsulttjänster på detta område är huvudsakligen kopplade till ett förändringsinriktat verksamhets eller utvecklingsprojekt där konkreta lösningar eller förslag på olika aktiviteter tas fram för att uppnå ett visst resultat eller mål för verksamheten.*

*2) **Organisationsutveckling** omfattar utveckling/förändring/ effektivisering av organisationsstrukturer och/eller processer inom myndigheten.*

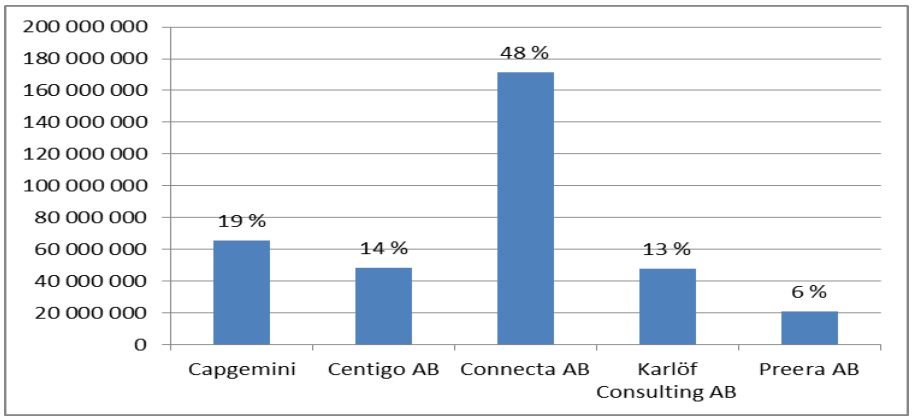
*3) **Ekonomistyrning** omfattar de åtgärder som inom en verksamhet som utförs för att uppnå uppsatta ekonomiska mål. De ekonomiska målen måste sammankopplas med verksamhetens vision, strategiska mål, framgångsfaktorer samt verksamhetsplaner. I en myndighet kan ekonomiska mål i många fall likställas med effektivitetsmål.*

*4) **HR/kompetensförsörjning** berör medarbetarens, gruppens och organisationens kompetens och uppbyggnaden av kompetens ur ett verksamhets- och organisationsperspektiv. Området omfattar en översyn av befintlig kompetens och vilken kompetens som behövs i framtiden för att nå verksamhetens mål. Som avropande myndighet är det viktigt att förstå skillnaden i ramavtalsområde A och B när dessa typer av tjänster efterfrågas. I ramavtalsområde A är det övergripande frågor kopplade till organisationen i stort som avses, medan konsultinsatser inom ramavtalsområde B arbetar konkret med individen antingen i grupp eller individuellt (som exempel kan anges tjänster såsom chefsutvärdering, ledarutveckling eller grupputveckling).*

Omsättning område A, 354 MSEK, 11 kvartal t.o.m. Q3-13:



Omsättning fördelad per leverantör på A:




### 4.2 Område B, Chef- och ledarutveckling

För område B finns ramavtal med följande företag:

- ABC Karriär & Kompetens AB
- eWork Scandinavia AB
- Gaia Leadership AB
- Gällöfsta Perlan AB
- Indea AB
- Riddarfjärden Ledarskap & Utveckling AB
- Sandahl Partners Stockholm AB.

Ramavtalen gäller t.o.m. den 31 oktober och kan förlängas längst till den 30 april 2015.

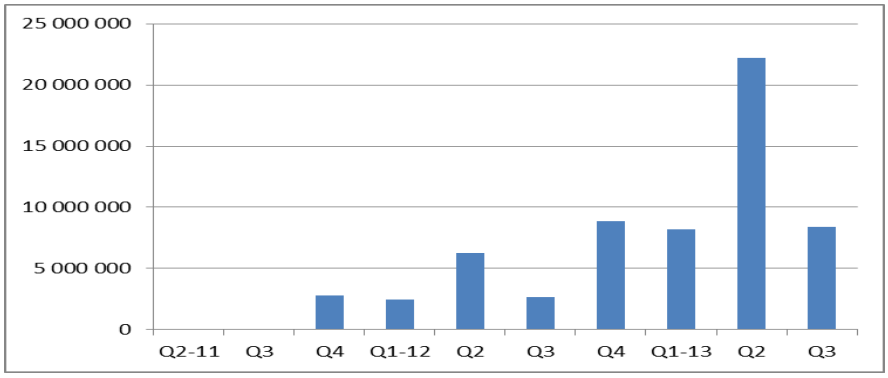
Ramavtalsleverantörerna har ett stort antal anslutna underleverantörer. Utmärkande för dessa är att de i huvudsak är enmansbolag eller enskilda firmor. Det förekommer också handelsbolag. De flesta ramavtalsleverantörerna själva är mycket små organisationer. Två av ramavtalsleverantörerna, Gaia och Riddarfjärden, har enligt årsredovisningen 2012 inga egna anställda, men har båda rapporterat den i särklass största enskilda försäljningen.

Omfattning av område B enligt upphandlingsunderlaget:
*Ramavtalsområde B, Chef- och ledarutveckling omfattar tjänster rörande chefers utveckling i sitt ledarskap. Tjänsterna omfattar även i viss mån utveckling av medarbetarnas handlingssätt och agerande i*

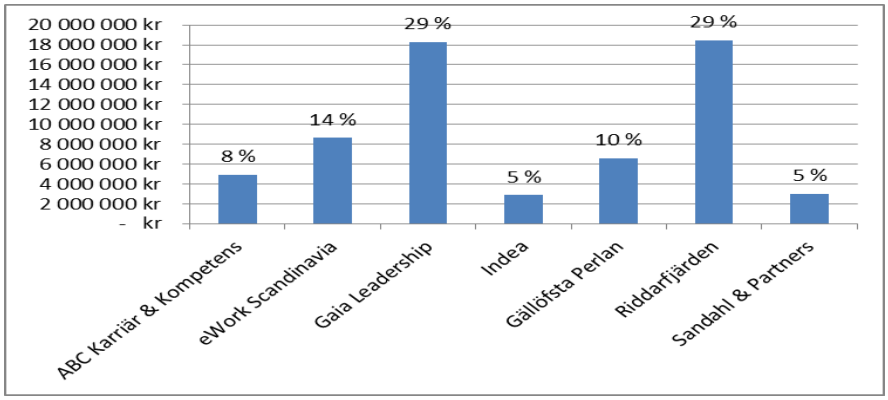
*syfte att chefen ska uppnå uppsatta verksamhetsmål. Leverantören skall självständigt kunna utföra uppdrag inom områdena:*

*- Ledningsfrågor*
*- Ledarutveckling*
*- Coachning chefer/medarbetare*
*- Kris- och konflikthantering.*

Omsättning område B, 62,7 MSEK, 10 kvartal t.o.m. Q3-13:




Omsättning fördelad per leverantör på B:




### 4.3 Område C, Analys

För område C finns ramavtal med följande företag:

- Ernst & Young AB
- Gartner Sverige AB
- IBM Svenska AB
- PA Consulting Group AB.

Ramavtalen gäller t.o.m. den 31 oktober 2014 och kan inte förlängas ytterligare. Ingen av ramavtalsleverantörerna har några registrerade underleverantörer.

Omfattning av område C enligt upphandlingsunderlaget:
*Ramavtalsområde C, Analys omfattar utförliga analyser/utredningar som ofta utförs i syfte att utröna möjligheterna för en senare verksamhetsutveckling eller organisationsförändring. Analysen eller utredningen sammanställs ofta i ett skriftligt gediget beslutsunderlag som kan användas av ledningen. Utredningen/analysen utgör ett eget uppdrag och ligger inte enbart som en integrerad del i ett mer specifikt förändringsinriktat verksamhets- eller utvecklingsprojekt (jfr ramavtalsområde A, Organisations- och verksamhetsutveckling.)*

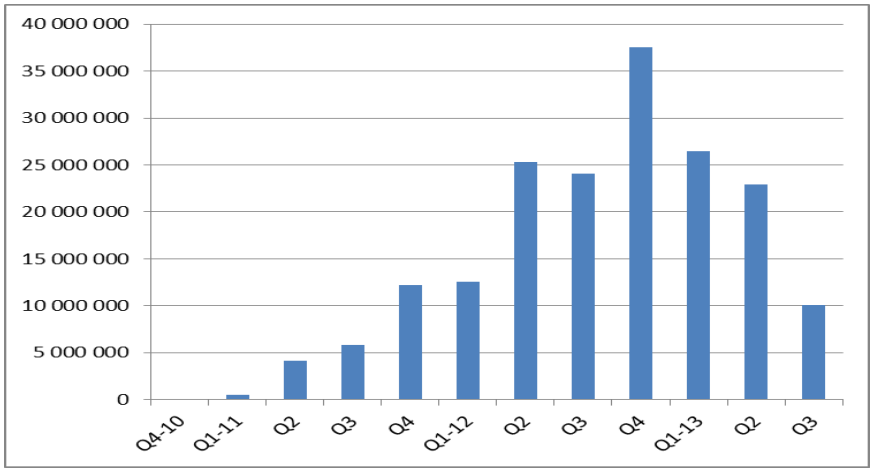
*Till skillnad från område Verksamhets- och organisationsutveckling omfattar inte område Analys, implementering av resultatet av de utredningar, analyser och beslutsunderlag som tagits fram. Konsulttjänster inom området Analys kan innefatta omfattande kvalitativa samt kvantitativa analyser, mätningar eller utvärderingar.*

*Benchmarkninguppdrag och uppdrag i syfte att utröna best practice inom ett område är exempel på vad som omfattas av området.*

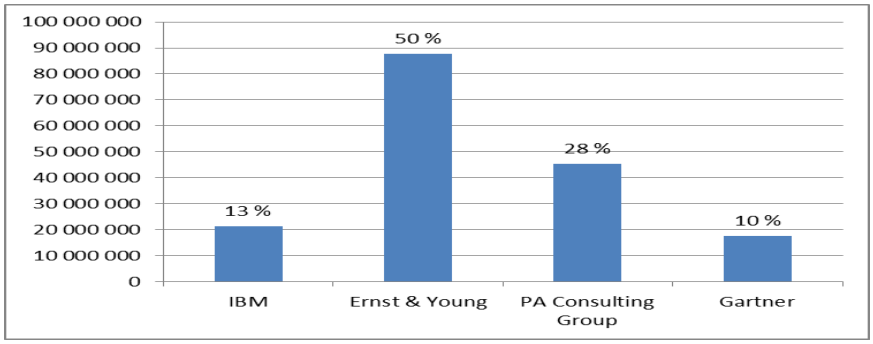
*Vid utförandet av tjänster under området Analys krävs ofta tillgång till omfattande information avseende olika verksamhetskategorier, verksamhetsfunktioner och branscher. Kammarkollegiet har därför ställt krav på att ramavtalsleverantörerna har en bra databashantering och en aktiv omvärldsbevakning i syfte att alltid hålla referensdata uppdaterat och korrekt.*

*Ramavtalsområdet Analys omfattar även personlig rådgivning i strategiska frågor på en mer övergripande nivå.*

Omsättning område C, 181,7 MSEK, 12 kvartal t.o.m. Q3-13:




Omsättning fördelad per leverantör på C:




## 4.4 Omsättning

Ramavtalen för de olika områdena har olika löptid vilket påverkar respektive områdes andel av den totala omsättningen för ramavtalen. För perioden Q2 2010 t.o.m. Q3 2013 är redovisad total omsättning drygt 598,5 miljoner kronor. För att tydligare åskådliggöra respektive områdes andel av den totala omsättningen har ett genomsnittligt värde per kvartal beräknats. Den procentuella fördelningen av total genomsnittlig omsättningen per kvartal ger utfallet
A 60,2 %, B 11,6 % och C 28,3 %.

Respektive ramavtalsleverantörs andel av omsättningen samt utvecklingen av ramavtalens användning över tiden illustreras i diagrammen för respektive område i 4.1-4.3 ovan.

Genom funktionsbrevlådan finns uppgift om hur många myndigheter som använt ramavtalet genom utskick av förfrågan genom denna möjlighet. Däremot finns ingen uppgift om myndigheter som valt andra sätt att ställa förfrågan. Antal myndigheter som gjort förfrågan via funktionsbrevlådan t.o.m. oktober månad år 2013:

- Område A, ca 60 myndigheter och 190 enskilda avrop
- Område B, ca 50 myndigheter och 124 enskilda avrop
- Område C, ca 40 myndigheter och 105 enskilda avrop

Antal avrop är baserade på ramavtalsleverantörers uppgifter.

### 4.5 Leveranskapacitet

Användningen av ramavtalen som helhet har överträffat förväntningarna vid tiden för upphandlingen. Projektgruppen har gjort en analys för att få en bättre förståelse för de mekanismer som påverkat förutsättningarna i den förnyade konkurrensutsättningen vid avropen.

Den totala årliga omsättningen enligt förstudien *Managementkonsulttjänster 2009* bedömdes bli mellan ca 42 till 85 mkr eller mer. I den annonserade upphandlingen 2010 angavs en bedömd ungefärlig omsättning på totalt 90 mkr/år för alla områdena A, B och C.

Det verkliga genomsnittliga totala utfallet per år har blivit drygt dubbelt så högt för hela ramavtalsperioden t.o.m. Q3-13. Område A enskilt har omsatt mer per år än den totala bedömningen i upphandlingen.

Beräknat på den rapporterade omsättningen de senaste fyra kvartalen inom respektive område och ett genomsnittligt timpris utifrån seniora konsulter samt ett antagande om en debiteringsgrad på 80 % kan följande fördelning noteras:

| **Område** | **Krav total leveranskapacitet konsulter, minst:** | **Varav Seniora konsulter, minst:** | **Utfall omsättning senaste fyra kvartalen (omräknat till manår)** |
|---|---|---|---|
| A | 100 | 40 | 89 |
| B | 105 | 56 | 22 |
| C | 80 | 24 (+8 Experter) | 47 |
| Summa: | 285 | 120 | 158 |

Område B som i upphandlingen bedömdes bli störst har haft den minsta efterfrågan och har varit kraftigt överdimensionerat avseende krav på leveranskapacitet.

Inom område A och C har i huvudsak konsulter på senior nivå avropats och dessa är klart underdimensionerade enligt ovan.

### 4.6 Avsteg

Enligt förordningen om statlig inköpssamordning, 1998:796, ska myndigheter använda de gemensamma ramavtalen om det inte finns andra skäl. Om en myndighet har väldigt unika behov eller att bättre villkor kan uppnås med egen upphandling ska avsteg från att använda ramavtalet meddelas Statens inköpscentral. Enligt den tolkning av Förordningen som Ekonomistyrningsverket (ESV) gör i samband med EA-värderingen gäller detta oavsett belopp.

Det har varit ett förhållandevis stort antal avstegsanmälningar för detta ramavtal, d.v.s. att myndigheter anmält att de inte vill använda ramavtalen. Motiveringarna för avsteg har varierat. I vissa fall kan det finnas skäl för att anskaffa på annat sätt, t.ex. om de egna behoven bedöms väldigt speciella eller att anskaffningen är av lågt värde och transaktionskostnaderna för avropet blir orimligt höga i jämförelse med värdet.

### 4.7 Förvaltning av ramavtalen

Förvaltningen har bl.a. omfattat kontakter med leverantörer, svar på frågor från myndigheter, informationsaktiviteter och uppdatering av ramavtalen. Under 2013 gjordes revision av ramavtalen, med hjälp av extern revisor, avseende hantering av omsättningsredovisning och avrop.

Under år 2012 gjordes en enkäterundersökning riktad mot myndigheter som en del i förvaltningen. Enkäten skickades ut till 83 respondenter, 41 svar kom in. Huvuddelen av de svarande arbetade med inköp. Område A stod för huvuddelen av avropen, 65 %. Enkäten avsåg svar med en 5-gradig skala.

En fråga avsåg svarsfrekvensen på förfrågningar som myndigheterna skickar ut.

Fråga om ”Hur nöjd är du totalt sett med den leverantör som tilldelats kontraktet?” var svaren enligt följande:

- Betyg 1, Inte alls nöjd, 0 %
- Betyg 2, 5 %
- Betyg 3, 20 %
- Betyg 4, 35 %
- Betyg 5, i högsta grad nöjd 27,5 %.

Svaren visar att kunderna är rimligt nöjda, men värderingen ligger inte på topp.

Frågan ”Hur nöjd är du totalt sett med kvalitén (pris-prestanda) på leveranser som avropet har resulterat i?”

- Betyg 1, inte alls nöjd, 0 %
- Betyg 2, 5 %
- Betyg 3, 27,5 %
- Betyg 4, 42,5 %
- Betyg 5, i högsta grad nöjd, 7,5 %.

Svaren på frågan visar att det är få kunder som är helt nöjda och att kvalitén inte alltid får toppbetyg.

Några svarande har kommenterat bristen på svar på förfrågningar. I vissa fall har man tvingats att göra en egen upphandling. Några respondenter uppfattar timpriserna som höga.

Enligt ramavtalet får aldrig en underleverantör lämna svar på förfrågningar eller teckna kontrakt. Statens inköpscentral har i förvaltningen uppmärksammat att underleverantörer i ett antal fall lämnat avropssvar, vilket tyder på att ramavtalsleverantören brister i styrningen av underleverantörer. En respondent undrar hur man gör när underleverantörer lämnar svar på förfrågningar och vem man i så fall skriver avtal med. Ett sätt att klargöra detta är att beskriva det ytterligare tydligt i vägledningen.

# 5 Marknad

## 5.1 Marknadsaktörer

Antalet aktörer på marknaden som uppger sig arbeta med managementtjänster är stort. Det rör sig om tusentals företag. Det är alltifrån stora internationella bolag till mindre företag som i huvudsak

verkar inom landet. Många aktörer är enmansbolag och kan vara nischade inom någon viss typ av verksamhet. Andra företag kan ha ett mer heltäckande utbud. Nedan redovisas synpunkter från leverantörer har kommit fram genom enkätundersökningar och intervjuer. Ramavtalsleverantören IBM har inte besvarat enkäten.

### 5.1.1 Enkät och möten med ramavtalsleverantörer

**Område A**

Exempel på avrop:

- Analys, design och implementering, som helhet eller i delar
- Leverantörsstyrningsmodeller med införande, samt sourcinganalyser
- Förvaltningsmodeller för olika tjänster
- Processanalys och processförbättringar
- IT-strategi, styrning av IT, IT-säkerhet och informationsarkitektur
- Lean, kompetensutveckling, värdegrunds- och kulturutvecklingsarbete.

Synpunkter:
Ofta onödigt komplicerade avropsunderlag, en återkommande åsikt.
Ofta bättre värde med en senior och junior istället för två seniorer.
Orimliga och onödiga ska-krav, vilket påverkar svaren.

Framtida behov:
Prioritet hos många myndigheter framöver borde vara ärendehantering och utvecklingsuppdrag avseende processerna och förvaltningen. Dessutom en ökande efterfrågan på uppdrag kring avskiljning/verksamhetsövergångar, sammanslagning av myndigheter, nya myndigheter. Dessa förändringar innebär omfattande behov av stöd i förändringsledning.

Ett nytt ramavtal:
Strategi kontra utredningar avseende inre verksamhet är naturligt område A men tangerar C praktiskt.

Det framhålls att det vore bra om ramavtalsområdena följer branschens indelning av tjänster. På så sätt får de upphandlande myndigheterna tillgång till maximal bredd och djup. Uppdelningen i Område A som innehåller analys, design och implementering och Område C som innehåller analys och omvärldsbevakning är inte helt optimal. Det är

samma typ av leverantörer (som levererar analys, strategi, organisation, processer, styrning), dvs. det som ofta betecknas som managementkonsulter i båda områdena (A och C). Område B är däremot relevant som ett separat tjänsteområde med tanke på att det oftast levereras av företag med inriktning på ledarutveckling, beteendevetenskap och psykologi.

En annan synpunkt är att många organisationer brister i förmågan att förverkliga strategier och planer. Detta pga. att traditionell förändringsledning bygger på metoder som i alldeles för liten utsträckning inkluderar de människor som faktiskt berörs av förändringen som skall genomföras. I efterhand behöver energi läggas på att få människor att förstå vad som hände eller vad de förväntas göra. Därför innebär förändringsledningskompetens att såväl kultur, struktur och strategi måste behandlas tillsammans och bör inte upphandlas var för sig.

**Område B**

Exempel på avrop:

Teamutveckling, chefs- och ledarutveckling/utbildning, karriärcoachning, stöd till chefer och medarbetare i förändringsarbete, chefscoachning, konflikthantering, teamutveckling, stöd vid utveckling av chefspolicy, management audit, second opinion, medarbetarprogram.

Synpunkter:

- Upprepade krav från upphandlingen i avropen
- Bra mix av leverantörer
- Utvärdera presentationer och håll alltid intervjuer och vikta inte pris högre än 30 % vid avrop.

Dålig svarsfrekvens, på grund av:

- Ofta onödigt omfattande avropsunderlag, vid små uppdrag, 1-2 dagar, avser hela 50 % av antalet avrop på B.
- ”Dumpade” priser i ramavtal och under golvpriser i avrop
- Onödiga överkrav vid avrop, t.ex. legitimerade psykologer

Framtida behov:

Fler komplexa program som kombinerar konkreta ledarverktyg med fördjupad reflektion. Tjänster som kan komma att öka i betydelse är utveckling av förändringskompetens hos såväl chefer som medarbetare. Större krav på forskningsbaserade metoder.

Ett nytt ramavtal:
A och B hör delvis ihop, kan dock finnas anledning att fortsatt hålla isär, A mer ekonomi/management och B mer beteendevetenskap. En synpunkt på att två veckor borde vara minimum svarstid. Möjlighet att erbjuda stöd i att stärka kompetens hos HR-funktioner när det gäller förmågan att hantera strategisk kompetensförsörjning.

**Område C**
Exempel på avrop:
- Utredning och analys av produktion och dess kostnader
- Rådgivning analys och best practice
- IT-sourcingstrategier
- Benchmark outsourcing IT.

Enstaka avrop avseende:
- Hyresnivåer i olika städer runt om i världen
- Domares arbetssituation
- Utredning om miljövänlig upphandling
- Gartners abonnemangstjänster.

Framtida behov:
Givet det ökande ”förändringstryck” som finns på svenska myndigheter framhåller en respondent att de märker av en ökad efterfrågan av denna typ av oberoende strategiska analyser/förstudier som ramavtalsområde C omfattar.

Många kunder efterfrågar möjligheten att inte initialt behöva upphandla både förstudie, design och genomförande på samma gång. Vidare framhålls att det behövs ett ramavtalsområde med lite mer ”strategisk höjd” än de andra områdena, som mer uppfattas handla om resursförstärkning under ett genomförande.

Ett nytt ramavtal:
Möjligheten att använda internationella experter för punktinsatser i uppdragen saknas i dagsläget. Omöjliggörs i praktiken idag, dels pga. att inte ens expertkategorin räcker timkostnadsmässigt, dels för att resekostnader till stationeringsorten oftast är inkluderade.

## 5.2 Enkät för övriga leverantörer

Det har också varit möjligt för alla företag att besvara en kort enkät som publicerats på www.avropa.se. Svar har lämnats från 16 företag. I huvudsak har det varit företag som arbetar med organisationsutveckling.

# 6 Myndigheternas behov

## 6.1 Enkätundersökning myndigheter

Synpunkter har inhämtats genom en enkät till myndigheter. Det har emellertid inte varit möjligt att skicka ut enkäten till alla myndigheter eftersom Statens inköpscental beslutat att inte göra den typen av utskick efter tidigare negativa reaktioner från användarna. Undersökningen avser därför bara ett begränsat antal personer i förvaltningen, huvudsakligen sådana som återfunnits i avrop genom funktionsbrevlådan. Knappt 50 personer hade valts ut, 19 svar kom in efter påminnelser. Det har också varit möjligt för andra användare hos myndigheterna att besvara enkäten genom information på webbplatsen avropa. Några sådana svar har dock inte kommit in.

P.g.a. urvalsmetoden och det begränsade antalet svar är det inte möjligt att dra några mer långtgående slutsatser av svaren från myndigheterna. För enkäten har en 10-gradig skala har använts för att bedöma svaren.

Enkäten har huvudsakligen besvarats av personer som arbetar med inköp, 47 %. Från område A har avrop gjorts av 80 % av de svarande. Frågan ”Hur nöjd är ni med de tjänster som avropats på område A?” fördelas enligt följande:

- Betyg 1,inte alls nöjd, 8,3 %
- Betyg 5, 8,3 %
- Betyg 7, 25 %
- Betyg 8, 16,7 %
- Betyg 9, 41,7 %.

Ingen svarande har gett högsta betyg, 10.

När det gäller område B har 66,7 % svarat att man avropat från detta. På frågan om hur nöjd man är med de avropade tjänsterna är svaren följande:

- Betyg 6 och 7, 10 % vardera
- Betyg 8, 50 %
- Betyg 9, 20 %,
- Betyg 10, 10 %.

Område C har använts i mindre utsträckning och 33 % har avropat från detta. På den 10-gradiga skalan har betygen 5 – 9 fått 20 % vardera.

Enkäten omfattade också frågan om det skulle fungera med ett rangordnat ramavtal och i så fall för vilka typer av tjänster. Förslag var bl.a. utbildningar (UGL etc.), mindre utredningar, workshops, teambuilding, metod för kalkylering etc.

Genomgående har det varit svårt att få fram några entydiga synpunkter bortsett från kritik mot att leverantörerna inte svarar på avropsförfrågningar.

Intervjuer har också ägt rum med några myndigheter, via personligt möte eller genom mail-korrespondens. Även i dessa fall har många kommentarer rört det begränsade antalet svar på myndighetens förfrågningar.

## 6.2 Funktionsbrevlådan

En genomgång har gjorts av avrop i funktionsbrevlådorna för management område A, B respektive C. De underlag som finns är de avropsförfrågningar som skickats ut samt i vissa fall utvärderingsrapport och tilldelningsbeslut. Det kan noteras att leverantörerna i många fall inte svarat på förfrågningarna ens i form av ett avböjande, att de i många fall bara finns några eller ett avropssvar samt att det även förekommit att inga svar överhuvudtaget kommit in.

### 6.2.1 Område A

En genomgång har gjorts av ett 50-tal avropsförfrågningar som skickats under tiden november 2012 – oktober 2013. Förfrågningarna omfattar både små och stora myndigheter. Avropen avser skiftande typer av behov. Uppdragen avser bl.a. kartläggningar av processer, förändringsledare, Lean-metodik, framtagning av strategier och styrning, översyn av organisation och ekonomi, förarbete inför upphandling. I de flesta fall ställs specifika krav på kompetensnivåer hos konsulter. Uppdragen kan avse både fast pris och löpande räkning och vara årslånga med optioner.

Ett mindre antal avrop avser ekonomistyrning och ett fåtal HR/kompetensförsörjning.

#### 6.2.2 Område B

De uppdrag som avropats avser t.ex. ledarskapsprogram, utveckling och coaching av chefer och projektledare, utbildning i konflikthantering, mångfaldsprogram, kurser som t.ex. UGL (Utveckling av Grupp och Ledare) och THE (The Human Element).

#### 6.2.3 Område C

Avropen omfattar bl.a. försörjningsstrategier, rådgivning och best practice och outsourcing.

# 7 Analys av resultatet

## 7.1 Allmänt

Området för managementkonsulttjänster har omdefinierats i förhållande till ramavtalet *Managementkonsulttjänster 2010*. I detta var stödet främst riktat till den högsta ledningen på myndigheten. De avrop som gjorts från ramavtalet och erfarenheter från arbetet med förstudien visar emellertid att stödet ska avse hela verksamhetens behov. Som en följd av det förändrade synsättet betecknas området nu som managementtjänster. För de företag som ska tillhandahålla managementtjänster är följande egenskaper viktiga:

- God verksamhetskunskap och bred erfarenhet
- God kunskap om de förutsättningar som statliga myndigheter verkar under
- Förmåga till helhetssyn och verksamhetsperspektiv på uppdragen
- God förvaltning av det interna strukturkapitalet och förmåga att använda detta i uppdrag
- Etik och hållbarhet
- Oberoende och objektivitet
- Säkerställande av kunskapsöverföring till kunden.

## 7.2 Identifierade behov

#### 7.2.1 Verksamhets- och organisationsutveckling

Det finns ett stort behov av tjänster inom området. Myndigheter saknar ofta, eller behöver komplettera de egna kompetenserna och resurserna. Uppdragen kan vara omfattande och avse såväl förstudier som genomförande av förändringar. De kan också vara tillfälliga korta uppdrag men i många fall med kort framförhållning.

Många myndigheter genomför eller står inför förändringar i olika avseenden. Det medför bl.a. behov av tjänster för kartläggning av processer, styrformer, ekonomistyrning, verksamhetsplaner och mål samt stöd vid förändring. Vidare finns behov av insatser vid översyn av organisationen, det kan gälla nya verksamheter som tillförs eller avveckling. Framtagning av strategier och policies är andra aktuella områden. Uppdragen kan även avse hjälp för att hantera andra tillfälliga uppdrag för vilka myndigheten saknar egen kompetens.

### 7.2.2 Utveckling chef, medarbetare samt kompetensförsörjning

Det finns ett kontinuerligt behov av att personer som får arbetsledande uppgifter erhåller grundläggande chefsutbildning. I denna kan bl.a. ingå styrning i statsförvaltningen, statlig arbetsgivarpolitik, mångfaldsfrågor, etiska frågor. Utveckling av chefer, genom program och individuella åtgärder är ett annat behov liksom utveckling av arbetsgrupper.

Innehållet i de olika tjänsterna bör tydliggöras både vad avser formkrav, innehåll och anknytning till verksamheten. I befintliga ramavtal är mycket styrt av de unika förutsättningarna för varje avrop och den enskilde konsultens kompetens. Det gör det svårt för avroparna att utvärdera tjänsterna. I brist på innehållsbeskrivning av tjänsten specificerar man i stället krav på konsulten och i slutändan blir priset ofta det utslagsgivande.

En eventuell upphandling bör avse sådana tjänster som baseras på företagets samlade kunskap, erfarenhet, leveranskapacitet och inte enbart avse en enskild individ eller några individers kompetens.

Stöd for fortsatt gemensamt värdegrundsarbete är behov hos myndigheterna liksom frågor om organisationskultur. Enligt regeringens intentioner ska statsanställda ha kunskap om och förståelse för grundläggande värden i statsförvaltningen och rollen som statstjänsteman.

Kompetensförsörjning är en viktig fråga för förvaltningen. Stöd för att ta fram strategier samt stöd för kartläggning och planering av kompetensförsörjning därför bör ingå i detta område och flyttas från nuvarande område A.

### 7.2.3 Utredning och analys

Område C, Analys i *Managementkonsulttjänster 2010* omfattar tjänster både vad avser omvärldsbevakning och benchmarking men även utredningar i form av förstudier och utvärdering. Omvärldsbevakning och tillgång till samlad information i uppdaterade databaser har ställts som krav. Till skillnad från område A, Organisations- och verksamhetsutveckling omfattar inte område C, Analys, implementering av resultatet av de utredningar, analyser och beslutsunderlag som tagits fram. Detta bör gälla också vid en ny upphandling eftersom kravet på neutralitet är viktigt i förhållande till t.ex. leverantörer av olika typer av systemlösningar som kan bli aktuella som en följd av en utredning. Neutralitet till potentiella behov av managementtjänster vid en senare praktisk implementering kan också ibland vara att föredra.

De tjänster som avropats har i stor utsträckning avsett mer kvalificerade utredningar. Volymmässigt har det oftast varit stora åtaganden.

Användning av IT är en förutsättning för och en integrerad del i myndigheternas verksamhet. Förändringar av verksamheten påverkar därför ofta IT-miljö och ingår ofta i uppdragen inom området. I vissa fall kan det även krävas djupare teknisk kunskap i samband med förstudier som avser verksamhetens behov i form av IT-lösningar.

## 7.3 Ramavtal och avrop

Ramavtalet *Managementkonsulttjänster 2010* upphandlades som ett ramavtal men med olika anbudsområden, A, B och C. Områdena skiljer sig emellertid helt åt vad avser innehåll, leverantörer och sätt att avropa.

Vid eventuell ny upphandling bör de olika områdena hanteras som helt separata upphandlingsprojekt. Det måste dock tydligt framgå vad respektive ramavtal omfattar liksom att strävan är att det som ska levereras är tjänster i ett uppdrag snarare än enskilda konsultinsatser.

Den faktiska användningen av ramavtalen har blivit annorlunda än vad som prognosticerades inför upphandlingen. Område B, Chef- och ledarutveckling förutsågs svara för den största delen av avropen och antalet ramavtal dimensionerades efter detta. I realiteten är det område A, Organisations- och verksamhetsutveckling som använts mest. Pågående och kommande förändringsprojekt i statsförvaltningen

talar för att efterfrågan inom ett motsvarande område kommer att dominera även framöver.

De ramavtal som tillhandahålls av Statens inköpscentral ska täcka olika behov och underlätta anskaffningen för myndigheten. Ramavtalsleverantörer menar att många förfrågningar är för omfattande och även upprepar krav som ställts redan vid ramavtalsupphandlingen. Statens inköpscentral kan förebygga detta genom att tillhandahålla en enkel mall för själva förfrågan. En direkt följd blir en positiv återkommande ”igenkänningseffekt”. En sådan mall behöver dock utformas för att kunna hanteras i de upphandlings-/avropssystem som myndigheterna använder för sina anskaffningar. Hjälp för myndigheterna kan också vara exempel på hur en förfrågan kan utformas.

En översyn bör göras av nivåindelningen för konsulter. Kravet på erfarenhet för kategorin konsult är i dag att man har minst tre års arbetslivserfarenhet av aktuella tjänster inom respektive område vilket kan vara för lågt med tanke på de tjänster som personen förväntas utföra. Detta har påtalats av flera myndigheter som därför endast efterfrågar nivån seniorkonsult. Många myndigheter förknippar managementtjänster med gedigen erfarenhet och efterfrågar därför sällan eller aldrig nivån konsult.

**Olika typer av uppdrag**
I befintliga ramavtal finns möjlighet att använda den uppdragsform som resulterar i ett specificerat resultat men även att använda ramavtalen för rådgivning. Båda leveransformerna bör vara möjliga även i framtiden. Betalningsformerna bör vara flexibla och medge t.ex. fastpris, och löpande räkning med eller utan takpris. Om ramavtal med alla villkor blir aktuella krävs någon form av paketering av tjänster för att möjliggöra en rangordnad avropsordning.

**Svarsplikt**
Om leverantören inte svarar på förfrågningar orsakar man problem för kunden och konkurrensen sätts helt ur spel. Leverantören upptar också en ”ramavtalsplats” som någon annan leverantör skulle tilldelats. Vissa leverantörer uppger att de enbart svarar på förfrågningar som är ”kommersiellt intressanta”. Detta är inte acceptabelt mot bakgrund av ramavtalets regler om att kunderna på avtalet ska vara prioriterande.

### 7.3.1 Område A, Organisations- och verksamhetsutveckling

Området har i stort sett fungerat bra, dock har svarsfrekvensen på ramavtalet inte varit tillfredsställande. En förklaring som ramavtalsleverantörerna uppger som orsak till att inte lämna anbud är att man inte uppfyller ställda krav.

Med hänsyn till att användningen av ramavtalet varit mer omfattande än vad som planerats finns det anledning att se över hur många ramavtal som ska finnas inom området. För att också större åtaganden ska kunna hanteras bör kravet på leverantörernas resursbas öka. Tjänster för kompetensförsörjning har i princip inte avropats. Förslag är att dessa tjänster flyttas till det nya föreslagna området *Utveckling chef, medarbetare samt kompetensförsörjning*, där de mer naturligt hör hemma.

### 7.3.2 Område B, Chef- och ledarutveckling

Området har inte fungerat som planerat. En orsak är den bristande svarsfrekvensen på förfrågningar. I många fall har svar bara kommit in från en leverantör och i vissa fall har det överhuvudtaget inte förekommit några svar. Enligt den revision som gjordes under år 2013 uppger leverantörer som skäl att inte svara om man inte uppfyller ställda krav, att utvärdering görs enbart på pris eller att omfattningen av uppdraget är för litet. I enkätundersökningen under förstudien anger leverantörer att man inte svarar på förfrågningar därför att det inte är lönsamt eftersom takpriserna ”dumpats” redan i ramavtalsupphandlingen. Kunderna uppges också ställa alltför höga krav på konsulterna, d.v.s. man frågar efter seniorkonsulter. En orsak kan vara att kraven för kategorin konsult är takprissatt på endast tre års erfarenhet, vilket kan förefalla lågt på detta område.

Leverantörer på område B består i stor utsträckning av enmansbolag eller enskilda firmor, i huvudsak med beteendevetenskaplig inriktning. Oftast utformas tjänsterna individuellt för varje kund vid avropet.

Ett statligt ramavtal för fler än 350 myndigheter bör emellertid grundas på generella behov som är möjliga att utvärdera. För att tillgodose krav på leveranskapacitet och jämn kvalité krävs också en annan leverantörsstruktur. Vid eventuell ny upphandling bör det ställas högre krav på leverantörernas resursbas och tjänsteutbud.

Område B, Chef- och ledarutveckling har även använts för omfattande utbildningsbehov, inte bara av höga chefer utan också av stora grupper

av mellanchefer och projektledare. Det bör därför tillföras fler tjänster för större utbildningsinsatser av grundläggande utbildning för nya chefer och även potentiella chefer. Därutöver finns behov av utbildning av alla medarbetare i statstjänstemannarollen, medarbetarskap och värdegrunder.

#### 7.3.3 Område C, Analys

Område C, Analys har använts i stor utsträckning för kvalificerade utredningar och utvärderingar. Denna användning förutsätts fortsätta.

Också inom detta ramavtalsområde brister det i svarsfrekvens. Antalet ramavtal bör utökas för att ge utrymme för fler företag som kan täcka verksamheternas skiftande behov.

### 7.4 Avropsordning

Avropsordningen förnyad konkurrensutsättning bedöms vara den lämpligaste för denna typ av tjänster som i allmänhet behöver specificeras utifrån specifika förutsättningar hos den avropande myndigheten. Det bör dock vara möjligt att även ta fram tjänstepaket som kan användas i ramavtal med alla villkor fastställda. I ett sådant ramavtal bör emellertid övervägas en fördelningsnyckel som inte innebär en statisk rangordning under hela avtalsperioden. Erfarenheten från ramavtalsområden är att ”ettan” tar allt och att ”tvåan" får inga eller i bästa ett fåtal avrop.

## 8 Förslag om ny ramavtalsstruktur

### 8.1 Avtal

I ramavtalets huvudtext bör tydliggöras hur underleverantörer kan förändras under avtalstiden. Översyn bör vidare göras av de allmänna villkor som är grunden för kontrakten.

Vid en ny upphandling bör kravet att svara och sanktionsmöjligheter för uteblivna svar skärpas i likhet med senare ramavtal på andra områden. För att underlätta uppföljningen av detta behöver ramavtalsförvaltningen tillgång till bättre verktyg och metoder än idag. En möjlighet är att skärpa kraven redan i befintliga ramavtal och inte förlänga de ramavtal där det är uppenbart att leverantören inte besvarar förfrågningar.

## 8.2 Utredning och analys

Området avser övergripande strategiska frågor för myndigheterna. Det bör omfatta utredningar, analyser, verksamhets- och IT-revision samt utvärderingar. Området avser behov såväl i den egna organisationen som i andra, t.ex. vid etablering av en ny myndighet.

Uppdragen kan omfatta utförliga analyser och utredningar som ofta utförs i syfte att undersöka förutsättningarna för en senare verksamhetsutveckling eller organisationsförändring.
Området omfattar inte implementering av resultatet av de utredningar, analyser och beslutsunderlag som tagits fram. Uppdraget ska kunna redovisas i en gedigen skriftlig rapport.

Antalet ramavtal bör utökas för att skapa större förutsättningar för att skiftande behov inom förvaltningen ska kunna tillgodoses.

Avropsordningen bör vara förnyad konkurrensutsättning.

Omvärldsbevakning i form av standardiserade tjänster föreslås ingå i ett nytt område, se punkt 8.6. Detta kan t.ex. vara research och analys i form av standardrapporter eller abonnemangspaketeringar.

## 8.3 Verksamhets- och organisationsutveckling

Ett nytt område bör i stort omfatta samma tjänster som dagens ramavtal, område A. Det innebär att ta ett helhetsgrepp över de problem som kan förekomma i olika organisationer, dvs. de ska kunna hantera uppdrag som inkluderar allt från strategifrågor, analyser av verksamheten, förändrade processer och ekonomisk lönsamhet/effektivitet

Utöver att kunna identifiera problem, leverera nulägesanalyser och önskvärt läge ska även de föreslagna lösningarna kunna implementera i organisationen. Det innebär t.ex. att driva igenom den nya organisationen med allt vad sådan förändringshantering innebär på exempelvis förnyade processer, förändraderoller och ansvar.

Delområdet Kompetensförsörjning i befintligt ramavtal bör dock flyttas till det föreslagna området Utveckling chef medarbetare samt kompetensförsörjning och avse lånsiktig försörjning.

Förändringsledning och utbildning m.m. vid verksamhetsändringar, bör emellertid även fortsättningsvis ingå i detta område, *Verksamhets- och organisationsutveckling*.

Då användningen av den typ av tjänster som föreslås inom området har blivit betydligt större än vad som förväntades vid förra upphandlingen bör antalet ramavtal utökas. Krav bör också ställas på bättre resursbas hos leverantörerna för att möta efterfrågan.

Avropsordningen bör vara förnyad konkurrensutsättning.

### 8.4 Utveckling chef, medarbetare samt kompetensförsörjning

Tjänsteutbudet bör breddas och avse även mer generell utveckling och utbildning snarare än tillfälliga insatser för enskilda individer. De tjänster som ingår i dag bör ses över och strategier och planering för kompetensförsörjning tillföras området. Kartläggning och planering av kompetensförsörjning är en viktig uppgift för alla myndigheter. Vidare bör chef- och ledarutveckling även för stora grupper av mellanchefer och projektledare lyftas fram. Det behövs också grundläggande utbildning för nya chefer. Därutöver finns behov av utbildning av alla medarbetare i statstjänstemannarollen.

Vid eventuell ny upphandling bör det ställas högre krav på leverantörernas resursbas. Många avrop avser flera konsulter som ska kunna arbete under längre perioder. För att täcka behoven behövs också leverantörer med ett bredare tjänsteutbud som kan innefatta att tillhandahålla öppna utbildningar. Antal ramavtalsleverantörer borde sänkas med tanke på att användningen inte visat sig vara så stor som prognosticerats inför förra upphandlingen.

Avropsordningen bör vara förnyad konkurrensutsättning.

### 8.5 Rangordnade ramavtal

Inom samtliga tre föreslagna nya områden bedöms det vara möjligt att upphandla separata ramavtal för tjänster som specificerats och tillhandahålls som paketerad tjänst färdig för avrop. Det innebär ramavtal med alla villkor fastställda, men för vilka det är önskvärt med fördelningsnyckel som inte innebär en statisk rangordning under hela ramavtalsperioden.

För området *Utredning och analys* finns ofta särskilda behov hos många myndigheter att snabbt få tillgång till insatser på hög professionell

nivå. Det kan t.ex. gälla regeringsuppdrag som ska utföras och avrapporteras med kort varsel.

### 8.6 Omvärldsbevakning och benchmarking

Möjligheten att upphandla tjänster för omvärldsanalys och benchmarking bör utredas vidare. Tillgång till omvärldsbevakning är en förutsättning för att kunna erbjuda benchmarkingtjänster.

Omvärldsbevakning i form av standardiserade tjänster föreslås ingå i området. Detta kan t.ex. vara research och analys i form av standardrapporter eller abonnemangspaketeringar.

### 8.7 Sammanställning

#### 8.7.1 Förslag om ramavtalsstruktur

| Område, omfattning | Avropsordning |
|---|---|
| Utredning och analys | Förnyad konkurrensutsättning |
| Verksamhets- och organisationsutveckling | Förnyad konkurrensutsättning |
| Utveckling chef, medarbetare samt kompetensförsörjning | Förnyad konkurrensutsättning |
| Ramavtal för specificerade tjänster inom områdena 8.2, 8.3 och 8.4 | Alla villkor fastställda, fördelningsnyckel |
| Omvärldsbevakning och benchmarking | Utreds |

#### 8.7.2 Ändringar i förhållande till tidigare ramavtalsområden

**Utredning och analys**
I förhållande till det tidigare området C, Analys tydliggörs att även verksamhets- och IT-revisioner ingår i området liksom att tjänsterna kan avse både den egna och andra organisationer. Omvärldsbevakning och benchmarking som specifika tjänster förs till ett annat nytt ramavtalsområde.

**Verksamhets- och organisationsutveckling**
Delområdet Kompetensförsörjning flyttas till området *Utveckling chef, medarbetare samt kompetensförsörjning*. För övrigt ingår samma typer av tjänster som i det tidigare ramavtalsområdet Organisations- och verksamhetsutveckling.

**Utveckling chef, medarbetare samt kompetensförsörjning**
Delområdet Kompetensförsörjning tillförs. Det tydliggörs att området avser utveckling av både chefer och medarbetare samt breddas med fler tjänster. En översyn görs av vilka tjänster som ska ingå.

# 9 Rekommendation

I första hand bör ramavtal för området *Verksamhets- och organisationsutveckling* upphandlas. Befintligt ramavtal för område A, Organisation- och verksamhetsutveckling kan förlängas t.o.m. januari 2015, men med tanke på att denna typ av tjänster avropas i stor omfattning bör man försöka förebygga att området inte blir avtalslöst.

Även ramavtal för området *Utredning och analys* bör upphandlas omgående. Befintligt ramavtal för område C, Analys gäller t.o.m. oktober 2014 och kan inte förlängas.

Befintligt ramavtal för område B, Chef- och ledarutveckling, kan förlängas t.o.m. april 2015. Eventuellt beslut om upphandling av området *Utveckling chef, medarbetare samt kompetensförsörjning*, kan därför fattas senare.

Övriga möjliga upphandlingsalternativ bör övervägas i mån av resurser och efterfrågan.

# 10 Övriga frågor

Övriga frågor som kan vara aktuella vid eventuell upphandling är bl.a. följande:

- Miljö
- Socialt ansvar
- Användbarhet och tillgänglighet
- Säkerhetsklassad personal
- E-handel, krav på e-faktura och elektroniska beställningar enligt SFTI (se www.sfti.se) och ESVs regler (se www.esv.se). Detta innebär bl.a. att tillhandahålla elektroniska fakturor enligt Svefakturaformat samt hantera beställningar elektroniskt.
- Förvaltningspolitiska mål.

# 11 Referenser

Utöver enkäter har projektgruppen haft en direktdialog med följande myndigheter:

Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Kammarkollegiet, Naturvårdsverket, Polismyndigheten i Stockholm, Regeringskansliet, Rikspolisstyrelsen, Skatteverket, Socialstyrelsen, Statens Fastighetsverk, Tullverket.

Intervjuer med marknadsaktörer i syfte att öka förståelsen av området.

**Referenslitteratur och andra källor:**

Rapport FS: 2009-03 *Förstudie Managementkonsulttjänster 2009* (Kammarkollegiet)
Underlag för upphandlingen *Managementkonsulttjänster 2010*
Förstudierapport *Uppdragstjänster 2013* (Statens inköpscentral).
Revionsrapporter *Managementkonsulttjänster 2010*
Konsultguiden 2014 (Affärsvärlden)
Studier av information på olika webb-platser och rapporter inom området.