

Förstudie

IT-drift 2013

Sammanfattning

Statens inköpscentral har genomfört en förstudie för att utreda om förutsättningar finns för att nya upphandlingar ska genomföras inom IT-drifttjänster. "IT-drifttjänster 2010" bestod av fyra ramavtal; Hosting, Användarnära funktioner, Påplatsdrift och Helhetsdrift. Ramavtalet för Hosting löpte ut 2013, Användarnära funktioner och Påplatsdrift löper ut 2015. Helhetsdrift löper ut 2017. Ramavtalen omsatte 2013 totalt ca 560 miljoner kr, varav Helhetsdrift stod för över 75 %.

Två enkätundersökningar har genomförts, en riktad till offentlig sektor och en till företag inom IT-drift. Som ett komplement har även intervjuer genomförts. Enkätundersökningen och dialogen med offentlig sektor visar att det finns ett behov av ramavtal inom IT-drift, behovet är inte omfattande i dagsläget men väntas öka i framtiden. I vissa fall har svarsfrekvensen vid avrop varit alltför låg och kunder har ibland upplevt att de varit för små och ointressanta för ramavtalsleverantörerna. Enkätundersökningen och dialogen med företag visar att de flesta leverantörer är i stort nöjda med ramavtalen, dock har inte alltid omsättningen motsvarat förväntningarna. Företagen påtalar bland annat att fokus för kunder långsamt svänger från kravställning på teknik till funktion och tjänst. Hur och var en tjänst produceras blir mindre viktigt men dock förekommer ofta fortfarande detaljerade tekniska specificeringar.

Ramavtalen Påplatsdrift och Användarnära funktioner bör inte upphandlas på nytt. Påplatsdrift har övervägande nyttjats för försörjning av resurskonsulter, tjänster utan något ansvar för drift på plats hos kund, det finns bättre lämpade ramavtal för detta behov. Gällande Användarnära funktioner bör behovet täckas in i kommande ramavtal för klienter och skrivare, som i framtiden föreslås även omfatta köp av produkter som tjänst med drift.

En ny upphandling gällande Helhetsdrift bör genomföras för att täcka behoven när nuvarande ramavtal löper ut. För att höja svarsfrekvensen vid avrop bör upphandlingen delas upp, exempelvis avseende storlek på kund. Det bör även övervägas att genomföra en upphandling som omfattar infrastruktur som molntjänst, såsom serverkapacitet och lagring i molnet, samt drift med utveckling och support av kundens befintliga applikationer. Även här bör upphandlingen delas upp.

I kommande upphandlingar bör egna kontraktsvillkor tas fram av Statens inköpscentral för en tydligare avtalsstruktur, dvs. inte använda Almedias avtal för IT-Drift med tillägg. IT-drift är komplext och kunder måste kunna precisera krav utifrån sitt specifika behov, vilket medför att avropsformen på kommande ramavtal måste vara förnyad konkurrensutsättning. Projektgruppen har även undersökt möjligheten till förhandling i avropen.

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Syfte och mål.....	4
1.3 Omfattning och avgränsning	5
1.4 Målgrupp.....	5
1.5 Genomförande.....	5
2 Föregående upphandlingar	6
2.1 Användarnära funktioner	7
2.2 Helhetsdrift.....	7
2.3 Hosting	8
2.4 Påplatsdrift	9
3 Nuvarande ramavtal	10
3.1 Användarnära funktioner	10
3.2 Helhetsdrift.....	10
3.3 Hosting	11
3.4 Påplatsdrift	11
4 Marknad	12
4.1 Marknadsutveckling.....	12
4.2 Enkätundersökning och intervjuer med företag.....	13
5 Behov	16
5.1 Enkätundersökning och intervjuer med offentlig sektor	16
6 Analys av juridiska aspekter	21
6.1 Säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter	21
6.2 Möjligheter till samråd med ramavtalsleverantörer.....	21
6.3 Nya upphandlingsdirektivet	22
6.4 Personuppgiftslagen	24
6.5 Kontraktsvillkor	24
7 Analys av övriga aspekter	25
7.1 Krav gällande miljö och socialt ansvar	25
7.2 Användbarhet och tillgänglighet	25
7.3 E-beställningar	26
7.4 Innovationsupphandling	26
7.5 Underleverantörer	27
7.6 Säkerhet	27
7.7 Angränsande ramavtal.....	28
8 Överväganden och förslag	30
8.1 Indelning av upphandlingar och avtalsområden.....	30
8.2 Avropsform	32
8.3 Ramavtal och allmänna villkor.....	32
8.4 Förslag som kan bidra till mer lyckade avrop	33
9 Referenser	35

1 Inledning

1.1 Bakgrund

”IT-Drifftjänster 2010” består av fyra ramavtal; Hosting, Påplatsdrift, Användarnära funktioner och Helhetsdrift. Ramavtalet för Hosting förlängdes inte och löpte ut i maj 2013. Två av ramavtalen, Påplatsdrift och Användarnära funktioner löper ut den sista april, respektive den sista maj 2015. Helhetsdrift löper till och med februari 2017. Statens inköpscentral har genomfört en förstudie för att belysa förutsättningar för kommande upphandlingar inom IT-drift.

1.2 Syfte och mål

Syftet med förstudien har varit att samla information och kunskap om pågående utveckling inom området IT-drift samt vilka behov som offentlig sektor har. Förstudien ska belysa förutsättningar för eventuella upphandlingar.

Målet med förstudien är att presentera ett underlag som ger stöd och rekommendationer inför ett kommande beslut om huruvida upphandlingar ska genomföras inom IT-drift. Samtliga rekommendationer som lämnas i samband med denna förstudie kan komma att prövas på nytt eller anpassas i en kommande upphandling. Upphandlingar är separata projekt och information kan tillkomma och förutsättningar kan ändras med tiden.

Statens inköpscentral ska ansvara för samordning av upphandling för den offentliga förvaltningen inom området informationsteknik samt verka för att bästa möjliga villkor skapas för anskaffning och användning av informationsteknik inom offentlig sektor. Statens inköpscentral ska även verka för att den offentliga förvaltningen använder gemensamma funktioner och lösningar. I detta arbete ska innovationer och teknikneutrala lösningar särskilt beaktas.

I regleringsbrevet för 2014 har Statens inköpscentral fått i uppdrag att redogöra för hur inköpscentralen arbetar med att nå målen i regeringens strategi ”Med medborgaren i centrum - Regeringens strategi för en digitalt samverkande statsförvaltning”. Regeringen anger vidare ”Digital samverkan är av avgörande betydelse för att myndigheterna ska kunna arbeta mot det förvaltningspolitiska målet om en innovativ och samverkande statsförvaltning. Det är därför av stor vikt att de samordnade IT-ramavtal som upphandlas av Statens inköpscentral möjliggör en ökad digital samverkan t.ex. genom att ställa krav på gemensamma standarder eller möjliggöra återanvändning och delning av tjänster.”

1.3 Omfattning och avgränsning

Denna förstudie omfattar ramavtalen för "IT-drifttjänster 2010". Det innebär att den i huvudsak omfattar tjänster som återfinns inom dessa ramavtal.

1.4 Målgrupp

Förstudiens målgrupp är statliga myndigheter, landsting, kommuner och övriga organisationer som har avropat eller önskar avropa från ramavtal inom IT-drift samt företag som är intresserade av kommande upphandlingar. Förstudien är även riktad till Statens inköpscentral internt då den innehåller rekommendationer om kommande projekt.

1.5 Genomförande

Förstudien har genomförts i enlighet med Statens inköpscentrals projektstyrningsmodell under perioden oktober 2013 till maj 2014.

Arbetet med förstudien har genomförts av en projektgrupp från Statens inköpscentral. Informationsinsamling har skett genom två enkäter, en riktad till offentlig sektor och en riktad till företag inom IT-drift.

Projektgruppen har även genomfört intervjuer med kunder och företag samt studerat och analyserat ett antal publikationer, avrop mot nuvarande ramavtal, webbsidor och rapporter.

2 Föregående upphandlingar

”IT-Drifttjänster 2010” var indelad i fyra olika upphandlingar, Användarnära funktioner, Helhetsdrift, Hosting och Påplatsdrift. Upphandlingen Påplatsdrift var i sin tur indelad i regioner. Upphandlingarna genomfördes med förhandlat och selektivt förfarande samt med tilldelningsgrund ekonomiskt mest fördelaktiga anbud. 94 ansökningar inkom totalt i upphandlingarna och sammanlagt tecknades 35 ramavtal med 22 olika leverantörer.

Med drift avsågs i upphandlingarna att leverantören ansvarar för åtgärder i eller i anslutning till ett aktuellt leveransobjekt, med syfte att objektet ska fungera enligt kontraktet. Överenskommelsen regleras vanligen med servicenivåer med olika krav gällande tillgänglighet, åtgärdstider etc. som ska uppfyllas avseende funktion och prestanda.

Följande leverantörer erhöll ramavtal inom respektive område:

Hosting	Påplatsdrift	Användarnära funktioner	Helhetsdrift
Compose IT System AB	Atea Sverige AB	Atea Sverige AB	CSC Sverige AB
EVRY AB	CGI Sverige AB	CGI Sverige AB	EVRY AB
IBM Svenska AB	Koneo AB	CSC Sverige AB	EVRY One Outsourcing Services AB
IDE Nätverks konsulterna AB	Office IT Partner i Sverige	DGC Solutions AB	Fujitsu Services AB
Office IT-Partner i Sverige AB	Saldab IT AB	Fujitsu Services AB	Hewlett-Packard Sverige AB
Qbranch Stockholm AB	Steria AB	Pulsen AB	CGI Sverige AB
Sigma IT Services AB	Tieto Sweden AB	Steria AB	IBM Svenska AB
TeleComputing Sweden AB		Tieto Sweden AB	Qbranch Stockholm
Tripnet AB			Telecomputing Sweden AB
Volvo IT AB			Tieto Sweden AB

2.1 Användarnära funktioner

Upphandlingen genomfördes med förhandlat förfarande. Två av tio inbjudna anbudsgivare avstod från att lämna anbud och återstående åtta uppfyllde samtliga obligatoriska krav och tilldelades ramavtal. Samtliga ramavtalsleverantörer tillhör kategorin medelstora eller stora företag.

Syftet med ramavtalet är att ramavtalsleverantören ska ansvara för funktionsåtaganden inom IT-drift med fokus på kundens arbetsplatser och klienter, så som datorer, skrivare, multifunktionsenheter etc.

Ramavtalsleverantören anskaffar och driftar klienter hos kunden som en tjänst. Exempel på åtaganden är "Arbetsplats som funktion" och "Utskrift som funktion". Åtagandet kan innehålla alla aktiviteter som krävs för att hantera klienter inklusive applikationer och bakomliggande infrastruktur.

Ramavtalet omfattar i huvudsak följande:

- Drift och support av klienter, klientapplikationer och integrationsprodukter dvs. infrastruktur som stöttar drift och support av klienter eller klientapplikationer.
- Tjänster så som inköp, logistik, stöd vid teknikval, övertag av utrustning, preparation, dokumentation, service samt utrangering.
- Tjänster för effektivisering av drifttjänsterna så som Service Desk, fjärrdrift och övervakning.
- Konsulttjänster, begränsade i tiden samt enbart inom området.
- Personalövergångar enligt Lag om anställningsskydd (LAS) och lag om medbestämmande i arbetslivet (MBL).

Ramavtalet omfattar exempelvis inte applikationsdrift på servrar hos kunden. Ramavtalet omfattar inte heller infrastruktur och applikationsdrift utanför kundens lokaler eller försäljning av utrustning och applikationer.

2.2 Helhetsdrift

Upphandlingen genomfördes med selektivt förfarande och samtliga inbjudna anbudsgivare inkom med anbud. Det var viktigt att ramavtalet för Helhetsdrift omfattade leverantörer som kunde åta sig ett helhetsåtagande för stora projekt med övertagande av utrustning och personal etc. Detta resulterade i att samtliga ramavtalsleverantörer tillhör kategorin medelstora eller stora företag, varav flera är multinationella.

Syftet med ramavtalsområdet är att ramavtalsleverantören ska ansvara för helhetsåtaganden, i form av drifttjänster inom flera av kundens infrastrukturområden så som servrar, datalagring, kommunikation och klienter. Ramavtalet tillåter IT-drifttjänster i allt från bemanning till rena funktionsåtaganden där både kund och leverantör kan äga den utrustning som nyttjas.

Utrustning och applikationer kan inte säljas till kund men ramavtalsleverantörer kan införskaffa detta som en del i leveransen. Utrustning och applikationer kan i ett senare skede köpas ut av kunden.

Ramavtalet omfattar i huvudsak följande:

- Drift, utveckling, driftsättning samt support av infrastruktur och integrationsprodukter för att integrera applikationer, programvaror och infrastruktur inom produktområdena servrar, datalagring, klienter och kommunikation samt drift och support av applikationer.
- Personalövergångar enligt LAS och MBL.
- Tjänster så som teknikval, inköp, preparation, logistik, övervakning, utrangering samt övertagande av utrustning och avtal.
- Konsulttjänster, begränsade i tiden samt enbart inom området.

2.3 Hosting

Upphandlingen genomfördes med förhandlat förfarande. Samtliga tolv inbjudna leverantörer inkom med anbud och ramavtal tecknades med tio anbudsgivare. Fem av dessa tio ramavtalsleverantörer var att betrakta som små eller medelstora företag.

Syftet med ramavtalsområdet var att tillgodose kunders behov av extern drift, utveckling och support av applikationer samt infrastruktur inom servrar, datalagring och kommunikation. Både kund och leverantör kunde äga den utrustning som nyttjades för leveransen.

Ramavtalet omfattade i huvudsak följande:

- Drifttjänster för applikationer och driftmiljö placerad utanför kundens lokaler. Drift av servrar med operativsystem och databaser. Lagrings- och servervirtualisering.
- Säkerhetskopiering och arkivering, synkronisering av e-post, antisпам och antivirus, Service Desk och övervakning.
- Integrations- och Middlewareslösningar med syfte att integrera kundens klientmiljö med ramavtalsleverantörens driftmiljö etc.
- Kommunikation mellan driftmiljön och accesspunkt hos kund. Internet-åtkomst via driftmiljön samt fjärråtkomst för kundens användare.
- Konsulttjänster, begränsade i tiden samt enbart inom området.
- Housing, kundens utrustning placeras i ramavtalsleverantörens datahall.

2.4 Påplatsdrift

Upphandlingen var indelad i sex anbudsområden som utgjordes av geografiska regioner och genomfördes med selektivt förfarande. Ramavtal tecknades med sex anbudsgivare per region. Totalt sju olika anbudsgivare erhöll ramavtal. Bland ramavtalsleverantörerna återfinns såväl små som medelstora och stora företag.

Syftet med ramavtalsområdet är att ramavtalsleverantören tar ansvar för och/eller ger support av den centrala IT-miljön hos kunden med bemanning på plats. Med centrala IT-miljön avses områden så som servrar, datalagring, kommunikation och Service Desk. Ramavtalsleverantör kan även företräda kund i IT-frågor.

Ramavtalet omfattar bland annat följande:

- Drift, utveckling och support av infrastruktur, applikationer och integrationsprodukter inom servrar, datalagring, klienter och kommunikation. För att effektivisera driften kan avtalet inkludera förvaltning och utveckling
- Personalövergångar enligt LAS och MBL.
- Konsulttjänster, begränsade i tiden samt enbart inom området.
- Stödsystem för effektivisering av drift och support exempelvis fjärrdrift av IT-miljön hos kund, övervakning och Service Desk.

Ramavtalet omfattar exempelvis inte drift och support av utrustning eller applikationer som placerats utanför kundens lokaler, utöver nämnda stödsystem. Utrustning och applikationer kan inte säljas till kund och ramavtalsleverantör får endast leverera till de regioner som ramavtalet täcker.

3 Nuvarande ramavtal

Samtliga ramavtal inom IT-drift omsatte 2013 totalt cirka 561 miljoner kr. Förutom statliga myndigheter är 230 kommuner, 18 landsting och 32 övriga organisationer (kommunalförbund etc) anslutna till, och kan avropa från, ramavtalen.

Det har återkommit vissa generella frågeställningar och problem gällande ramavtalen. Under förvaltningsperioden har kunder påtalat att de ofta erhåller mycket få avropssvar på sina förfrågningar vilket leder till brister i konkurrensutsättningen. Många ramavtalsleverantörer är inriktade på att erbjuda storskaliga drifttjänster vilket gör det svårt för små kunder att erhålla avropssvar. Ramavtalsleverantörerna saknar i många fall rutiner för att besvara avrop samt rutiner för att följa upp fakturering till kunder inom ramavtalet. Det har även framkommit att det kan vara en stor omställning för kunden att axla beställarrollen i förvaltningsperioder av avtal och det uppkommer ibland problem i den kontinuerliga uppföljningen och hanteringen av leveransavtalen.

Statens inköpscentral startade i april 2014 ett nätverk för kunder som genomfört eller planerar att genomföra avrop inom IT-drifttjänster. Nätverket är öppet för samtliga myndigheter samt de kommuner och landsting som är avropsberättigade på ramavtalen. Syftet med nätverket är att förmedla erfarenheter och nyttor mellan deltagarna avseende exempelvis kontrakt, beställarroll och kontinuerliga driftsfrågor. Avsikten är att vid möten diskutera de erfarenheter som uppkommit i avrop samt under införandet och avtalsperioden. Nätverket drivs av enheten för ramavtalsförvaltning på Statens inköpscentral.

3.1 Användarnära funktioner

Ramavtalet omsatte 2013 cirka 79 miljoner kr. Vid granskning av den inkomna redovisningen framgår att en ramavtalsleverantör stod för cirka 55 % av omsättningen och tre ramavtalsleverantörer har inte fakturerat något under hela 2013. Ramavtalet går efter maximal förlängning ut den sista maj 2015.

3.2 Helhetsdrift

Ramavtalet omsatte 2013 cirka 442 miljoner kr. Vid granskning framgår att en ramavtalsleverantör stod för cirka 50 % av omsättningen. Den näst största ramavtalsleverantören (sett till omsättning på ramavtalet) stod för cirka 25 % av omsättningen. Tre ramavtalsleverantörer har inte fakturerat något under hela 2013. Ramavtalet går efter maximal förlängning ut den sista februari 2017.

3.3 Hosting

Det nuvarande ramavtalet gick ut i maj 2013. Statens inköpscentral valde att inte nyttja den kvarvarande förlängningsoptionen då omsättningen och antalet avropsförfrågningar varit lågt.

Enligt information som inkommit till Statens inköpscentral har totalt ett 15-tal avrop skett mot ramavtalet under hela ramavtalsperioden. Statliga myndigheter har stått för i princip samtliga avrop. Ramavtalet omsatte 2012 cirka 5 miljoner kr. Vid granskning framgår att en ramavtalsleverantör stod för i stort hela omsättningen och merparten av ramavtalsleverantörerna har inte fakturerat något under hela perioden.

3.4 Påplatsdrift

Ramavtalet omsatte 2013 cirka 40 miljoner kr. Av den inkomna redovisningen kan utläsas att de två största leverantörerna på ramavtalet (sett till omsättning på ramavtalet) stod för cirka 25 % vardera av omsättningen. Vid granskning av avrop inom detta ramavtal framgår att det rör sig övervägande om resurskonsultavrop. Ramavtalet går efter maximal förlängning ut den sista april 2015.

4 Marknad

4.1 Marknadsutveckling

Enligt Radar avsåg inte offentlig sektor öka sina totala IT-investeringar under 2013. Fokus var på effektivisering genom standardisering och automatisering samt självbetjäning för brukarna. Effektiviseringen har inneburit ett behov av ökad kompetens inom framförallt mobila lösningar och säkerhet. Tjänstemarknaden, inklusive outsourcing och molntjänster, växte med cirka 1,4 % värdemässigt.¹

Marknadsutvecklingen för publika molntjänster är i allmänhet stark, vilket innebär att kunder mer och mer bortser från bakomliggande tekniska lösningar och istället fokuserar på tjänsternas prestanda, funktionalitet och leveranskapacitet.²

Som konstaterades i Statens inköpscentrals förstudierapport ”Programvaror och tjänster 2013” har publika molntjänster en tendens att ”smyga” sig in i kundens miljö då många molntjänster endast kräver en webbläsare för att fungera samt att de ofta upplevs som billiga att använda. På så sätt blir många gånger varken inköpsavdelningen eller IT-avdelningen kontaktade när medarbetare börjar nyttja molnbaserade tjänster. På marknaden förekommer både privata molntjänster, som är avskilda, säkra och som endast en specifik kund kan arbeta i, samt publika molntjänst där samtliga kunder delar på samma resurser.

Radar beskriver även i en rapport om outsourcingmarknaden 2014, att marknaden för outsourcing fortsätter att växa i hela Norden och förväntas öka med nästan 1 miljard euro fram till 2017. Hälften av ökningen kommer att genereras inom Applikationsförvaltning. För kunder växer förändringstrycket konstant i form av ökad komplexitet, ökade krav på tillgänglighet dygnet runt alla dagar samt nolltolerans för driftsstörningar. Eftersom budgetarna för IT inte ökar i samma takt innebär det att kunderna måste frigöra medel inom ramen för befintlig budget vilket i sin tur leder till att kostnaden för att drifta och förvalta befintlig IT måste sjunka. Mot bakgrund av detta blir det naturligt att vända sig till externa leverantörer. Teknologiska utvecklingar som möjliggör en hög grad av automatisering samt flytten av uppgifter till lågkostnadsländer, medför att leverantörer inom outsourcing kan sänka kostnaden i sin produktion och genom skalfördelar på exempelvis driftsplattformar kan ytterligare kostnadsfördelar erhållas.³

¹ Radar Ecosystem Specialists (Radar), rapport IT Radar 2013

² Radar, rapport Molntjänster 2012-2016

³ Radar, rapport Outsourcingmarknaden i Sverige/Norden 2014

Radar påpekar vidare att svårigheterna kring outsourcing oftast återfinns i faktumet att kund och leverantör tenderar att hamna i situationer där de har motstridiga intressen. Båda parter bör därför sträva efter att hitta kontraktsformer som mäter den effekt som uppnås. I rapporten framgår även att andelen externt producerad IT kommer att öka inom infrastruktur och applikationsförvaltning samt att molntjänster står för den största ökningen, speciellt inom infrastrukturområdet. 25 % av kunderna har genomfört upphandlingar som inneburit personalövergång till leverantören. Kompetens och skalfördelar är de fördelar som kunderna upplever som störst med outsourcing samtidigt som inlåsnings effekter, kontraktsformer, motstridiga intressen samt bristande proaktivitet beskrivs som de största nackdelarna med outsourcing. Den viktigaste beslutsparametern vid val av leverantör är driftstabilitet, dock anges pris, servicenivå och kvalitetsbrister vara de vanligaste skälen till att kunder väljer att byta leverantör. Det viktigaste instrumentet för att relationen ska fungera på ett fullgott sätt är att leverantören har en dedikerad ansvarig person för kontraktet. De flesta kontrakt är av traditionell natur med SLA (Service Level Agreement), dock finns det exempel på kontrakt där den affärsnytta som gemensamt skapas mäts.⁴

4.2 Enkätundersökning och intervjuer med företag

Projektgruppen har genomfört en enkätundersökning riktad mot företag inom IT-drifttjänster. Enkäten skickades ut till samtliga ramavtalsleverantörer inom området samt gjordes tillgänglig på avropa.se, där den var öppen för övriga företag. Totalt 20 företag besvarade enkäten och projektgruppen har även genomfört uppföljningsmöten med de företag som önskat det. Nedan följer en sammanfattning av inkomna synpunkter.

4.2.1 Ramavtalen

De flesta är i stort nöjda med utformningen och innehållet i ramavtalen, dock har inte omsättningen motsvarat förväntningarna i vissa fall, främst Hosting, men även andra ramavtal. De synpunkter som finns är en önskan om mer flexibilitet och bredare ramavtal vad gäller omfattning av tjänster. Renodlade datahallstjänster efterlyses samt att ansvar för leverantörskoordinering bör kunna avropas inom ramen för kommande ramavtal. Det nämns återkommande att kunder använt egna allmänna villkor i avrop och inte nyttjat den konstruktion som återfinns i ramavtalet. Personuppgiftslagen med personuppgiftsbiträdesavtal är ett område där önskemål finns gällande tydliggörande i kommande ramavtal.

Det framgår att det i vissa fall råder delade meningar mellan kunder och leverantörer vad ramavtalet Påplatsdrift omfattar. Det påpekas återkommande att ramavtalet endast nyttjats som ett stöd vid bemanning av IT-personal på plats hos kunden där utgångspunkten är timbaserade resurstjänster.

⁴ Radar, rapport Outsourcingmarknaden i Sverige/Norden 2014

Att ramavtalen överlappar varandra i vissa avseenden beskrivs göra tillämpningen svårare dvs. kunder upplevs ibland genomföra avrop på fel ramavtal.

Flertalet påtalar problematiken med skillnader i omfattning på avropen. Vissa företag är uttalat enbart inriktade på stora kunder samtidigt som andra är inriktade på små och medelstora. De ser att en indelning i ett ramavtal för stora kunder och ett för små skulle vara en bra och framkomlig väg för att öka svarsfrekvensen vid avropsförfrågningar. Det skulle även innebära att små kunder kan erhålla en leverantör som ser dem som en viktig kund trots att avropet inte är så stort.

4.2.2 Avropsform

I princip samtliga anser att avropsformen förnyad konkurrensutsättning är ofrånkomlig på ramavtal inom IT-drift då de ser att kunden måste kunna specificera krav utifrån sitt eget behov samt att priser på till exempel serverkapacitet ständigt ändras.

Det upplevs som positivt att underlagen i upphandlingen var relativt öppna, i form av kravkataloger samt utan alltför detaljerade krav men det framkommer att det i vissa fall kan försvåra avropen för kunder som inte är så insatta i ramavtalet. Leverantörerna ser en skiftande nivå på IT-mognaden bland kunderna och de behöver ofta hjälp och stöd från konsulter för att ta fram sin avropsförfrågan. De påtalar även att det är märkligt att krav kring säkerhet ofta saknas i avropen.

Leverantörer uttrycker återkommande en önskan om ökad dialog med kunden innan ett avrop då de upplever att missförstånd lättare kan undvikas samt att både kund och leverantör kan få en ökad förståelse för behov, utbud och möjligheter. I de fall då kunder skickat ut en informationsförfrågan (RFI) och bjudit in till dialog innan ett avrop har avropsförfrågningarna ofta blivit avsevärt bättre. Även konkurrenspräglad dialog omnämns som ett önskemål i avrop

4.2.3 Förvaltning

Mer information från Statens inköpscentral efterlyses gällande försäljningssiffror, avropsförfrågningar och vilka som besvarat en avropsförfrågan. Det finns även önskemål att Statens inköpscentral organiserar gemensamma möten med kunder och leverantörer där de har möjlighet att presentera företaget och vad de kan tillhandahålla på ett bra och effektivt sätt.

4.2.4 Ramavtalsperiod

En lämplig avtalslängd inom IT-drift anses av flertalet vara 5-7 år. Det påtalas att det är svårt att få lönsamhet i ett kontrakt om avtalslängden är för kort, främst inom Helhetsdrift. Det anses fullt befogat med en längre avtalsperiod än fyra år då Helhetsdrift kan innebära stora investeringar för

en leverantör och de måste erhålla en rimlig möjlighet till återbetalning för dessa investeringar, en återbetalning som normalt inte är möjlig med en ramavtalslängd på fyra år.

Inom övriga delområden anses generellt fyra år vara en lämplig ramavtalslängd.

4.2.5 Företagens syn på marknad och utveckling

Företagen påtalar att marknaden blir mer och mer mogen. IT-drift beskrivs som en växande marknad men det går långsammare i offentlig sektor jämfört med privat. IT-marknaden kommer att gå mer mot sammansatta tjänster, funktionstjänster och molntjänster vilket innebär att marknaden inte kommer att efterfråga komponenter som produkter, drifttjänster eller förvaltningstjänster på samma sätt som idag. Tjänsteupphandlingar med en tydlig funktion i form av en molntjänst ställer andra krav på både leverantör och kund. Leverantörer måste förbättra förmågan att anpassa sig till den nya efterfrågansbilden och kunder måste anpassa sig till att inte ställa detaljerade tekniska krav. Det innebär en annan form av samverkan och en tydligare roll för leverantörer som integratörer och koordinatörer istället för leverantörer av enskilda komponenter.

Företagen förutspår en konsolidering på marknaden gällande företag inom IT-drift, då marknaden går mot ökad standardisering och internationalisering. De ser en ökad konkurrens från molntjänsteleverantörer och de uttrycker funderingar kring hur kunder kommer ställa sig till den bristande möjligheten att ställa SLA-krav på denna typ av företag i framtiden. Många företag har även ett ökat samarbetet med stora amerikanska företag så som Google, Amazon och Microsoft.

Fokus för kunderna beskrivs långsamt svänga från kravställning på teknik i avrop till krav på funktion och tjänst. Hur och var en tjänst produceras blir mindre och mindre viktigt men det förekommer fortfarande ofta avrop med en detaljrik specificering av hårdvara och teknik och inte krav på tjänsten eller funktionen. Detta i kombination med att kunder kommer med många specifika och unika krav i avropen medför att det kan vara svårt för leverantörer att optimera leverans och kostnad. Leverantörer upplever att de ibland saknar möjligheten att nyttja färdiga och standardiserade tjänster som skulle underlätta branschutveckling och minska kunders kostnader.

5 Behov

Riksrevisionen publicerade i januari 2011 en rapport med en granskning om myndigheter på ett rimligt sätt prövar frågan om outsourcing av IT. I rapporten framgår att IT i statliga myndigheter och bolag kostar uppskattningsvis 20 - 25 miljarder kronor per år. Enligt myndighetsförordningen är en myndighet skyldig att eftersträva hög effektivitet i verksamheten och outsourcing beskrivs i riksrevisionens rapport som ett sätt att effektivisera IT-verksamheten. Riksrevisionen konstaterar att flertalet myndigheter inte gjort rimliga prövningar om den egna myndigheten eller en annan aktör är bäst lämpad att producera organisationens IT-behov. Det kan då finnas en risk att myndigheterna inte producerar sin IT på det mest effektiva sättet. Myndigheter har ofta problem med att redovisa IT-kostnader på total nivå och även uppdelade på delområden. När den egna kostnaden för att producera IT-tjänster är okänd går det inte att göra en kostnads kalkyl och jämföra mot kostnad vid outsourcing och det blir svårt att ta ställning i sourcingfrågor. Riksrevisionen påpekar också att flera myndigheter saknar den nödvändiga beställarkompetensen för att kunna utföra rimliga prövningar gällande sourcing. Det finns bland annat ett behov av bättre vägledningar och erfarenhetsutbyten.⁵

5.1 Enkätundersökning och intervjuer med offentlig sektor

Projektgruppen har genomfört en enkätundersökning riktad till myndigheter, kommuner och landsting. Enkäten besvarades av 226 st organisationer (av 518 inbjudna). Målet med enkätundersökningen var att undersöka framtida behov av tjänster inom området samt ta in generella synpunkter gällande nuvarande ramavtal och nya upphandlingar inom området. Projektgruppen har även genomfört kompletterande intervjuer med ett antal stora och små kunder. Informationen som framkommit under intervjuerna redovisas tillsammans med enkätsvaren i avsnitt 5.1.6–5.1.7.

5.1.1 Bakgrundsinformation om respondenter

Det var en adekvat spridning på respondenterna både vad gäller typ av organisation de tillhör och storlek på denna. 47 % av respondenterna arbetar på myndigheter, en nästan lika stor andel tillhör kommuner och 4 % arbetar på landsting. Respondenterna har tillhört små, medelstora och stora organisationer. 6 % arbetar i en organisation med mellan 0-25 anställda, 14 % i organisationer med 26-100 anställda, 18 % i organisationer med 101-500 anställda, ca 37 % återfinns i organisationer med 500-2500 anställda och slutligen uppger 26 % att de arbetar i organisationer med över 2500 anställda.

⁵ Riksrevisionen, IT inom statsförvaltningen, RiR 2011:4

5.1.2 Användarnära funktioner

17 % av respondenterna har använt ramavtalet Användarnära funktioner. Över 80 % av dessa upplever att det har fungerat bra eller mycket bra att använda ramavtalet och en ännu högre andel, 86 %, anger att samarbetet med ramavtalsleverantörerna fungerat bra eller mycket bra. Dock har en hög andel av respondenterna erhållit få avropssvar från ramavtalsleverantörerna på sina avropsförfrågningar. Över 5 % har endast erhållit 1 avropssvar och 35 % har erhållit 2-3 avropssvar.

20 % genomför egna upphandlingar inom området och 16 % anger att de avropar dessa tjänster från ett annat ramavtal, dock utan att ange vilket.

På frågan "Har ni ett framtida behov av ett ramavtal inom området" svarar 35 % ja. En nästan lika hög andel, 32 %, anger att de inte vet. 26 % har inget framtida behov och 7 % kommer att genomföra egna upphandlingar inom området.

5.1.3 Påplatsdrift

5 % av respondenterna har använt ramavtalet Påplatsdrift. Samtliga av dessa upplever att det har fungerat bra eller mycket bra att använda ramavtalet och anger att samarbetet med ramavtalsleverantörerna fungerat bra eller mycket bra. Även inom detta område har en hög andel av respondenterna erhållit få avropssvar från ramavtalsleverantörerna på sin avropsförfrågan. 27 % har endast erhållit 1 avropssvar och 46 % har erhållit 2-3 avropssvar.

En övervägande majoritet av respondenterna, 70 %, har inte något behov av denna typ av tjänster i dagsläget. Ca 10 % genomför egna upphandlingar inom området och en lika stor andel anger att de avropar dessa tjänster från ett annat ramavtal. Det framgår att respondenterna i flera fall valt att inkludera denna typ av tjänster i avrop på ramavtalet för Helhetsdrift.

På frågan "Har ni ett framtida behov av ett ramavtal inom området" svarar 18 % ja och 36 % anger att de inte vet. 42 % har inget framtida behov och 4 % kommer att genomföra egna upphandlingar inom området.

5.1.4 Helhetsdrift

10 % av respondenterna har använt ramavtalet Helhetsdrift. 77 % av dessa upplever att det har fungerat bra eller mycket bra att använda ramavtalet och 68 % anger att samarbetet med ramavtalsleverantörerna fungerat bra eller mycket bra. Samarbetet har fungerat mindre bra för 18 % och ett skäl till detta uppges vara ständiga avtalstolkningar och höga kostnader. En hög andel av respondenterna har erhållit få och i vissa fall inga avropssvar från ramavtalsleverantörerna. 9 % erhöll inget avropssvar på sin avropsförfrågan, 5 % har endast erhållit 1 avropssvar och 46 % har erhållit 2-3 avropssvar.

En övervägande majoritet av respondenterna, 70 %, har inte något behov av denna typ av tjänster i dagsläget och 11 % genomför egna upphandlingar inom området. På en senare fråga anger 23 % att de har ett behov av ett framtida ramavtal inom området dock anger 43 % att de inte har det. 4 % avser att fortsatt genomföra egna upphandlingar inom området.

5.1.5 Hosting

Ramavtalet har använts av 6 % av respondenterna och över 90 % av dessa anger att det har fungerat bra eller mycket bra att nyttja ramavtalet. Samarbetet med ramavtalsleverantörerna uppges fungerat bra eller mycket bra i över 90 % av fallen.

En övervägande majoritet av respondenterna, 63 %, har inte något behov av denna typ av tjänster i dagsläget. 14 % genomför egna upphandlingar inom området och 8,5 % anger att de avropar dessa tjänster från ett annat ramavtal. Det framgår att respondenterna valt att inkludera denna typ av tjänster i avrop på ramavtalet för Helhetsdrift.

På frågan ”Ser ni ett behov av ett separat ramavtal för Hosting” svarar 18 % ja, dock anger 21 % att de anser att tjänsterna kan ingå i andra ramavtal. 24 % har inget framtida behov och 4 % kommer att genomföra egna upphandlingar inom området.

5.1.6 Generellt om ramavtalen

En majoritet av respondenterna anger att informationen om ramavtalen fungerat bra, dock inkom synpunkter så som att avropa.se upplevs som rörigt, att ramavtalen är komplexa och svåra att överblicka samt att information om erfarenheter och exempel på bra avrop från andra kunder önskas.

Respondenter anger att de delar om viten och skadestånd som återfinns i ramavtalet inte är tillräckligt bra. De upplevs i vissa fall som otydliga och inte tillräckligt skarpa. Det finns önskemål om att det bör finnas en tydligare klausul om möjligheter till revision hos ramavtalsleverantören vid exempelvis misstanke om fel eller brott samt tydligare och utökade uppsägningsklausuler. Det upplevs även oklart vilka krav som ställs på leverantören gällande dokumentation av kundens miljö och vad som ska ingå i dokumentationen när man köper en tjänst. Respondenter önskar även att en mall för personuppgiftsbiträdesavtal ska finnas till ramavtalet.

Kunder beskriver att det ständigt förekommer avtalstolkningar gällande vad som ingår och inte ingår i leveransen. När det är flera parter inblandade blir det ofta diskussion om vem som har ansvaret. Kunder beskriver vidare att de anser att de avropat en funktion där allt ingår men leverantörer menar ständigt att vissa saker inte ingår utan måste beställas till och betalas för separat trots att det kan ses som en naturlig del av leveransen. Kunder upplever att leverantörer ibland inte klarar att sälja

”två hål i väggen”. Leverantörerna upplevs ibland inte alls vara proaktiva och förbättra leveransen utan levererar endast precis det som kunden säger att de ska leverera.

Vikten av att ”Due diligence” tillåts i kommande ramavtal, både för kund och för leverantör, påtalas återkommande.

5.1.7 Framtida ramavtal

Hälften av respondenterna anger att förnyad konkurrensutsättning är den avropsform de föredrar då detta område är så komplext att kunden måste kunna precisera egna krav utifrån sitt specifika behov. Samtliga villkor fastställda, som rangordning innebär, beskrivs som en bristfällig och inom detta område orimlig kompromiss mellan många olika kunders behov. Rangordning, som förespråkas av 35 %, beskrivs som enkelt och bra men anses av vissa respondenter dock passa bättre för låga värden samt väl avgränsade och definierade produkter och tjänster.

Vid avropsform förnyad konkurrensutsättning anser 21 % att det är lämpligt att ramavtal tecknats med tre leverantörer. En lika stor andel anger att fyra ramavtalsleverantörer är rimligt och 35 % anser att fem leverantörer bör återfinns på ramavtalet. 12 % anser att sex ramavtalsleverantörer är lämpligt. Sju och åtta ramavtalsleverantörer förespråkas av 3 respektive 7 % av respondenterna och ingen anser att antalet bör överstiga åtta.

Åtskilliga respondenter påtalar vikten av att det i samband med avrop inom området bör finnas möjlighet att diskutera eller förhandla med leverantörerna. Återkommande delar som nämns där diskussion är nödvändig är säkerhetsaspekter i leveransen samt att det är komplexa avrop där det är svårt att i förväg förutse och helt specificera tjänster och behov. Diskussioner krävs för att säkerställa att parterna förstått varandra samt för att säkerställa att leveransen kommer att motsvara behovet.

Ett flertal respondenter, som besvarat frågan gällande hur de önskar att framtida ramavtal ska vara strukturerade och indelade, anser att den nuvarande strukturen och indelningen är bra. Även följande åsikter gällande struktur, indelning och övrigt har inkommit:

- Respondenter har upplevt att de varit för små för ramavtalsleverantörerna och inte setts som en intressant kund. En indelning för kommande ramavtal gällande storlek på avropande kund föreslås. Detta anses öka möjligheterna att även mindre kunder upplevs som intressanta, ökning av svarsfrekvensen på avrop samt att prisbilden för små kunder sjunker och hamnar på en rimlig nivå.
- Användarnära funktioner bör även ingå som leveransmodell i produktramavtal för klienter och skrivare. Ramavtalsområdena upplevs ibland överlappa varandra och delar ses kunna omfattas av ett och samma ramavtal. Det finns ett behov av att applikationsutveckling ska ingå i ramavtal för helhetsdrift.

- Kommande ramavtal bör vara tydliga gällande vad som ingår och det måste vara lätt att söka information om vad som ingår i de olika ramavtalen samt vilket ramavtal avropande kund ska välja mot bakgrund av sitt behov.
- Det är viktigt att kommande ramavtal även omfattar konsulttjänster då kunder även behöver resurser med specifik kompetens gällande drift.
- Mer renodlade ramavtal för molntjänster, som är paketerade och klara för användning, önskas så som infrastruktur som tjänst (IaaS) och plattform som tjänst (PaaS).
- Önskemål om längre ramavtalsperioder.
- Vissa respondenter har verksamhet med uppgifter som är säkerhetsskyddsklassificerade, en kommande upphandling måste ta hänsyn till detta.
- Att genomföra avrop beskrivs som svårt och tidskrävande och workshops kring avrop efterfrågas samt tydligare förslag gällande utvärdering och fler konkreta exempel.
- Något som beskrivs som viktigt är att det ska finnas incitament i avtalet för leverantören att effektivisera leveransen. Det får inte vara så att leverantören till och med kan tjäna pengar på problem eller fel i leveransen. Ett annat exempel som nämns som mindre bra är när arbetsplatstjänster prissätts per klient, kostnaden för kunden ökar linjärt med antalet klienter vilket inte speglar den faktiska kostnadsökningen för leverantören.
- Kunder har haft problem med att säga upp enheter och skala ner volymer. Det bör framgå i kommande ramavtal vad som gäller för detta.
- Överlämning till en ny driftleverantör har i vissa fall varit problematiskt och försenat i tiden. Det är bra att tänka igenom och specificera hur överlämningen ska gå till redan vid kontraktstecknandet. Det beskrivs vidare som viktigt att leverantören har beprövade metoder för transitionsprojekt samt att dennes projektledning har kompetens och erfarenhet att genomföra denna typ av projekt.
- Kunder vill ha möjlighet att genomföra proof of concept (POC) och test av processer. Det beskrivs ofta vara problem i gränssnittet mellan kund och leverantör. Leverantörer upplevs även ha svårt att koordinera leveranser inom olika affärsenheter i sin organisation samt även mot underleverantörer. Det är viktigt att bygga samarbetsorganisationen och dess processer i ett tidigt skede.

6 Analys av juridiska aspekter

6.1 Säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter

I november 2011 trädde lagen (2011:1029) om upphandling på försvars- och säkerhetsskyddsområdet (LUFFS) i kraft. LUFFS ersätter det undantag för upphandling som rör rikets säkerhet som fanns i 15 kap. 22 § lagen (2007:1091) om offentlig upphandling (LOU). LUFFS är bland annat tillämpligt vid upphandling som innefattar hantering av uppgifter som är säkerhetsskyddsklassificerade. Om LUFFS är mer tillämplig vid Statens inköpscentrals ramavtalsupphandlingar än LOU avgörs från upphandling till upphandling. Uppgifter som är säkerhetsskyddsklassificerade lyder under säkerhetsskyddslag (1996:627) och säkerhetsskyddsförordningen SFS 1996:633 som ger bestämmelser till säkerhetsskyddslagen samt vissa myndigheters föreskrifter exempelvis Försvarsmaktens föreskrifter om säkerhetsskydd FFS 2003:7.

Om säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter ska kunna hanteras inom framtida ramavtal måste säkerhetsskyddsavtal kunna tecknas med leverantörerna som tilldelas ramavtal. Leverantörer som ska hantera säkerhetsskyddsklassificerade uppgifter åt kund måste bland annat vidtagit en rad säkerhetsåtgärder, ha en säkerhetsansvarig person och rutiner för kontroll att säkerhetsskyddsavtalet efterlevs.

Statens inköpscentral har i samband med förstudien ”Tjänstekort och andra id-handlingar 2012” genomfört en utredning om möjligheten att Statens inköpscentral skulle teckna säkerhetsskyddsavtal och ta ansvar för säkerhetsskydd. Utredningen visade att det inte är lämpligt och bör undvikas då Statens inköpscentral inte äger de säkerhetsskyddsklassificerade uppgifterna utan dessa ägs av kunderna. Dessutom saknar Statens inköpscentral den organisation och bemanning som krävs för att hantera och följa upp säkerhetsskydd.

Vid avrop från kommande ramavtal måste säkerhetsskyddsavtal kunna tecknas mellan kund och leverantör. Detta förutsätter dock att krav som avser leverantörens lämplighet ställs vid upphandlingen och att övriga krav i säkerhetsskyddsavtalen är helt transparenta redan vid upphandlingen. Det synes vara fullt möjligt att upphandla ett framtida ramavtal för Helhetsdrift enligt LUFFS då ett antal kunder har behov av att teckna säkerhetsskyddsavtal.

6.2 Möjligheter till samråd med ramavtalsleverantörer

Det finns ett stort utrymme för dialog med leverantörer innan kunden genomför sitt avrop. Vid en dialog och förhandling är det viktigt att uppmärksamma framförallt principerna om likabehandling och transparens (förturbarhet och öppenhet). I 5 kap. 4§ och 7§ LOU, återfinns information om det skriftliga samråd som får ske mellan parterna vid avrop mot ramavtal.

I artikel 32.4 i direktiv 2004/18/EG, som ligger till grund för ovan paragrafer i LOU, anges inget uttryckligt hinder för att förhandling inte får ske vid förnyad konkurrensutsättning.

Inom Användarnära funktioner tillåts förhandling vid avrop då upphandlingen genomfördes med förhandlat förfarande. Motiveringen var att det som upphandlades var av sådant slag eller förenat med sådana risker att det på grund av särskilda omständigheter inte gick att ange totalpris i förväg.

Att förhandling kan ske i avrop stöds av professor Sue Arrowsmith, som är en ledande rättsvetenskapsperson inom offentlig upphandling. Hon har konstaterat att det i upphandlingsdirektiven finns ett betydande utrymme för förhandling i avrop när avropet sker mot ett ramavtal som är upphandlat med förhandlat förfarande. Sue Arrowsmith har anfört att direktivet inte uttryckligen eller uttömmande behandlar avrop eller möjligheten till förhandling i avrop, vilket innebär att de vanliga reglerna gäller, beroende på det förfarande som använts i upphandlingen. Artikel 32 (2) gör gällande att de vanliga förfarandena i direktiven gäller "för alla faser fram till tilldelningen av kontrakt som grundar sig på ramavtalet", dvs. inte enbart fram till att ramavtal tecknats med ramavtalsleverantörer. Avrop regleras även av de explicita reglerna i artikel 32 (4) och de vanliga reglerna synes gälla i den mån de inte har ändrats med anledning av denna artikel. ⁶

Vid förhandling ska anbuden anpassas till förfrågningsunderlaget och det är viktigt att inte göra några väsentliga ändringar i förfrågningsunderlaget.

Upphandlingsstödet, nu vid Konkurrensverket, har gett ut två vägledningar gällande förhandling, *Dialog och förhandling i offentlig upphandling* samt *Förhandling – praktiska tips och råd*. ⁷

6.3 Nya upphandlingsdirektivet ⁸

De nya EU-direktiven för offentlig upphandling innehåller inga betydande förändringar jämfört med de tidigare direktiven som bör påverka kommande upphandlingar inom IT-drift. Arbete pågår med att införliva de nya direktiven i svensk lag och den nya LOU ska träda ikraft senast 2016. Kommande upphandlingar inom området kommer inte i någon större utsträckning behöva beakta att ny upphandlingslagstiftning är på gång dvs. göra stora anpassningar av upphandlingsunderlaget om det inte hinner annonseras innan den nya lagen träder i kraft.

⁶ Sue Arrowsmith, *The law of public and utilities procurement*, 2005

⁷ www.upphandlingsstod.se under vägledningar

⁸ Europaparlamentets och Rådets direktiv, 2014/24/EU, 26 februari 2014, om offentlig upphandling och om upphävande av direktiv 2004/18/EG

Möjligheten till dialog innan ett avrop eller upphandling har förtydligats i artikel 40. Där framgår bland annat att innan en upphandlande myndighet inleder ett upphandlingsförfarande kan marknadsundersökningar genomföras för att förbereda upphandlingen samt informera om den planerade upphandlingen och kravställningar inom denna. Den upphandlande myndigheten kan till exempel rådfråga oberoende experter, myndigheter eller marknadsaktörer. Informationen får användas vid planering och genomförande av upphandlingen, under förutsättning att de råd som inkommit inte snedvrider konkurrensen eller bryter mot principerna om icke-diskriminering och öppenhet.

Möjligheten att nyttja förhandlat förfarande eller konkurrenspräglad dialog har utökats något. Gällande val av förfarande framgår i artikel 26 att upphandlande myndighet får tillämpa förhandlat förfarande under konkurrens eller konkurrenspräglad dialog i följande situationer:

”a) För byggtreprenader, varor eller tjänster som uppfyller ett eller flera av följande kriterier:

i) Den upphandlande myndighetens behov kan inte tillgodoses utan anpassning av lättillgängliga lösningar. ii) De inbegriper formgivning eller innovativa lösningar. iii) Kontraktet kan inte tilldelas utan föregående förhandlingar på grund av särskilda omständigheter i anslutning till dess art, komplexitet eller rättsliga och ekonomiska utformning eller på grund av riskerna i anslutning till dessa. iv) Den upphandlande myndigheten kan inte utarbeta tekniska specifikationer med tillräcklig precision avseende en standard, europeisk teknisk bedömning, gemensam teknisk specifikation eller teknisk referens i den mening som avses i punkterna 2–5 i bilaga VII.”

I artikel 29, framgår vidare att minimikraven och tilldelningskriterierna inte får vara föremål för förhandling. Det finns vidare inget uttryckligt stöd för eller uttalande mot förhandling eller dialog i avrop men det framgår, som tidigare, att det är möjligt att förhandla enligt angivna förutsättningar.

Ytterligare vägledning gällande när förhandlat förfarande och/eller konkurrenspräglad dialog är tillämpligt återfinns i preambel 43. Där framgår att *”För tjänster eller varor som kräver anpassning eller formgivning ger användning av ett förhandlat förfarande under konkurrens eller en konkurrenspräglad dialog sannolikt mervärde. Sådana krav på anpassning eller formgivning är nödvändiga särskilt då det gäller komplexa inköp, såsom inköp av sofistikerade varor, intellektuella tjänster, t.ex. vissa konsulttjänster, arkitekttjänster eller ingenjörstjänster, eller större projekt i fråga om informations- och kommunikationsteknik (IKT). I dessa fall kan förhandlingar vara nödvändiga för att garantera att varan eller tjänsten i fråga motsvarar den upphandlande myndighetens behov. För färdigproducerade tjänster eller varor som kan tillhandahållas av flera olika ekonomiska aktörer på marknaden, bör förhandlat förfarande under konkurrens och konkurrenspräglad dialog inte användas.”*

6.4 Personuppgiftslagen

Statens inköpscentral har olika beskrivningar inom olika ramavtalsområden hur en kund, för att uppfylla kraven i personuppgiftslagen (PuL), ska hantera att en leverantör är dess personuppgiftsbiträde. Det pågår ett arbete inom Statens inköpscentral för att ensa skrivningar och avtalsbilagor generellt.

I samtliga ramavtal för IT-drifttjänster framgår *”Kunden ansvarar för att behandlingen av personuppgifter i Driftmiljön sker i enlighet med gällande lagstiftning. Leverantören förbinder sig att endast behandla personuppgifter i enlighet med kundens uttryckliga instruktioner eller i övrigt i enlighet med gällande lagstiftning. Leverantören ska vidta de tekniska och organisatoriska åtgärder som överenskommit.”*

I kommande ramavtal bör en mall för personuppgiftsbiträdesavtal ingå, på liknande sätt som i ramavtalet ”Kontorsstöd som molntjänst”. Det är även något som efterfrågats av kunder.

6.5 Kontraktsvillkor

Avtalsvillkoren mellan kund och ramavtalsleverantör inom nuvarande ramavtal, utgörs av Almegas standardavtal för IT-drift med särskilda tillägg och ändringar som Statens inköpscentral utarbetat. Denna konstruktion skiljer sig från Statens inköpscentralens övriga IT-ramavtal, där tydligare strukturer med egna avtalsvillkor har arbetats fram. Ett liknande arbete bör med fördel även göras i kommande upphandlingar för IT-drift.

7 Analys av övriga aspekter

7.1 Krav gällande miljö och socialt ansvar

I de föregående upphandlingarna ställdes inga direkta miljökrav då avsikten var att kunderna själva skulle få relativt fri möjlighet att ställa miljökrav i den förnyade konkurrensutsättningen.

Projektgruppen har granskat några av de avrop som genomförts mot ramavtalen. Miljökraven i de granskade avropen är generellt sett få och ibland svåra att kontrollera och följa upp. Även den fortsatta efterlevnaden av miljökraven blir svår att kontrollera och därmed kan den miljöförbättringseffekt som kravet en gång avsett gå förlorad. Det framgår också att bättre mallar och stöd för effektiv kravställning inom exempelvis miljöområdet bör tas fram av Statens inköpscentral för att underlätta för kunder samt för att bygga upp kompetensen gällande miljökravställning hos kunder. Det finns även kunder som arbetat fram goda exempel på bra miljökrav, dessa skulle kunna publiceras av Statens inköpscentral som goda exempel från verkligheten. Statens inköpscentral bör även samarbeta med tidigare Miljöstyrningsrådet, nu motsvarande del inom Konkurrensverket, för att ta fram relevanta miljökrav inom området.

I kommande upphandlingar är det till fördel att redan i upphandlingen ställa krav för att säkra kvalitet av leverantörens förmåga att aktivt arbeta för miljöförbättringar. Upphandlingsprojektet bör exempelvis se över möjlig kravställning inom miljöledningssystem.

I Statens inköpscentrals upphandlingar bör sociala krav ställas, eller kontraktsvillkor användas, om det är möjligt och relevant för upphandlingsföremålet. En svårighet med att ställa sociala krav är att verifiera kraven samt även kravuppfyllnad under avtalsperioden. Miljöstyrningsrådet har gett ut en vägledning avseende socialt ansvar som heter CSR-kompassen⁹. Denna vägledning kan vara en bra utgångspunkt för kravställning inom området. Projektgruppen anser att kommande upphandlingar bör se över möjligheten till kontraktsvillkor gällande socialt ansvar.

7.2 Användbarhet och tillgänglighet

Det kan vara svårt att ställa användbarhets- och tillgänglighetskrav inom detta område i upphandlingsfasen då kraven är relaterade till slutanvändaren och dennes egenskaper. Dessutom har långt ifrån alla avrop behov av denna typ av krav. Den tidigare upphandlingen ställde inga krav inom tillgänglighet eller användbarhet, men öppnade upp för att avroparen skulle kunna ställa egna specifika krav vid behov.

⁹ www.csr-kompassen.se

Även inom detta område rekommenderas att ta fram ett stödjande dokument som kan ligga till grund för kravställning. Då det finns en EU-standard för tillgänglighetskrav som är lämpliga inom IT-området, EN 301 549, bör hänsyn tas till denna.

7.3 E-beställningar

Från 2014 ska samtliga statliga myndigheter kunna hantera sina beställningar av varor och tjänster elektroniskt. De främsta fördelarna med e-handel är att inköpsprocessen effektiviseras vilket bidrar till kostnadsbesparingar. Ekonomistyrningsverket har tagit fram ett stödpaket för statliga myndigheter som befinner sig i införandefasen för att underlätta förändringsarbetet och bidra till samordning mellan myndigheterna.¹⁰

7.4 Innovationsupphandling

Regeringen publicerade i oktober 2012 en nationell innovationsstrategi med syftet att bidra till ett innovationsklimat som ger bästa möjliga förutsättningar för innovation i Sverige med sikte på år 2020. Regeringen ser att innovationen i Sverige behöver öka för att möta globala samhällsutmaningar, öka konkurrenskraften och förnya framtidens välfärds- och samhällstjänster. I strategin återfinns långsiktiga riktlinjer för hur arbetet inom olika områden kan skapa bättre förutsättningar för alla människor i samhället att genom sin kunskap, kompetens och kreativitet bidra till ett mer innovativt Sverige. Upphandling beskrivs som ett betydelsefullt redskap för att utveckla en innovativ förvaltning och innovationsupphandling definieras som: *"Upphandling som främjar utveckling och införande av nya lösningar, innovationer. Innovationsupphandling innefattar dels upphandling som sker på ett sådant att den inte utesluter nya lösningar, så kallad innovationsvänlig upphandling, dels upphandling av innovation, det vill säga upphandling av framtagande av nya lösningar som ännu inte finns på marknaden."*¹¹

Vinnova ansvarade inledningsvis för stödet gällande offentlig innovationsupphandling men från den 1 januari 2014 har regeringen beslutat att samla stödet hos Konkurrensverket. Detta innebär att Konkurrensverket tillhandahåller metod- och kompetensstöd för offentlig upphandling av innovation.¹²

Det är svårt att genomföra innovationsupphandling på ramavtalsnivå då ramavtal till sin natur är på ett övergripande plan och ska tillgodose behov hos fler hundra olika avropande organisationer. Det är istället viktigt att i ramavtalen öppna upp för möjligheten att genomföra innovativa avrop och det bör kommande upphandlingar ta hänsyn till.

¹⁰ www.esv.se/e-handel

¹¹ Den nationella innovationsstrategin, N2012.27, Näringsdepartementet

¹² www.konkurrensverket.se/t/SectionStartPage___9618.aspx

7.5 Underleverantörer

I kommande ramavtal kommer leverantörer sannolikt använda sig av underleverantörer. En underleverantör är ett företag som bistår leverantören med tjänster som omfattas av en specifik upphandling. Leverantören anger i sitt anbud eller anbudsansökan vilka underleverantörer som kommer att nyttjas samt vad de ska tillhandahålla. Leverantören är ansvarig för sina underleverantörer såsom för egen del och även för att underleverantörer uppfyller ställda krav i upphandlingen.

I kommande upphandlingar bör definitionen av underleverantörer och hantering av underleverantörer i förvaltning, i så stor utsträckning som möjligt, ensas med övriga ramavtal inom Statens inköpscentral.

7.6 Säkerhet

Säkerhet är ett stort begrepp inom detta område och kan innebära alltifrån skalskydd till informationssäkerhet. Även hantering av uppgifter som är säkerhetsskyddsklassificerade återfinns inom begreppet säkerhet men detta behandlas separat i avsnitt 6.1.

I de tidigare upphandlingarna ställdes ett begränsat antal säkerhetskrav, men det öppnades upp för att kunden skulle kunna ställa egna specifika krav utifrån sitt behov.

Projektgruppen har granskat några av de avrop som genomförts mot ramavtalen. Vid granskning av kravställning gällande säkerhet i avrop har projektgruppen funnit att kraven inte sällan är detaljerade på lösningsnivå istället för att kund kravställer enligt en funktionell specifikation. Exempelvis händer det att kraven stipulerar *hur* leverantören borde skydda leveransen mot exempelvis intrång. Detta sätt att kravställa ställer höga krav på kundens egen kompetens och kan medföra begränsningar för leverantören samt en svårighet i vissa avseenden att följa den teknikutveckling som sker. Det kan även bli begränsningar i kundens leverans då leverantören eventuellt blir tvingad till en viss sorts teknik.

I avropen återkom även krav som med fördel, efter eventuellt lite bearbetning, skulle kunna ställas i upphandlingskedet i kommande upphandlingar i form av upphandlingskrav eller som avtalstext i allmänna villkor. Exempel på detta är:

- Leverantören ska ha rutiner för informationssäkerhet. För att säkerställa att data och information hanteras på ett säkert sätt bör leverantören leda och organisera det interna informationssäkerhets arbetet på ett dokumenterat sätt utifrån etablerade standarder så som ISO 27001.
- Förändringar som innebär ökad risk eller sårbarhet ska dokumenteras. En risk- och sårbarhetsanalys ska även föras regelbundet för varje objekt minst en gång per år. Leverantörens personal ska kontinuerligt utbildas och informeras om kundens säkerhetsrutiner.

- Leverantören ska tillse att driftmiljön är omgärdad av relevant skalskydd inklusive tillträdesskydd för att säkerställa att endast behörig personal har fysiskt tillträde.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) har tagit fram en vägledning för att stödja myndigheter, kommuner och landsting att göra säkrare upphandlingar av IT-system, outsourcing och molntjänster.¹³ Kommande upphandlingar bör beakta denna vägledning för kravställning inom säkerhetsområdet.

7.7 Angränsande ramavtal

7.7.1 Dokumenthantering 2012

Ramavtalet, som löper maximalt till och med juli 2017, omfattar produkter så som exempelvis skrivare, kopiatorer och multifunktionsprodukter. Dessa produkter kan köpas med eget ägande eller genom leasing. Ramavtalet omfattar även tilläggstjänster så att avropande kund kan erhålla omfattande service på produkterna om så önskas. Produkterna kan dock inte ägas av leverantören och sedan köpas av kund i sin helhet som en tjänst vilket innebär att ramavtalet i nuläget inte direkt överlappar ramavtalet för Användarnära funktioner.

7.7.2 Programvaror och tjänster 2013

Statens inköpscentral har tagit ett samlat grepp om samtliga ramavtal som omfattar programvaror och presenterat resultatet i en förstudierapport som publicerades i februari 2014. I förstudierapporten "Programvaror och tjänster 2013" föreslås att infrastruktur som molntjänst, så som serverkapacitet och lagring i molnet, omhändertas av ramavtalen avseende IT-drift. Molnbaserade plattformstjänster, t.ex. för utveckling, bör däremot inrymmas i de kommande ramavtalen för programvaror och tjänster. Projektgruppen i förstudien IT-drift 2013 delar i stort denna syn.

Gällande drift av applikationer bör det vara det väsentligaste syftet med avropet som styr. Om kunden redan har applikationen med programvarulicenser och endast vill att en leverantör ansvarar för driften av applikationen bör ramavtalen för IT-drift användas. Om kunden vill ha en ny applikation och inte äga bakomliggande programvarulicenser bör de kommande ramavtalen för programvaror och tjänster användas.

7.7.3 Klient

Ramavtalet, som löper maximalt till och med juni 2016, omfattar produkter så som exempelvis datorer, surfplattor, bildskärmar och tunna klienter. Dessa produkter kan köpas med eget ägande eller leasas. Ramavtalet omfattar även tilläggstjänster så att avropande kund kan erhålla omfattande service på produkterna om så önskas. Produkterna kan dock

¹³ Vägledning – informationssäkerhet i upphandling, MSB, MSB555, 2013

inte ägas av leverantören och sedan köpas av kund i sin helhet som en tjänst vilket innebär att ramatalen i nuläget inte direkt överlappar ramavtalet för Användarnära funktioner.

7.7.4 IT-konsulttjänster, Resurskonsulter 2013

Både kunder och leverantörer anser att det måste vara möjligt att avropa konsulttjänster kopplade till avropet av IT-drift. Projektgruppen anser att detta tydligt uttalade behov bör omhändertas i framtida ramavtal. Det är dock viktigt att konsulttjänsterna tydligt är kopplade till det aktuella ramavtalet, då det även kommer att vara möjligt att avropa liknande konsulttjänster från det kommande ramavtalet IT-konsulttjänster Resurskonsulter 2013.

7.7.5 Personaluthyrning

Ramavtalet, som omfattar resurskonsulter, har ett delområde för IT där resurser i form av IT-tekniker och Helpdesk-personal kan avropas. Dessa resurser, dock med lägre kompetensnivå, kan nyttjas på samma sätt som tjänsterna i ramavtalet för Påplatsdrift. Konsulterna kan endast avropas i två grundläggande kompetensnivåer. Det finns även ett antal tilläggskrav gällande kompetens för respektive roll.

Nivå 1: Konsulten har nyligen genomförd utbildning inom aktuellt område och har kortare arbetslivserfarenhet inom aktuell yrkeskategori. Konsulten kräver arbetsledning men ska självständigt kunna utföra enklare uppgifter inom aktuell yrkeskategori.

Nivå 2: Konsulten har utbildning inom aktuellt område med viss svårighetsgrad och minst tre års arbetslivserfarenhet inom aktuell yrkeskategori samt har deltagit i eller utfört ett flertal liknande uppdrag. Konsulten kräver arbetsledning men kan självständigt utföra avgränsade arbetsuppgifter inom aktuell yrkeskategori.

8 Överväganden och förslag

8.1 Indelning av upphandlingar och avtalsområden

Påplatsdrift

Under förstudien har det framgått att en övervägande majoritet av avropen på detta ramavtal endast avser resurskonsulttjänster där ramavtalsleverantörer inte har något ansvar för driften på plats hos kunden. Det finns ett behov av att den typen av tjänst ingår som en del i kommande ramavtal men projektgruppen ser inget behov av ett separat ramavtal, speciellt då separata ramavtal för resurskonsulttjänster upphandlas i "IT-konsulttjänster Resurskonsulter 2013" och ramavtalet för Personaluthyrning kan nyttjas för konsulter med lägre kompetensnivå. Det har även framkommit att de olika ramavtalen för IT-drifttjänster överlappar varandra och upplevs som svåra att få ett grepp om och därför finns ett värde med att renodla strukturen. Projektgruppen föreslår att detta ramavtal inte bör upphandlas på nytt.

Användarnära funktioner

Det framgår att det finns ett behov av ramavtal där kunden kan köpa klienter eller skrivare som en tjänst utan eget ägande. Det framgår även en önskan från kunder att användarnära funktioner bör ingå som leveransmodell i produktramavtal för klienter och skrivare. Genom att utöka kommande produktramavtal för klienter och skrivare till att även omfatta leveransformen "tjänst" ges kunden större flexibilitet i avropet och har även möjlighet att erhålla leverans från en leverantör som är specialiserad inom området. Projektgruppen ser att en naturlig utveckling är att kommande ramavtal inom klient och skrivare även omfattar köp av dessa produkter som tjänst inklusive drift.

Tjänsterna som återfinns inom Användarnära funktioner kan även avropas inom ramen för större åtaganden på ramavtalet för Helhetsdrift. Dock är leverantörerna inom detta ramavtal inte alltid helt lämpade och rustade för leverans av denna typ av tjänster. Detta löses i dagsläget ofta med hjälp av underleverantörer.

Det bör övervägas att inte upphandla detta ramavtal på nytt samt att detta kommuniceras i god tid innan ramavtalet löper ut så att kunder som önskar genomföra avrop har tid att göra det och teckna kontrakt innan ramavtalet löper ut. Ett alternativ skulle kunna vara att ett ramavtal upphandlas med en kortare avtalsperiod för att minimera den tid på cirka två år som området kan ses som delvis avtalslöst innan nya ramavtal för klienter och skrivare kan vara på plats. Dock rekommenderas inte detta då det kan bli svårt för leverantörer att erhålla lönsamhet då återbetalningstiden på investeringar blir alltför kort.

Helhetsdrift

Det nuvarande ramavtalet löper till och med den sista februari 2017. Avropen och omsättningen har succesivt ökat efter en inledande tröghet, som återfinns inom de flesta nya ramavtal. Det finns ett behov av ramavtal inom detta område och projektgruppen föreslår att en ny upphandling bör påbörjas i god tid innan nuvarande ramavtal går ut.

Då detta är ett mycket komplext område bör det övervägas att använda förhandlat förfarande eller konkurrenspräglad dialog i upphandlingen. Det finns även ett stort behov av att kunna förhandla i avropen. Kommande upphandling skulle sannolikt påbörjas i samband med att de nya upphandlingsdirektiven införlivas i svensk upphandlingslagstiftning. Valet av förfarande bör kunna motiveras utifrån minst följande kriterier som återfinns i artikel 26 i det nya upphandlingsdirektivet 2014/24/EU:

- i) Den upphandlande myndighetens behov kan inte tillgodoses utan anpassning av lättillgängliga lösningar samt
- iii) Kontraktet kan inte tilldelas utan föregående förhandlingar på grund av särskilda omständigheter i anslutning till dess art, komplexitet eller rättsliga och ekonomiska utformning eller på grund av riskerna i anslutning till dessa.

Ramavtalsperioden bör vara mellan fem och sju år för att leverantörerna ska kunna räkna hem investeringarna och erhålla lönsamhet i kontrakten. Leverantörer kan ha stora investeringar som måste kunna återbetalas över en tillräckligt lång avtalsperiod.

Ett stort problem med ramavtalet har varit den låga svarsfrekvensen på avropsförfrågningar. För att höja svarsfrekvensen och säkerställa att även små kunder kan erhålla avropssvar i konkurrens rekommenderar projektgruppen att kommande upphandling delas upp i anbudsområden i form av storlek på kund. Det bör då även finnas någon form av leveransplikt på ramavtalet.

Inför en ny upphandling bör namnet på ramavtalet ses över. Helhetsdrift upplevs av både kunder och leverantörer som ett något missvisande namn då kunden inte i ett avrop behöver lägga ut hela driften av sin IT utan det är fullt möjligt att avropa delar.

Hosting

Under förstudien har det framkommit att det finns ett behov av vissa av de tjänster som omfattades av ramavtalet. Det har även framförts från både kunder och leverantörer att det förelåg förvirring gällande vad ramavtalet verkligen omfattade samt att förväntningarna på affärerna på ramavtalet inte motsvarade de verkliga behoven.

Projektgruppen ser att det bör finnas ett värde av att genomföra en upphandling som omfattar infrastruktur som molntjänst, såsom serverkapacitet och lagring i molnet, samt drift med utveckling och support av kundens befintliga applikationer. Ett sådant ramavtal skulle vara ett

naturligt komplement till de upphandlingar som förstudien ”Programvaror och tjänster 2013” gav upphov till.

Även inom detta område har det varit ett stort problem med låg svarsfrekvens på avropsförfrågningar. För att höja svarsfrekvensen och säkerställa att även små kunder kan erhålla avropssvar i konkurrens bör kommande upphandling delas mot exempelvis små och stora kunder. Det bör då även finnas någon form av leveransplikt på ramavtalet. Det är vidare viktigt att förväntningarna motsvarar behovet samt att tydliggöra att det till stor del sannolikt kommer vara mindre avrop mot ramavtalet.

Det har även framkommit att det finns ett behov av ett ramavtal där kundens servrar etc. placeras i leverantörens datahall, så kallad Housing eller Co-location. Ett ramavtal skulle kunna upphandlas dock rekommenderas att Statens inköpscentral efterlyser deltagare till en intressegrupp av kunder som delar behovet och att möten genomförs med dessa för att samla ytterligare information och säkerställa behovets storlek innan beslut om upphandling fattas.

Ramavtalsperioden för eventuella ramavtal inom området bör vara högst fyra år.

8.2 Avropsform

Då IT-drift är mycket komplext och avropande kund måste kunna precisera krav utifrån sitt specifika behov ser projektgruppen att det är en förutsättning att avropsformen på kommande ramavtal inom IT-drift är förnyad konkurrensutsättning.

8.3 Ramavtal och allmänna villkor

Det har framgått att kunder upplever att strukturen på ramavtalen är komplex och svår att överblicka. Vidare upplever kunder att delar om viten och skadestånd inte är tillräckligt bra då de i vissa fall upplevs som otydliga och otillräckliga. Det finns även önskemål om tydligare klausuler om revisionsmöjlighet hos ramavtalsleverantören vid exempelvis misstanke om fel eller brott samt tydligare och utökade uppsägningsklausuler.

Det har även framgått i intervjuer med leverantörer att de upplever att kunder inte alltid vet vad som står i avtalsvillkoren utan ibland använder egna eller andra villkor än den konstruktion som återfinns i ramavtalet.

Att ramavtalsstrukturen och villkoren i nuvarande ramavtal upplevs som otydliga kan till viss del bero på att Statens inköpscentral inte kan, av rättighetsskäl, publicera Allmänna bestämmelser IT-Drift version 2008 samt har skapat ett separat dokument med tillägg och ändringar till denna. För att erhålla överblick och tydlig kunskap om vad villkoren stipulerar underlättar det med ett och samma dokument.

Projektgruppen rekommenderar att inte använda Allmänna bestämmelser IT-Drift med tillägg i en kommande upphandling, utan skapa egna villkor med en bättre och tydligare ramavtalsstruktur vad gäller huvuddokument och bilagor. Det är dock viktigt att villkoren inte blir för kostnadsdrivande eller oskäliga för någon part. Att skapa en tydligare struktur och egna avtalsvillkor är något som även har gjorts i samband med övriga ramavtalsupphandlingar inom IT som Statens inköpscentral genomfört.

Möjligheten till Due Dilligence, både för kunder och leverantörer, har påtalats återkommande. Ett eventuellt upphandlingsprojekt bör om möjligt ta hänsyn till detta i kommande upphandlingar. Det är dock viktigt att säkerställa och motverka att det inte medför väsentliga förändringar av kontraktet.

8.4 Förslag som kan bidra till mer lyckade avrop

Det råder ingen tvekan om att det är komplicerat både att upphandla IT-drifttjänster och att avropa ifrån ramavtalen. Projektgruppen har sammanställt några nyckelfaktorer och rekommendationer som framkommit under förstudien som kanske kan bidra till att åstadkomma mer lyckade avrop och kontrakt:

- Att kunden är ute i god tid.
- Att kunden verkligen gör en behovsanalys innan avrop där det definieras vad som ska avropas och vilket behov som ska tillgodoses.
- Att kunden nyttjar den möjligheten till informationsinsamling (Request for Information, RFI) och dialog med leverantörerna som finns innan ett avrop påbörjas. Det är viktigt att samtliga ramavtalsleverantörer erhåller samma erbjudande om dialog eller informationsinsamling.
- Att Statens inköpscentral publicerar tydliga mallar exempelvis med goda exempel på kravställning samt tillhandahåller stöd och råd i dialog med kunder.
- Att kunden även granskar övriga vägledningar som finns inom området så som MSB:s vägledning - informationssäkerhet i upphandling och E-delegationens vägledning för effektiv it-försörjning/sourcing.
- Att kunden fokuserar kravställningen på funktionskrav och inte detaljerade tekniska krav, speciellt inte som baserar sig på den nuvarande tekniken. Fokusera på vad som ska levereras och inte hur, men med tillräcklig detaljeringsgrad för att undvika oväntade och kostsamma tilläggsbeställningar. Reglera prissättningen för tillägg och optioner.
- Att kunden definierar tydliga och mätbara krav på tjänsten gällande tillgänglighet och åtgärdsdagar vid fel etc. Undvik som kund att skriva att responstiden ska vara snabb, tillgängligheten god eller störningar ska åtgärdas direkt. Ange istället hur många sekunder responstiden ska vara för en viss tjänst i ett visst antal procent av fallen, exempelvis 99 %. Ange tydligt att tjänsten ska vara tillgänglig exempelvis 99,5% av tiden och ange vilken tid som tillgängligheten ska mätas, exempelvis vardagar mellan 07:00-19:00. Ange även exakt hur lång tid leverantören har på sig att åtgärda ett fel innan vite börjar räknas.

- Att kunden tänker igenom SLA-krav så att de motsvarar behovet då de är kostnadsdrivande och kan ha en direkt påverkan på priset. Kunden bör exempelvis granska om alla tjänster och system behöver vara tillgängliga till samma grad och under samma tid.
- Att kravställa i avropet att det ska finnas en systemansvarig hos leverantören mot kund.
- Att kravställa i avropet vad som ska gälla för uppsägning av enheter och minskning av volym för att undvika oväntade kostnader i samband med detta.
- Att kunden tänker igenom vilken betalningsmodell som ska användas och som blir bäst mot bakgrund av sitt specifika behov och vad som skapar värde hos dem. Att betala per transaktion dvs. per timme, ärende eller liknande kanske inte motiverar leverantören till att minska antalet transaktioner. Det är bra att använda en modell som uppmuntarar till effektivisering och som möjliggör en vinstsituation för båda parter.
- Att bygga samarbetsorganisationen med processer tidigt samt acceptanstesta detta för att motverka problem som kan uppstå i samverkan och gränssnitten mot kund.
- Att villkor, priser och tjänster aktivt följs upp och mäts under kontraktperioden. Det är viktigt att ha regelbundna samverkansmöten där uppföljning och exempelvis förbättrings- och effektiviseringsförslag diskuteras.

9 Referenser

Böcker, rapporter och publikationer

Den nationella innovationsstrategin, Näringsdepartementet, N2012.27, 11 oktober 2012

Europaparlamentets och Rådets direktiv, 2014/24/EU, 26 februari 2014, om offentlig upphandling och om upphävande av direktiv 2004/18/EG

IT Radar 2013, Radar Ecosystem Specialists

IT inom statsförvaltningen, Riksrevisionen, RiR 2011:4, januari 2011

Molntjänster 2012-2016, Radar Ecosystem Specialists

Outsourcingmarknaden Sverige/Norden 2014, Radar Ecosystem Specialists

The law of public and utilities procurement, Sue Arrowsmith, 2005

Vägledning - informationssäkerhet i upphandling, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB555, april 2013

Vägledning för effektiv it-försörjning/sourcing, E-delegationen, 8 oktober 2013

Webbsidor

Innovationsupphandling:

www.konkurrensverket.se/t/SectionStartPage_9618.aspx

Sociala krav: www.csr-kompassen.se

E-beställningar: www.esv.se/e-handel

Upphandlingsstöd vid Konkurrensverket: www.upphandlingsstod.se

Projektgruppen har haft kontakt med följande leverantörer:

Atea Sverige AB	IT-Total Sweden AB
CGI Sverige AB	Koneo AB
Compose IT Systems AB	Oracle Svenska AB
CSC Sverige AB	Pulsen Application AB
Dicom Datautveckling AB	Sigma IT Services AB
DGC One AB	Stay Secure Sweden AB
EVERY AB	Tieto AB
Fujitsu Sweden AB	Tripnet AB
IDENET	Telecomputing AB
IP-Only Telecommunication AB	Volvo IT AB
IT-Mästaren AB	Q-branch AB