

Förstudierapport Management- tjänster

Dnr 23.2-1398-18



KAMMARKOLLEGIET



Innehåll

1 Sammanfattning.....	3
2 Inledning	4
3 Föregående upphandlingar	6
4 Nuvarande ramavtal	10
5 Behovsundersökning	15
6 Marknadsundersökning	22
7 Omvärldsbevakning	29
8 Hållbarhet.....	31
9 Användbarhet och tillgänglighet.....	33
10 Informationssäkerhet.....	34
11 Elektronisk handel (e-handel)	35
12 Andra förstudier inom området.....	36
13 Utvecklingsområden och behov i kommande upphandlingar	37
14 Rekommendationer	38
15 Källförteckning.....	39
16 Bilagor	41

1 Sammanfattning

Denna förstudierapport är framtagen av Kammarkollegiet och behandlar managementtjänster. Området är idag uppdelat i tre ramavtalsområden där avtalen löper som längst till och med den 31 oktober 2020. Ramavtalen används av statliga myndigheter och andra avropsberättigade statliga organisationer.

Ramavtalsleverantörerna har till och med kvartal 2 år 2018 redovisat en omsättning som sammanlagt för de tre ramavtalsområdena uppgår till 284,8 miljoner kronor.

För att utreda om nya upphandlingar ska genomföras har förstudieprojektet undersökt avropsberättigade myndigheters behov, marknadens utbud och utvecklingen inom området managementtjänster.

I förstudiearbetet har projektet haft referensgrupper med deltagare från olika myndigheter, alla nuvarande och tre potentiella ramavtalsleverantörer, samt en branschorganisation. Två enkäter har skickats ut, en till leverantörer och en till avropsberättigade myndigheter.

Förstudieprojektet kan konstatera att de leverantörer som finns på marknaden tillsammans täcker det befintliga behovet hos avropsberättigade myndigheter.

Förstudien rekommenderar att nya ramavtalsupphandlingar genomförs.

Kommande ramavtal bör i stort ha samma innehåll och omfattning som de tre nuvarande ramavtalsområdena. Både avropare och ramavtalsleverantörer anser att de fungerar bra.

Kommande upphandlingsprojekt bör undersöka möjligheten att förenkla avropsmodellen för mindre omfattande avrop. Önskemålet har i huvudsak kommit från avropsberättigade myndigheter men också från några av ramavtalsleverantörerna. Även ett utökat stöd vid avrop är ett önskemål från flera håll.

Förstudierapporten är framtagen av:

Åsa Fröding, projektledare

Irene Andersson, biträdande projektledare, Jan Lundh, projektmedlem och Agneeta Anderson, projektmedlem.

2 Inledning

2.1 Bakgrund till förstudien

Förstudien är genomförd av Kammarkollegiet och omfattar managementtjänster. Inom managementtjänster finns idag tre ramavtalsområden:

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV) som löper ut den 30 juni 2020,
- Verksamhets- och organisationsutveckling (VU) som löper ut den 31 juli 2020 och
- Utveckling chef, grupp och Kompetensförsörjning (UCK) som löper ut den 31 oktober 2020.

Ramavtalen för managementtjänster används idag av statliga myndigheter och de statliga organisationer som är avropsberättigade.

Kammarkollegiet har ansvaret för upphandlingsverksamheten inom den statliga inköpssamordningen. Detta innebär att Kammarkollegiet har som uppdrag att ingå ramavtal för varor och tjänster som är avsedda för andra statliga myndigheter. Enligt förordning (1998:796) om statlig inköpssamordning ska det finnas ramavtal eller andra gemensamma avtal som effektiviserar upphandlingarna för varor och tjänster som myndigheterna upphandlar ofta, i stor omfattning eller som uppgår till stora värden. För IT och telekom omfattar uppdraget hela offentlig sektor.

2.2 Mål med förstudien

Målet med förstudien är att ta fram beslutsunderlag för att kunna ta ställning till om nya upphandlingar ska ske av managementtjänster.

Genom insamling av information, kunskap och erfarenheter identifieras myndigheternas behov. Marknadens utbud studeras och andra förutsättningar av betydelse för upphandlingar inom området belyses.

Samtliga rekommendationer som lämnas i samband med denna förstudie kan komma att prövas på nytt, ändras och anpassas i kommande upphandlingar då ny information kan tillkomma och förutsättningar ändras.

Förstudien riktar sig till berörda personer inom Kammarkollegiet och avropsberättigade myndigheter samt leverantörer och branschorganisationer inom området managementtjänster som är intresserade av kommande upphandlingar.



2.3 Omfattning och avgränsningar i förstudien

Förstudierapporten innehåller analys av myndigheternas behov och marknadens utbud. Den beskriver vidare nuläge och erfarenheter av användningen av ramavtalen inom managementtjänster. Dessutom redovisar förstudien avropsberättigade myndigheters och leverantörers synpunkter på de nuvarande ramavtalen samt deras syn på kommande upphandlingar.

Förstudien omfattar inte rekryteringstjänster.

Kammarkollegiet har under våren genomfört en förstudie om revisions- och granskningstjänster som till en begränsad del kan omfatta kompetenser liknande de inom managementtjänster. En avgränsning kommer dock så långt möjligt att göras mellan de olika uppdragen. Se kapitel 12 Andra förstudier inom området.

2.4 Metod för förstudien

Förstudiearbetet har utförts i enlighet med Kammarkollegiets projektstyrningsmetodik vilket innebär:

- initiering av projektet med definition av projektets huvudsakliga mål i form av ett projektdirektiv,
- detaljerad planering, det vill säga en projektbeskrivning och planering av projektets aktiviteter,
- genomförande som omfattat informationsinsamling, analys och författande av förstudierapporten,
- leverans av förstudien med föregående kvalitetssäkring.

Informationsinsamlingen till förstudien har skett genom att två enkäter har skickats ut, en till avropsberättigade myndigheter och en till leverantörer på marknaden. Vi har ställt frågor kopplade till de nuvarande ramavtalen och till utformningen av kommande upphandlingar. Frågor har också ställts om eventuella nya områden/tjänster inom management. En referensgrupp med deltagare från tio avropsberättigade myndigheter har deltagit i förstudien och bidragit med värdefull information och viktiga synpunkter.

Vidare har projektgruppen haft möten med ramavtalsleverantörer, en branschorganisation och ytterligare tre leverantörer inom managementtjänster för att få deras synpunkter och erfarenheter gällande nuvarande ramavtal samt deras syn på framtiden inom tjänsteområdet. Projektgruppen träffade totalt 22 leverantörer.

I förstudien görs en samlad bedömning av all information som kommit in för att undersöka hur kommande upphandlingar ska utformas på bästa sätt. Det kan innebära att förslag från enskilda intressenter inte alltid kan beaktas vid utformningen av eventuella kommande upphandlingar.

3 Föregående upphandlingar

3.1 Allmänt

Idag finns tre ramavtalsområden gällande managementtjänster, se nedan. Varje område upphandlades separat under åren 2014 - 2016. Upphandlingarna genomfördes successivt och tilldelningsbeslut meddelades efter varje separat upphandling. Selektivt förfarande enligt LOU, 6 Kap. 3 § användes i samtliga fall.

3.2 Managementtjänster – verksamhets- och organisationsutveckling (VU)

Upphandling av Managementtjänster – verksamhets- och organisationsutveckling annonserades den 1 augusti 2014. Sista dag för anbudsansökan var den 8 september 2014. Vid ansökningstidens utgång hade 38 företag kommit in med anbudsansökan. Genom selekteringsbeslutet den 14 november 2014 inbjöds tio anbudssökande att lämna anbud. Vid anbudstidens utgång den 22 december 2014 hade nio företag lämnat anbud. Efter kontroll av anbud och utvärdering fattades tilldelningsbeslut omfattande åtta företag den 13 januari 2015.

Såväl selekterings- som tilldelningsbesluten överprövades i ett sammanhang. Kammarkollegiet vann samtliga överprövningar. Ramavtal kunde slutligen tecknas den 1 augusti 2016.

Upphandlingsföremålet definierades enligt följande:

”Tjänster som stöder genomförande av förändringar i verksamheten i syfte att effektivisera, utveckla, följa upp och genom detta höja kvalitén. Upphandlingen omfattar tjänster för översyn av verksamheter, analys av resultat, organisation, ekonomi, uppföljning och utvärdering. Uppdragen kan bl.a. omfatta framtagning av underlag inför förändringar, mål och strategier, processkartläggningar, styrmodeller, verksamhetsplanering, förändringsledning, uppföljning, kravställning inför eventuellt följande behov av upphandling, ändrade processer och organisation m.m. Ett centralt inslag i tjänsterna är medverkan för att få till stånd förbättringar avseende styrning, strukturer, arbetssätt, metoder och att kunna påvisa nytta efter genomfört uppdrag.”

Tjänster beskrevs på detta sätt:

”Upphandlingen omfattar tjänster för att utveckla och effektivisera myndigheters verksamhet och organisation. I tjänsterna ingår utveckling av verksamhet, organisation, processer och ekonomistyrning. Tjänsterna avser olika faser i utvecklingsprojekt, kartläggning och analys, utredning och framtagning av förslag om lösningar,

rekommendationer, genomförande av förändringar samt uppföljning och utvärdering. Tjänsterna kan omfatta delar av en utvecklingskedja eller helheten. Även enstaka insatser kan avropas.

Tjänsterna kan innebära att ge stöd/rådgivning eller att ta ansvar för ett specificerat resultat med eller utan deltagande av myndighetens personal. Stöd vid styrning, projektledning, prioriteringar och att stå för helhetssyn samt samordning av utveckling är ingående delar. Vidare omfattar tjänsterna framtagning av underlag, dokumentation, rapporter, m.m. samt stöd vid operativt genomförande och att aktivt driva beslutade förändringar. Stöd vid prioritering och genomförande av utvecklingsinsatser ingår. Stöd och samordning vid utveckling. Stöd till chefer/ledare och andra vid förändringar.”

Kvalificering av anbudssökande företag byggde på redovisning av genomförda uppdrag inom ett antal områden. Kriterier vid utvärdering av anbuderna omfattade bland annat förslag på lösning av praktikfall.

3.3 Managementtjänster – utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV)

Upphandling av Managementtjänster – utredning, ledning och verksamhetsstyrning annonserades den 26 mars 2015. Sista dag för anbudsansökan var 20 april 2015. Vid ansökningstidens utgång hade 17 företag kommit in med anbudsansökan. Selektionsbeslutet den 13 maj 2015 innebar att nio företag inbjöds att lämna anbud. Vid anbudstidens utgång den 22 juni 2015 hade nio företag lämnat anbud. Efter kontroll av anbud och utvärdering fattades tilldelningsbeslut den 14 augusti 2015 omfattande sju företag.

Såväl selektions- som tilldelningsbesluten överprövades i ett sammanhang. Kammarkollegiet vann samtliga överprövningar. Ramavtal kunde slutligen tecknas den 28 juni 2016.

Upphandlingsföremålet var följande:

”Tjänsterna omfattar kvalificerade utredningar, analyser, granskningar eller utvärderingar som underlag för beslut. Vidare ingår strategisk rådgivning till ledningsgrupper i olika styrningsfrågor. Området avser stöd för ledning och styrning av verksamheten i syfte att utveckla och effektivisera denna. Behoven kan gälla både stöd- och kärnverksamhet. Granskning kan avse kundens egna underlag eller underlag framtaget av annan (second opinion). Tjänsterna kan utföras som uppdrag där anbudssökande tar huvudansvar, uppdrag i vilka avropsberättigade deltar och uppdrag som avser olika former av stöd och rådgivning. Tjänsterna kan avse hela verksamheten, delar av den eller enstaka behov hos myndigheten. Uppdragen kan även gälla verksamheter i flera myndigheter eller andra organisationer.”



Tjänsterna beskrevs på detta sätt:

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

Kvalificering av anbudssökande företag byggde på redovisning av genomförda uppdrag inom ett antal områden. Kriterier vid utvärdering av anbuderna omfattade bland annat förslag på lösning av praktikfall.

3.4 Managementtjänster – utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning (UCK)

Upphandling av Managementtjänster – utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning annonserades den 17 november 2015. Sista dag för anbudsansökan var den 21 december 2015. Vid ansökningstidens utgång hade 20 företag kommit in med anbudsansökan. I selekteringsbeslut den 4 april 2016 bjöds nio företag in att lämna anbud. Vid anbudstidens utgång den 18 maj 2016 hade åtta företag lämnat anbud. Efter kontroll av anbud och utvärdering fattades tilldelningsbeslut den 3 juni 2016 omfattande åtta företag.

Såväl selekterings- som tilldelningsbesluten överprövades i ett sammanhang. Kammarkollegiet vann samtliga överprövningar. Ramavtal kunde slutligen tecknas den 11 november 2016.

Upphandlingsföremålet definierades som:

”Tjänster för utveckling av chefer, ledare, grupper och medarbetare i sina respektive roller. Vidare ingår strategisk kompetensförsörjning. Syftet med upphandlingen är att ge myndigheterna tillgång till tjänster vid olika utvecklingsinsatser för personalen. Uppdrag kan avse såväl rådgivning som tjänster där anbudssökande tar uppdragsansvar och omfatta kundanpassat stöd samt visst generellt stöd. Tjänsterna ska vara anpassade för statliga myndigheters verksamhet.”

Tjänsterna beskrevs på detta sätt:

”Tjänsterna avser stöd i utvecklingsprogram eller liknande som myndigheterna genomför för personalen. Avrop kan avse uppdrag med omfattande insatser och längre varaktighet eller enskilda delar i utvecklingsprogram. Tjänsterna kan utföras i form av handledning, i grupp eller individuellt, som rådgivning, utbildning eller liknande former.”

Kvalificering av anbudssökande företag byggde på redovisning av genomförda uppdrag inom ett antal områden. Kriterier vid utvärdering av anbuderna omfattade bland annat förslag på lösning av praktikfall.

3.5 Sammanfattning av erfarenheter från föregående upphandlingar

Målsättning i upphandlingarna år 2014 - 2016 var att ta fram ramavtal som var så flexibla att myndigheters skiftande behov skulle kunna tillgodoses på ett tillfredsställande sätt. En förändring i förhållande till de föregående upphandlingarna år 2010 var att försöka minska beroendet med avseende på de enskilda konsulterna och i gengäld ställa krav på företaget som helhet. Företaget skulle ha tillräcklig kapacitet för att kunna genomföra uppdrag stabilt över tiden och med god kvalitet. Vidare krävdes att företaget arbetade enligt gemensamma metoder och underhöll sitt kvalitetsystem samt att även underleverantörerna använde de gemensamma kvalitetssystemen.

Antalet företag som verkar inom de tre olika ramavtalsområdena är stort. Skillnaderna mellan företagen är emellertid stora avseende kompetens, erfarenhet och resurser. Även om många tjänster utförs på samma sätt saknas det oftast paketerade tjänster. Kundens behov varierar och leverantörerna vill erbjuda sina egna lösningar. Konkurrensen mellan företagen är stor.

Antalet anbudssökande företag var högt i samtliga tre upphandlingar. Reglerna i LOU och dess tillämpning begränsar emellertid vilka krav som kan ställas på företag vid kvalificering och vid utvärdering av tjänsterna. Vid genomförandet av upphandlingen krävdes det därför ett omfattande arbete för att utforma upphandlingsdokumenten och senare pröva och bedöma anbuderna. Alla tre upphandlingar var föremål för överprövningar men Kammarkollegiet vann vid domstolsprövningarna i samtliga fall.

4 Nuvarande ramavtal

4.1 Allmänt om nuvarande ramavtal

Idag finns managementtjänster inom tre ramavtalsområden:

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV) som löper ut den 30 juni 2020,
- Verksamhets- och organisationsutveckling (VU) som löper ut den 31 juli 2020 och
- Utveckling chef, grupp och Kompetensförsörjning (UCK) som löper ut den 31 oktober 2020.

Förnyad konkurrensutsättning gäller vid avrop för samtliga tre områden.

4.2 Nuvarande ramavtalsleverantörer

4.2.1 Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV)

Området har sju ramavtalsleverantörer:

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

4.2.2 Verksamhets- och organisationsutveckling (VU)

Området har åtta ramavtalsleverantörer:

- Capgemini Sverige AB
- Ekan Aktiebolag
- IBM Svenska Aktiebolag
- PA Consulting Group Aktiebolag
- Preera AB
- Sonder AB
- Syntell AB
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

4.2.3 Utveckling chef, grupp och Kompetensförsörjning (UCK)

Området har åtta ramavtalsleverantörer:

- Ekan Aktiebolag
- Ernst & Young AB
- Gaia Leadership AB
- Indea AB
- IPF – Institutet för Personal- och Företagsutveckling AB
- Riddarfjärden Implement AB
- Sandahl Partners Stockholm Aktiebolag
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

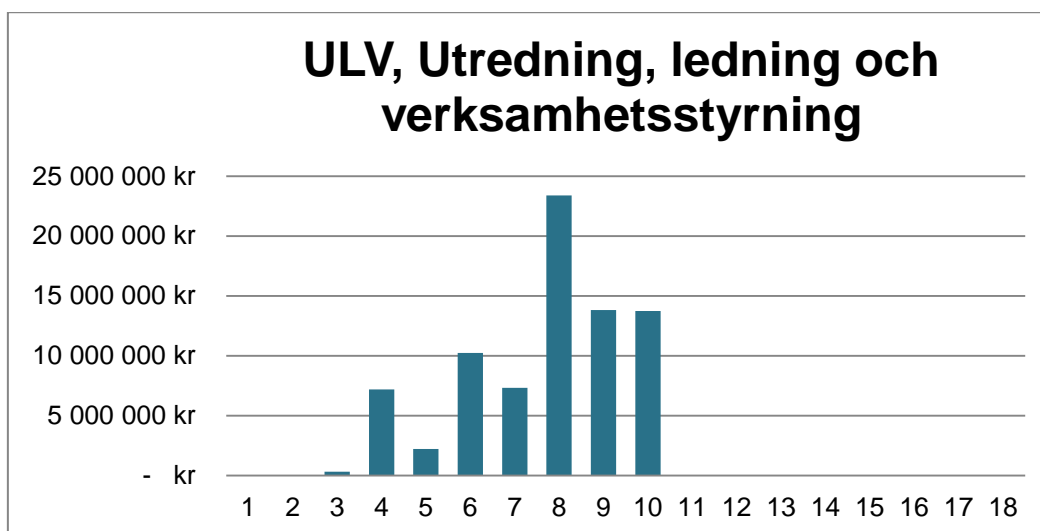
4.3 Omsättning på ramavtalen

Ramavtalsleverantörerna är skyldiga att en gång per kvartal redovisa sin omsättning på respektive ramavtal. Till och med kvartal 2 år 2018 har ramavtalsleverantörerna redovisat en omsättning för de tre ramavtalsområdena på totalt 284,8 miljoner kronor.

Nedan redovisas omsättningen på respektive ramavtalsområde till och med kvartal 2 år 2018. Statistiken baseras på uppgifter rapporterade av ramavtalsleverantörerna. Beakta att de tre ramavtalsområdena har varit giltiga under olika lång tid.

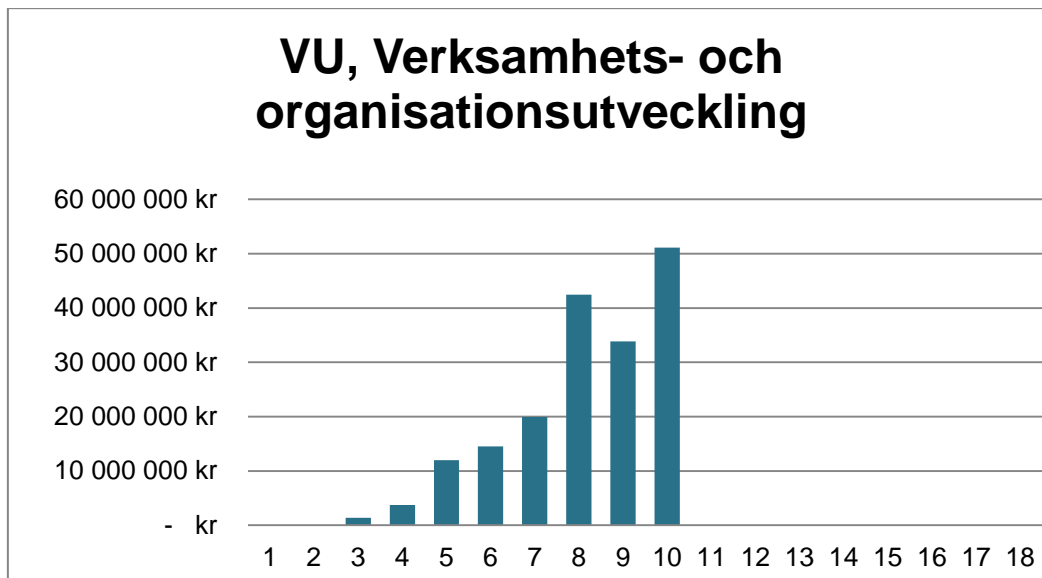
4.3.1 Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV)

Total omsättning på ramavtalsområdet ULV till och med kvartal 2 år 2018 uppgår till 75,3 miljoner kronor. Samtliga sju leverantörer har haft omsättning med en spridning mellan 5,1 och 19,4 miljoner kronor. De vågräta staplarna i diagrammet nedan visar omsättning per kvartal avseende ULV. Ramavtalen avseende ULV har varit giltiga i tio kvartal.



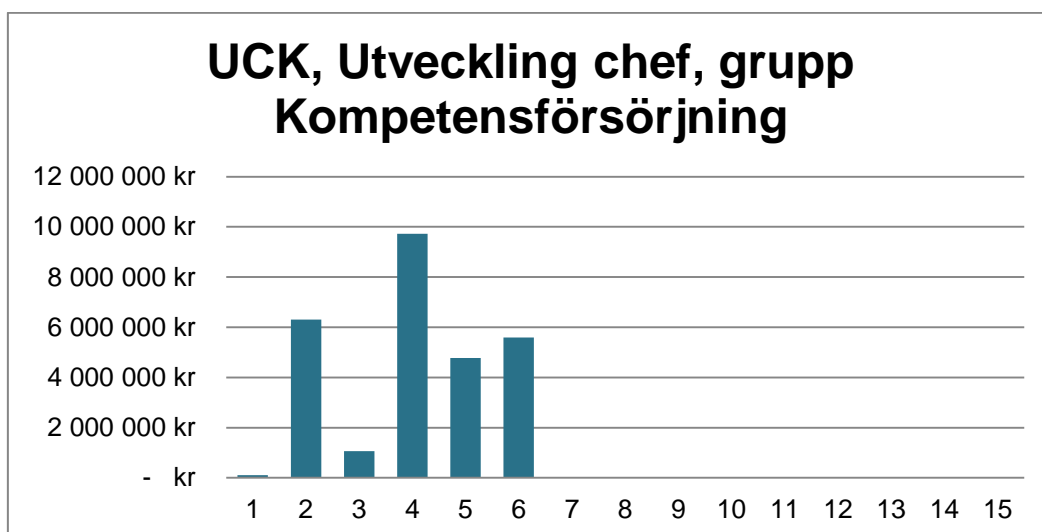
4.3.2 Verksamhets- och organisationsutveckling (VU)

Total omsättning på ramavtalsområdet VU till och med kvartal 2 år 2018 uppgår till 178,9 miljoner kronor. Samtliga åtta leverantörer har haft omsättning med en spridning mellan 3,6 och 54 miljoner. De vågräta staplarna i diagrammet nedan visar omsättning per kvartal avseende VU. Ramavtalen för VU har varit giltiga i tio kvartal.



4.3.3 Utveckling chef, grupp och Kompetensförsörjning (UCK)

Total omsättning på ramavtalsområdet UCK till och med kvartal 2 år 2018 uppgår till 27,6 miljoner kronor. Samtliga åtta leverantörer har haft omsättning med en spridning mellan 0,6 och 11,5 miljoner kronor. De vågräta staplarna i diagrammet nedan visar omsättning per kvartal avseende UCK. Ramavtalen för UCK har varit giltiga i sex kvartal.



4.4 Synpunkter och erfarenheter från förvaltningen

De tre ramavtalsområdena har av avropsberättigade myndigheter bedömts fungera mycket bra. Ramavtalen är uppskattade och trenden är en ökande användning. Avropsordningen med förnyad konkurrensutsättning har inte diskuterats under de befintliga ramavtalens existens. Synpunkter gällande avropsordning har dock kommit upp i enkätsvar och vid referensgruppsmöten, se avsnitt 5.1.2 Frågor i enkäten och avsnitt 5.2.4 Övriga kommentarer från myndigheterna. Ramavtalen används av såväl större statliga organisationer som medelstora och mindre sådana.

Enligt avropsberättigade myndigheter lämnas alltför få anbud. Dialog har förts med ramavtalsleverantörerna kring detta. Deras uppfattning är att avropen ofta har för korta svarstider samt att de ofta är för specifika eller för snävt avgränsade. De menar att det gör det svårt att hitta kompetens. Detta kan tyckas märkligt med tanke på både ramavtalsleverantörernas storlek och antalet underleverantörer som idag uppgår till drygt 500. Ramavtalen tillåter dessutom ramavtalsleverantörerna att lägga till nya underleverantörer fyra gånger per år.

Avsteg till ett värde av 43 miljoner har dokumenterats. Motiveringarna varierar men det som främst har betydelse för de kommande upphandlingarna är att vissa kompetenser saknas eller upplevs saknas i de befintliga ramavtalen.

Leverantörerna är i huvudsak mellanstora företag men även större och mindre företag finns representerade. Varje ramavtalsleverantör har möjlighet att knyta till sig underleverantörer för att möta de behov som blir aktuella. Inom ramavtalsområdet ULV finns ett 70-tal underleverantörer, motsvarande siffra för VU är runt 270 och för UCK runt 170. Underleverantörerna är oftast men inte alltid mindre företag.

Krav ställdes i upphandlingen på att leverantören ska ha resurser, kapacitet och förmåga att leverera tjänster till avropsberättigade i hela Sverige. De flesta leverantörer har sina huvudkontor i stockholmstrakten men man har genom lokala organisationer eller underleverantörer möjlighet att genomföra insatser i hela landet.

Området har en fungerande priskonkurrens.

4.5 Information om ramavtalen

Efter avslutade upphandlingar genomförde Kammarkollegiet ett informationsseminarium riktat till avropsberättigade myndigheter samt ett möte med de valda ramavtalsleverantörerna.

Information om ramavtalen förmedlas på www.avropa.se. Där publiceras bland annat listor över ramavtalsleverantörer och avropsberättigade myndigheter, avtalsdokument, avropsmallar, samt vägledningar med stöd för avropsberättigande myndigheter vid avrop.

Kammarkollegiet genomför också regelbundet olika typer av seminarier kopplat till respektive ramavtalsområde. Därutöver ges vägledning och stöd i samband med bland annat avrop från ramavtalen via såväl mail som telefon.

5 Behovsundersökning

Förstudieprojektet har undersökt användarnas behov, med hjälp av en myndighetsenkät och i möten med representanter från tio avropsberättigade myndigheter.

5.1 Myndighetsenkät

Enkäten skickades ut till cirka 230 avropsberättigade myndigheter. Den besvarades av 98 respondenter vilket ger en svarsfrekvens på ungefär 40 %.

Syftet med enkäten var att undersöka behov av samt önskemål om tjänster inom ramavtalsområdet. Myndigheterna kunde även redovisa sina erfarenheter av befintliga ramavtal samt ge generella synpunkter på eventuella kommande upphandlingar av statliga ramavtal.

Respondenterna i enkäten var huvudsakligen chefer/ledning, 32 %, samt upphandlare/inköpare, 38,1 %. Av myndigheterna var 55,7 % lokaliserade till flera platser i landet. Ungefär hälften av myndigheterna hade använt något eller några ramavtal inom området managementtjänster.

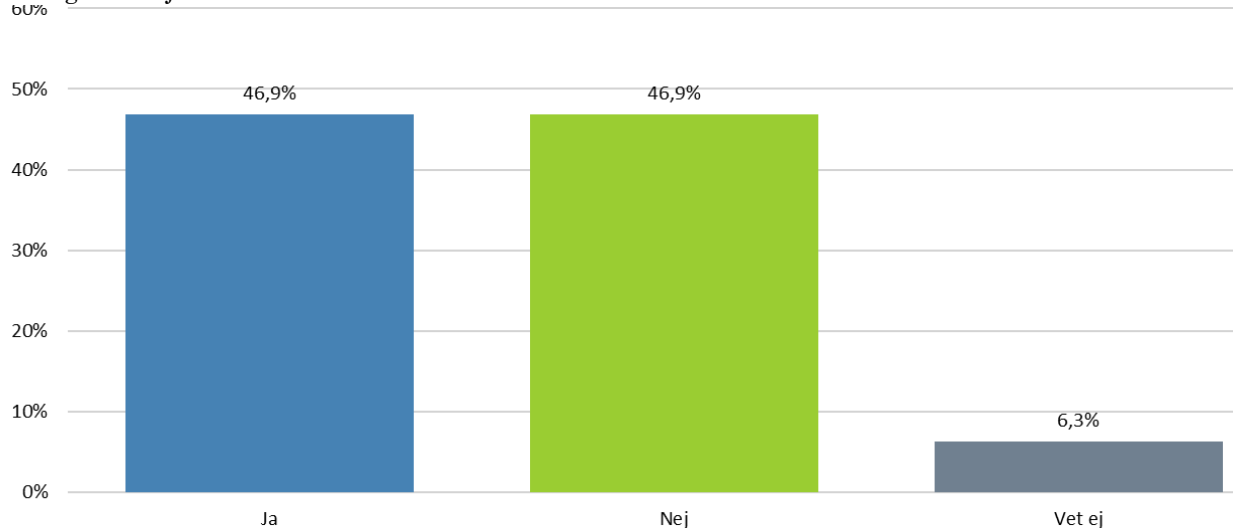
Enkäten finns i sin helhet i bilaga 1.

5.1.1 Sammanfattning av myndighetsenkät

Enkätsvaren visar att ramavtalen i stort fungerar bra. Myndigheterna anger i sina kommentarer att avtalen är flexibla och täcker behoven hos myndigheterna. Flera respondenter pekar emellertid på att svarsfrekvensen på avropsförfrågningar kan vara låg. Det finns också vissa önskemål om att jämsides med förnyad konkurrensutsättning kunna använda avropsordning med samtliga villkor fastställda. Några respondenter anger att det är svårt att se gränsdragningen mellan ramavtalen ULV och VU.

5.1.2 Frågor i enkäten

Fråga ställdes om hur många myndigheter som använt något av ramavtalen för managementtjänster:



Ungefär hälften av myndigheterna som svarade på enkäten hade använt ramavtalen.

Fråga om ramavtalet Managementtjänster – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV)

Enligt enkätsvaren hade 35,6 % av respondenterna använt ramavtalet. 64,4 % svarade nej. Exempel på användningsområden var:

- Utredningar, förstudier och uppföljning
- Utredning av IT-infrastruktur inför myndighetsflytt
- Utredning av genomförda organisationsförändringar samt utredning digital transformation
- Utvärdering av leveransfunktion samt utvärdering av kundtjänst
- Rådgivning och utredning i samband med verksamhetsövergång/verksamhetsflytt.

I enkäten fanns möjlighet att lämna kommentarer om ramavtalet. Exempel på kommentar var:

- Incitament så att leverantörerna lämnar anbud
- Gränsdragning till ramavtalet avseende verksamhet- och organisationsutveckling (VU)
- Har upplevt vissa kommunikationsproblem mellan huvudleverantör och underleverantör
- Avtalet har fungerat bra
- Önskvärt med förslag på utvärderingsmodell vid avrop.

Fråga om ramavtalet Managementtjänster – Verksamhets- och organisationsutveckling (VU)

Enligt enkätsvaren hade 56,8 % av respondenterna använt ramavtalet. 43,2 % svarade nej. Exempel på användningsområden var:

- Organisationsutredning
- Informationssäkerhet
- Digitalisering
- Organisationsutveckling, uppföljning
- Förstudie digitala verktyg och digitala arbetsprocesser
- Framtagning av modell för styrning, planering och uppföljning av verksamheten
- Styrning och utvecklingsfrågor
- Processkartläggning.

I enkäten fanns möjlighet att lämna kommentarer om ramavtalet. Exempel på kommentar var:

- Önskvärt med rangordning som alternativ avropsordning
- Gränsdragning till ULV kan vara otydlig
- Vägledningen till ramavtalet ger bra stöd
- Avtalet är flexibelt
- Bra att avtalet kan användas vid uppdrag som gäller andra än myndigheten självt.

Fråga om Managementtjänster – Utveckling chef, grupp, kompetensförsörjning (UCK)

Enligt enkätsvaren hade 52,3 % av respondenterna använt ramavtalet. 47,7 % svarade nej. Exempel på användningsområden var:

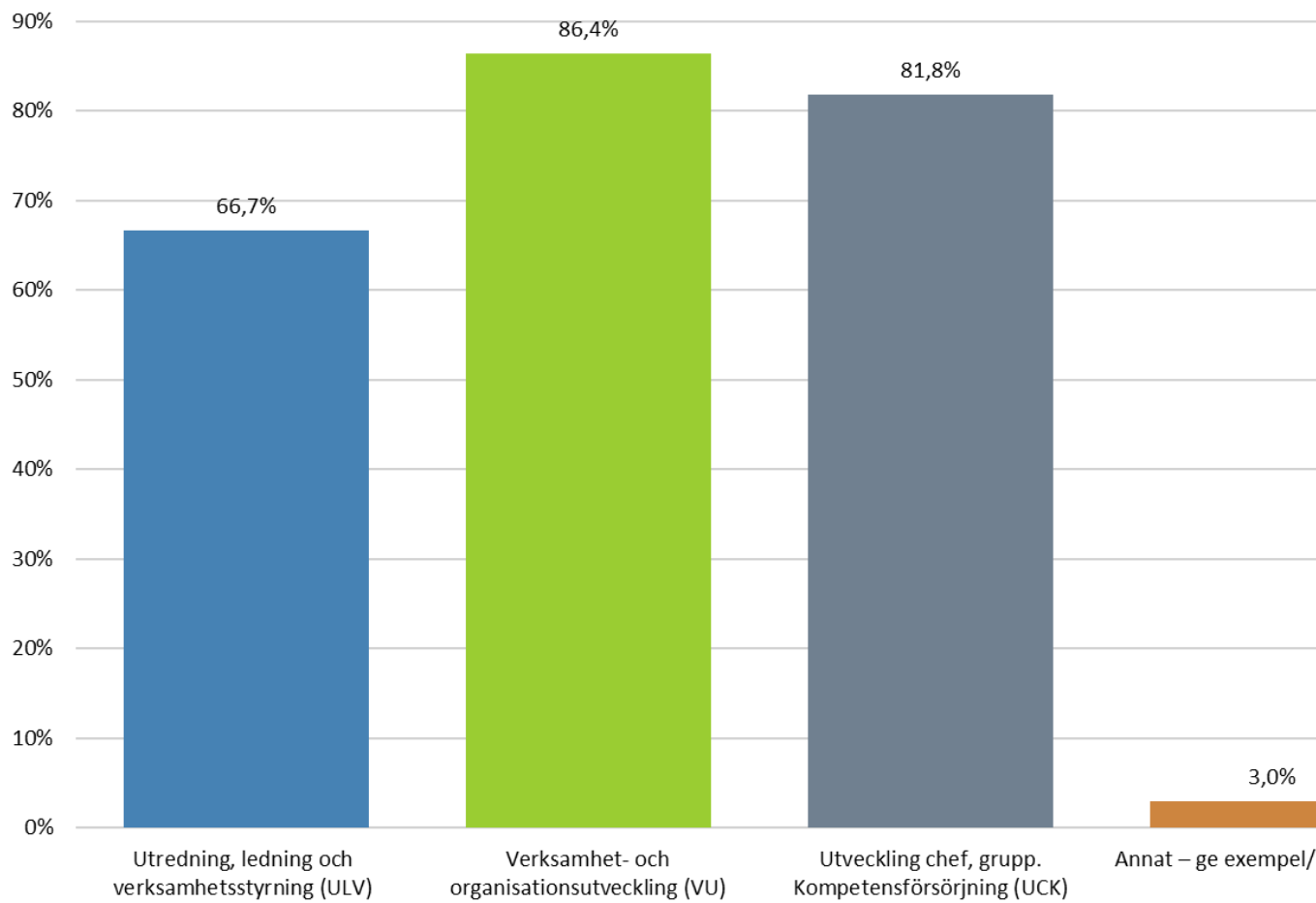
- Utveckling ledarskap, medarbetarskap
- Rådgivning till verksamhetsledning
- Utbildning/handledning GDQ
- Chefsgruppsprogram
- Grupputveckling.

I enkäten fanns möjlighet att lämna kommentarer om ramavtalet. Exempel på kommentar var:

- Ramavtalet fungerar bra, motsvarar behoven, flexibelt
- Säkerställa att leverantörerna lämnar svar på avrop
- Önskemål och stöd och förslag om hur anbuden ska utvärderas.

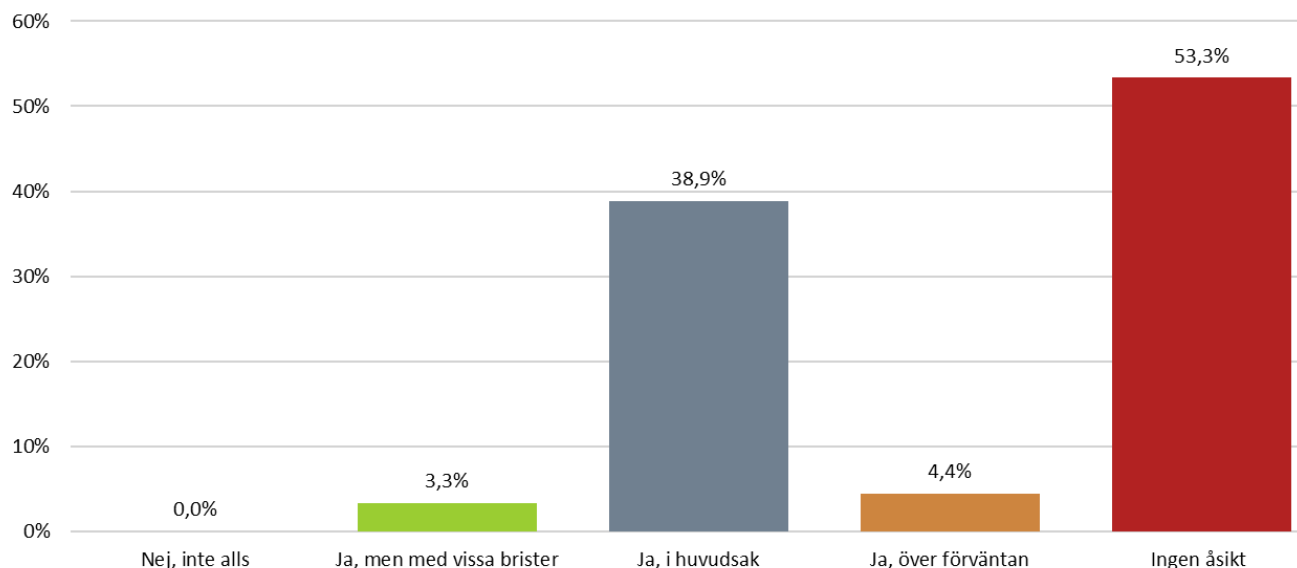
Nedan redovisas ett urval av enkätens frågor.

Fråga: Bedömer ni att det finns behov av att avropa tjänsterna inom ramavtalet framöver?



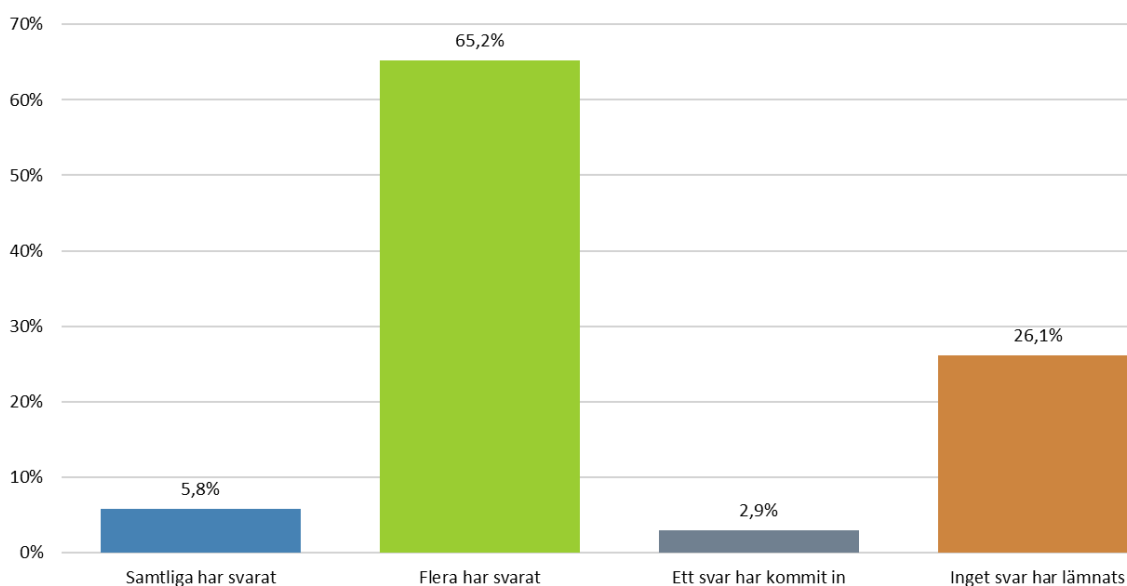
Enligt svaren avser det största behovet området tjänster för verksamhets- och organisationsutveckling.

Fråga: Har de avropade konsulternas kompetens motsvarat era förväntningar?



Det kan noteras att över hälften av respondenterna inte har någon uppfattning om konsulternas prestation vid utförande av uppdraget. Det kan finnas olika förklaringar till detta. En trolig orsak är att den som har svarat på enkäten inte haft insyn i genomförandet av själva uppdraget.

Fråga: Har ramavtalsleverantörerna i allmänhet svarat på era avropsförfrågningar?





Anmärkningsvärt är att för 26,1 % av avropsförfrågningarna har det inte kommit in ett enda svar från ramavtalsleverantörerna. Den låga svarsfrekvensen bekräftas även av referensgruppen och genom erfarenheter från förvaltningen.

Fråga: Har myndigheten ställts inför en situation där diskussion om jäv uppkommit inför avrop av managementtjänster?

Ingen av respondenterna har råkat ut för denna situation. Två myndigheter uppger att de har egna ramavtal för internrevision. En myndighet anger att ”en av oss nyanställd chef var tidigare anställd hos en underleverantör till en av ramavtalsleverantörerna”.

Fråga: Övriga synpunkter.

Den enda synpunkt som framförts av flera myndigheter är önskemål om ramavtal som inte enbart är begränsade till avropsordning med förnyad konkurrensutsättning.

5.2 Referensgrupp

Projektgruppen har genomfört två referensgruppsmöten med totalt tolv personer från tio myndigheter (se tabell nedan). Från Kammarkollegiet deltog Åsa Fröding, Irene Andersson, Jan Lundh och Agneeta Anderson.

Referensgruppen bidrog med värdefulla synpunkter och beskrivningar om kommande behov. Informationen från gruppen var ett bra komplement till myndighetsenkäten.

19 april	20 april
Försvarets Materielverk	Myndigheten för samhällsskydd och beredskap
Post- och telestyrelsen	Luleå tekniska universitet
Statens servicecenter	E-hälsomyndigheten
Försäkringskassan	Trafikverket
Migrationsverket (två personer)	Polisen (två personer)

Projektgruppen inledde de båda mötena med en kort presentation av Kammarkollegiet och projektet ”Förstudie Managementtjänster”. Därefter presenterade Jan Lundh och Irene Andersson våra tre befintliga ramavtalsområden på en övergripande nivå.

Inför våra möten bad vi deltagarna i referensgruppen att särskilt fundera på följande tre frågeställningar.

1. Myndighetens erfarenheter av våra ramavtal eller era egna avtal inom området
2. Myndighetens behov (nu och det ni kan se framåt)
3. Myndighetens framtidsspaningar

Synpunkterna sammanfattas i avsnitt 5.2.1 – 5.2.3.

5.2.1 Myndighetens erfarenheter av nuvarande ramavtal/egna avtal

Referensgruppen är generellt mycket nöjd med våra ramavtal och våra områden. De ger stor frihet och bra möjligheter att göra avrop anpassade till myndighetens behov. En deltagare säger ”kravkatalogen är superbä och vi får jättebra stöd från Kammarkollegiet när vi har frågor inför avrop.” De är även nöjda med våra befintliga ramavtalsleverantörer.

Majoriteten av myndigheterna i gruppen har avropat en eller flera gånger från ett eller flera av våra ramavtal för managementtjänster. Flera i gruppen bekräftar det som även framkommit i enkätsvaren, att få eller inga avropssvar lämnas vid förfrågningar.

5.2.2 Myndighetens behov (nu och framåt)

Myndigheterna kan behöva särskilt workshopsstöd vid till exempel utveckling av processer och några nämner ett behov av att kunna avropa öppna chefsutbildningar, exempelvis 2-4 platser per år. De anser också att det är viktigt att kunskap om offentlig sektor finns hos ramavtalsleverantörerna och deras konsulter. Någon vill ha en ”huskonsult” för löpande behov och kunna avropa interimistiska chefer. God kunskap i engelska och möjlighet att ställa krav på certifierade tester är viktiga parametrar. Slutligen finns önskemål om att kunna ställa krav på säkerhetsprovning vid avrop.

5.2.3 Myndighetens framtidsspaningar

- Tydliggör kompetens inom digitalisering framåt
- Kompetens inom tillitsbaserad styrning
- Kompetensöverföring från konsult till organisation
- Jämställdhet
- Utbildning inom managementområdet
- Leverantörer som klarar stora volymer
- Hållbarhet

5.2.4 Övriga kommentarer från myndigheterna

Några av deltagarna efterfrågar avtal med kombinerad avropsordning, exempelvis både rangordning och förnyad konkurrensutsättning (FKU). Referensgruppen anser att maximalt 160 timmar kan vara en lämplig gräns för en eventuell rangordning.

6 Marknadsundersökning

Förstudieprojektet har analyserat marknaden och fått dess syn på bransch och utveckling.

En viktig informationskälla för projektgruppen har varit de möten som genomförts med nuvarande ramavtalsleverantörer. Vi har också träffat tre leverantörer som idag inte är ramavtalsleverantör på något av våra ramavtal och även en branschorganisation. En leverantörsenkät finns också som underlag för viss information.

6.1 Marknaden

Några accepterade uppskattningar av hur många managementkonsultföretag som är aktiva på den svenska marknaden finns inte. Många vill definiera sig som managementkonsulter och ett mindre antal är certifierade eller lever upp till mer handfasta definitioner. Någon entydig definition för managementtjänster finns dock inte.

Variationerna är stora, allt från företag med en person anställd till multinationella storföretag. Vissa små företag har ofta en avgränsad inriktning men istället en djupare kompetens inom det aktuella området.

Digitaliseringens allt större påverkan märks även inom managementbranschen. Gränserna mellan vad som är verksamhetsutveckling och vad som tidigare mer setts som möjliggörande informationsteknik fortsätter att suddas ut med ökande hastighet.

6.2 Leverantörsenkät

En enkät gick ut till alla befintliga ramavtalsleverantörer inom de tre områdena och publicerades även på www.avropa.se där den var tillgänglig för alla att svara på. Enkäten besvarades av 17 leverantörer, två av dessa har vi inte ramavtal med idag.

Enkäten gav leverantörer möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter av befintliga ramavtal. Den gav också en bild av intresset av kommande upphandlingar. Enkäten omfattande även leverantörernas utbud och leveranskapacitet. Vi frågade också om leverantörernas syn på trender inom området.

Enkäten finns i sin helhet i bilaga 2.

6.2.1 Sammanfattning av enkäten

Drygt hälften av respondenterna är så kallade småföretag med 10-49 anställda, mer än en tredjedel är stora företag med över 250 anställda och resterande är medelstora företag med mellan 50-250 anställda. Av dessa har 50 % fler än 50 personer anställda med kompetens inom det aktuella ramavtalsområdet, 40 % har 11-50 anställda och ungefär 10 % av dem har 1-10 anställda inom området.

Nästan alla, 95 %, av leverantörer som har svarat kan leverera managementtjänster i hela Sverige, flera med hjälp av underleverantörer.

En stor andel av de som svarat kan leverera tjänster inom våra befintliga områden. Drygt 50 % inom ULV, 70 % inom VU och 65 % inom området UCK.

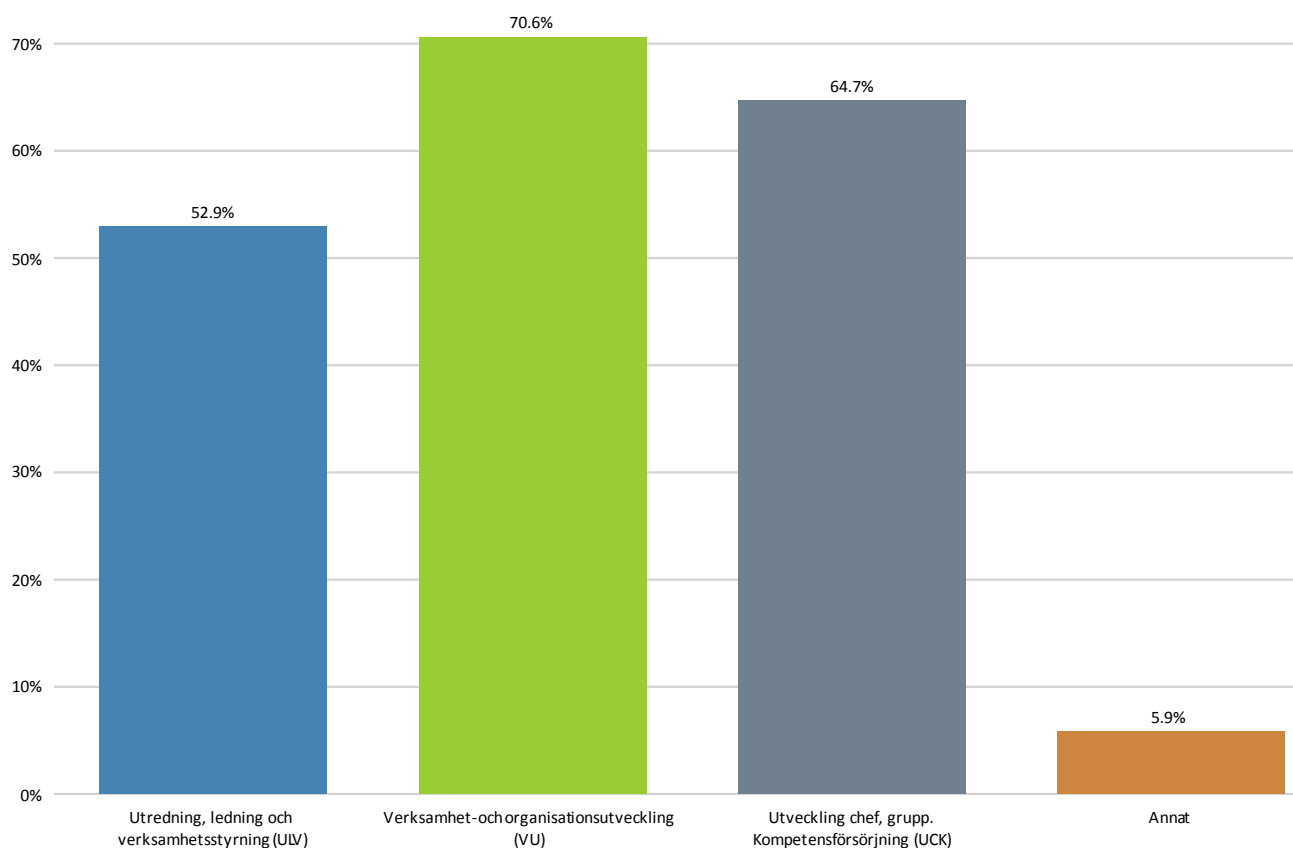
Den huvudsakliga kundbasen hos leverantörerna som svarat är statliga myndigheter, men även privata företag samt kommuner och landsting förekommer.

Samtliga leverantörer som svarat på enkäten kan tänka sig att lämna anbud i en ny upphandling.

6.2.2 Frågeställningar i enkäten

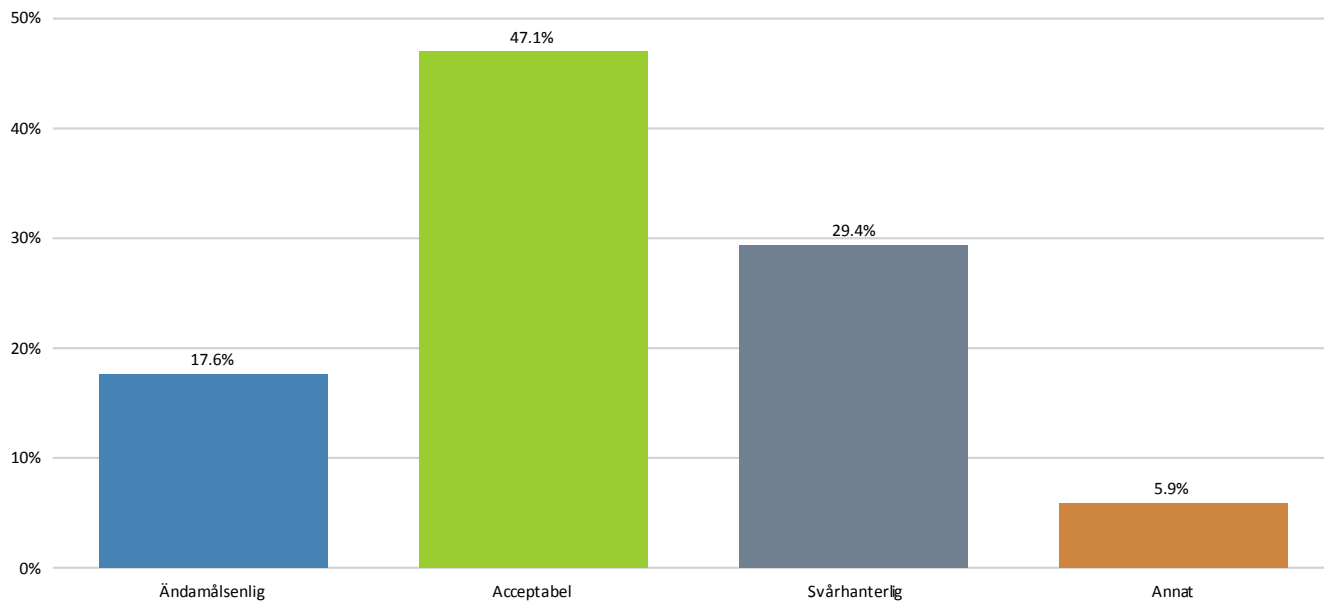
Nedan redovisar vi några av frågorna och svaren i enkäten.

Vilken typ av tjänster tillhandahåller ni?



De leverantörer som har svarat på enkäten har en bred leveranskapacitet inom de tre områdena, med en liten övervikt åt området VU.

Hur ser ni på nuvarande indelning av ramavtalsområden; Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV), Verksamhet- och organisationsutveckling (VU) samt Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning (UCK)?



I kommentarerna finns i huvudsak positiva synpunkter till indelningen och ”förpackningen” av ramavtalen, de ger stor frihet och kan bemöta ganska omfattande behov. Nästan 30 % anser att vår nuvarande indelning är svårhanterlig vilket till viss del bekräftades vid våra leverantörsmöten. En orsak som respondenterna i enkäten anger är att gränsdragningen mellan områdena VU och UCK ibland är svår, avropare använder VU när de ”borde” ha avropat via UCK. Det kan då handla om utbildning inom förändringsledarskap där leverantörerna inom området UCK är experterna, inte de inom VU. En önskan om att tydliggöra att ledarskapsutveckling hör hemma inom UCK finns. Ett par av respondenterna anger att de tjänster som avropas ibland kan sträcka sig över alla våra tre ramavtalsområden, att uppdelningen dem emellan kan vara svåra att hantera. Å andra sidan så är de ”vida” områdena en fördel då de kan täcka flera delar i exempelvis ett förändringsarbete.

6.2.3 Trender inom management

En av frågorna till leverantörerna var vilka stöd för tjänster de ser som nya/tillkommande/framtida under de närmaste fem åren. Nedan redovisar vi de stödbehov som enligt leverantörerna är tydligast.

- Automatisering och dess följder för verksamhetsstyrning och organisation
- Digitalisering, förändring av arbetssätt till följd av digitalisering
- Styrning och förvaltning av digitala tjänster, ny verksamhetslogik
- Tillitsbaserad styrning
- Utveckling och samarbete mellan och inom organisationer
- Aktivt medarbetarskap
- Ökat medborgarperspektiv (ökad kundnytta)
- Ökat behov av att arbeta med värderingar, beteenden och organisationskultur för att nå mål, kultur och värderingar bör finnas med framåt
- Agila team/agil coaching
- I framtidens organisationer kommer dynamiska organisationsformer, digitaliserade arbetsformer, tillitsbaserad styrning och ett modernt ledarskap höra nära samman.

6.2.4 Fria kommentarer i enkäten

Här redovisas ett urval av kommentarerna i enkätsvaren.

- ”Vi förespråkar möjlighet för beställaren att avropa mindre uppdrag utan att genomföra förnyad konkurrensutsättning. Exempelvis upp till maximalt 200 timmar. Detta skapar ökad effektivitet både för leverantör och för beställare”.
- ”Det kan vara en bra idé att Kammarkollegiet har en tydligare policy om vilka utvärderingskriterier som myndigheterna bör använda vid upphandlingar. Enbart pris är allt oftare det enda utvärderingskriteriet. Detta påverkar vad leverantörerna kan erbjuda och kan i längden medföra att pris prioriteras framför kvalitet”.
- ”Takpriset bör höjas till åtminstone 2 000 kronor men gärna mer (2 400 kronor). Idag kan vi inte få lönsamhet med vissa kompetenser vilket gör att de inte tas med i anbud fast kunden ibland skulle behöva dessa tjänster”.
- ”Vi upplever att kännedomen om ramavtalet och kunskaper om upphandling ibland är begränsad hos de avropande myndigheterna”.
- ”Vi upplever att vissa avrop fokuserar alltför ensidigt på pris, utan särskilt stor hänsyn till kompetensen (eller möjligheten) hos en konsult att utföra uppdraget”.
- ”Vi upplever att utvärderingsmodellerna är många och inte sällan svåröverskådliga”.
- ”Vi upplever att det ibland är mer fokus på formalia än beskrivning av organisationens verkliga behov och det förväntade resultat som upphandlingen syftar till”.
- ”Vi upplever att uppdragen som upphandlas inte helt motsvarar de referensuppdrag och de krav som vi skulle specificera vid ramavtalsupphandlingen”.
- ”Användningen av ramavtalet bör fokusera mer på lösningar på utmaningar och på resultat, än på att handla upp enskilda resurser för att fylla gap i egna

organisationen. Managementtjänster skapar mest värde när ett team kan ta sig an en utmaning och leverera ett resultat, snarare än att leverera ett CV. Vi tror också att fokus ska ligga mer på en tydlig idé om management och ledarskap och en bred erfarenhet, snarare än på specifika referenser, t.ex. från statliga myndigheter. Det är ofta alltför snäva krav i avropen”.

6.3 Leverantörsmöten

Projektgruppen har träffat alla Kammarkollegiets befintliga ramavtalsleverantörer inom de tre områdena för managementtjänster. Gruppen har också träffat tre leverantörer som idag inte är ramavtalsleverantör på något av våra ramavtal samt även en branschorganisation.

6.3.1 Sammanfattning av leverantörsmöten

Totalt genomförde vi 22 möten, varav 19 med befintliga ramavtalsleverantörer och tre med leverantörer som idag inte är ramavtalsleverantörer inom management.

Alla leverantörer var mycket positiva till att de fick möjlighet att föra en dialog. Generellt handlade mötena om hur dagens ramavtal fungerar, hur avrop formuleras och framtida behov. De allra flesta tycker att våra nuvarande områden fungerar bra och att de är tillräckligt vida för att kunna matcha behov som ibland kan passera ”gränserna”. Det framfördes önskemål om att vi på Kammarkollegiet kan informera mer för att stötta avroparna.

På vår fråga om kombinerad avropsordning, med till exempel rangordning upp till 160 timmar och förnyad konkurrensutsättning på övrigt så förstår leverantörerna behovet men är inte helt positiva till just rangordning. Leverantörerna framförde att det kan gå att hantera på andra sätt, till exempel genom att i avropsexempel beskriva enkla ”case” eller göra mallar som stöd vid avrop.

Leverantörernas framtidsspaningar bekräftas till stor del av kommentarerna i leverantörsenkäten, vissa områden är generella för våra tre områden medan andra är mer knutna till ett område:

- Artificiell Intelligens (AI) på managementnivå
- Informationssäkerhetsspecialister
- Utökade samarbeten mellan och över organisationsgränser, exempelvis mellan myndigheter och kommuner
- IT-frågor på lednings- och styrningsnivå
- Att leda digitalisering
- Förändringsledning
- Större fokus på hållbarhet (arbete, socialt, miljö mm)
- Tillitsbaserat ledarskap
- Kultur och ledarskap
- Agil verksamhetsutveckling

- Tjänstedesign
- Verksamhetsutveckling, HR och ledarskapsfrågor
- Kompetensförsörjningsstrategier (främst för UCK)
- Agila grupper, agil grupputveckling (främst för UCK)
- Ny roll för framtidens medarbetare, gräns mellan medarbetare och chef förändras (främst för UCK)
- Öppet program för chefer i staten (främst för UCK).

6.4 Branschorganisation

Vid omvärldsbevakning inom området managementtjänster kunde projektet identifiera en branschorganisation i Sverige som vi bjöd in till ett möte för avstämning.

6.4.1 Om branschorganisationen

Sveriges Managementkonsulter, (Swedish Association of Management Consultants – SAMC) är en oberoende branschorganisation som företräder managementkonsultföretagen och dess konsulter samt bidrar till utveckling av branschen. De har funnits i 50 år och ingår i Svenskt Näringsliv, Almega och den internationella organisationen International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI).

6.4.2 Mötets viktigaste frågor

SAMC tycker att de tre befintliga ramavtalsområdena är bra. Ett kommande upphandlingsprojekt bör se över avtalens resevillkor och konsultföretagens immateriella rättigheter. De anser också att tid för erfarenhet gällande senior konsult bör förlängas till minst tio år och att man i upphandlingen ska försöka hitta ett bättre mått för referensuppdrag.

Precis som flera andra pekar SAMC på den utveckling som digitalisering och AI innebär för ledning och styrning av organisationer. Kommunikation och anpassning till myndigheternas behov, inte bara strukturellt utan också kulturellt, kommer att krävas för att nå önskade resultat.

7 Omvärldsbevakning

7.1 Sammanfattning

Ett digitalt teknikområde som utvecklas snabbt och står på allas agendor är AI. Regeringens mål är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter.

Både leverantörer och myndigheter har i våra samtal påtalat att digitalisering och AI kommer att få en omfattande påverkan på myndigheternas utvecklingsarbete de närmaste åren. Projektgruppen har därför tittat närmare på dessa två områden för att få en överblick av kommande behov av stöd.

7.2 Digitalisering och Artificiell Intelligens (AI)

Projektet har haft ett möte med Karina Aldén som arbetar inom den utredning som har regeringens uppdrag att förbereda och genomföra bildandet av den nya myndigheten för digital förvaltning (DIGG) som startar sin verksamhet den 1 september 2018. Prioriterade uppgifter för utredningen är att ta fram underlag för instruktion, regleringsbrev och budget samt att skaffa lokal och rekrytera personal till den nya myndigheten.

Vi ville få mer kunskap om den nya myndighetens uppdrag och ta reda på om utredningen under sitt arbete har noterat särskilda utmaningar för myndigheternas digitaliseringsarbete. DIGG som blir en stabsmyndighet åt Regeringen/Finansdepartementet ska ha i uppgift att utveckla, samordna och stödja digitaliseringen av statliga myndigheter och förvaltningen i kommuner och landsting. Myndigheten ska också analysera och följa upp utvecklingen av den offentliga sektorns digitalisering, bistå regeringen med underlag för utvecklingen av politiken för digitalisering och it inom den offentliga sektorn och verka för en ökad digitalisering av densamma. Därutöver ska myndigheten också meddela föreskrifter om nationell digital infrastruktur, verka för en öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet, genom att bland annat främja tillgängliggörandet av öppna data samt samordna och stödja den offentliga sektorns arbete med användardriven verksamhetsutveckling.

Till den nya myndigheten överförs ansvaret för E-legitimationsnämndens samtliga uppgifter. Bland uppgifterna ingår bland annat att annonsera valfrihetssystem för elektronisk identifiering, eID-granskning och ansvar för den svenska eIDAS-noden.

Dessutom överförs vissa uppgifter och uppdrag från Ekonomistyrningsverket (inom digitalisering, däribland att främja e-handel), Skatteverket (Mina meddelanden, men med senare datum), Expertgruppen för digitala investeringar (stöd till myndigheter), Post- och telestyrelsen (främja webbtillgänglighet genom vägledning, webbriktlinjer.se), Riksarkivet

(främja myndigheters tillgängliggörande av öppna data) och Tillväxtverket (främja innovation med behov av öppna data).

Inom vilka digitaliseringsområden behöver myndigheterna kompetenstöd?

Utredningen ser bland annat att myndigheterna, utöver det tekniska stödet, kan behöva hjälp att belysa det ekonomiska perspektivet, att "hitta" samhällsnyttan. Vidare kan de behöva stöd i arbetet med att organisera data och strukturera information samt med perspektivskiftet och förhållandet till det egna arbetssättet. Förändringsledning, agila förmågor och agilt ledarskap kommer också att efterfrågas framöver.

Vilka utmaningar står myndigheterna inför?

Det kommer att behövas ett mer omfattande myndighetsöverskridande arbete och fler förvaltningsgemensamma initiativ. Kan den svenska förvaltningsmodellen komma att påverkas av digitaliseringen? Något ytterligare som nämns är digitala eko-system för att dela kunskap, data, förmågor, och aktörer och därigenom skapa mervärden som underlättar att lösa morgondagens problem.

Expertgruppen för digitala investeringar har (förenklat uttryckt) i uppdrag att stödja myndigheter som ska göra större strategiska verksamhetsinvesteringar med IT-fokus. För att få en uppfattning om vilka trender och behov inom digitaliseringsområdet som expertgruppen ser hos myndigheter har vi tagit del av deras rapport "Expertgruppens senaste iakttagelser" som släpptes i april 2018. I rapporten konstateras bland annat att organisationens och teamens samlade kompetens och förmågor är en förutsättning för att lyckas med den digitala verksamhetsutvecklingen samt att chefer och ledare måste kunna agera digitala förebilder. Några av de kompetenser, med koppling managementtjänster, som kan komma att efterfrågas är aktivt ledarskap, informationshantering, förändringsledning och agil verksamhetsutveckling.

7.3 Andra områden

Under förstudiearbetet har tillitsbaserad ledning och styrning nämnts ett flertal gånger av olika intressenter. Det visar på att styrningsmodellen/metoden med stor sannolikhet kommer att prägla myndigheter även under kommande ramavtalsperiod och att de nya upphandlingarna bör titta på området.

Ekonomistyrningsverket (ESV) arrangerar årligen ESV-dagen, temat för 2018 är "Styrning på stadig grund" och kommer att handla om styrningsfrågor på olika nivåer. En föränderlig omvärld ställer krav på hur vi styr offentlig sektor, men ger oss även nya möjligheter att leverera effektiv samhällsservice. Det innebär nya utmaningar för att lyckas hantera tjänstemannarollen på ett ansvarsfullt sätt.

8 Hållbarhet

8.1 Inledning

Med hållbar offentlig upphandling menas att offentlig sektor tillgodoser sitt behov av varor och tjänster på ett sätt som säkerställer den goda affären sett till hela livscykel. Hänsyn ska inte bara tas till de fördelar som uppstår för organisationen utan även till samhället i sin helhet, samtidigt som anskaffningen görs på ett sätt som minimerar skador på miljön.

Kammarkollegiets målsättning är att inom ramen för verksamhetens uppdrag, offentlig sektors behov och lagstiftningens möjligheter, på ett ansvarfullt sätt ska beakta miljö och sociala hänsyn vid upphandling och förvaltning av de statliga ramavtalen. De statliga ramavtalen ska bidra till att offentlig sektor kan möta de mål som satts i den nationella upphandlingsstrategin, Agenda 2030 och de nationella miljömålen.

Förutsättningarna för hållbarhetskrav varierar dock mellan de olika ramavtalsområdena och branscherna. I förstudiearbetet utreds därför vilket behov av hänsyn till de olika hållbarhetsdimensionerna som behöver tas för att möta olika strategiska mål men även de risker som finns inom det specifika ramavtalsområdet.

Av 4 kap. 3 § LOU framgår att en upphandlande myndighet bör beakta miljöhänsyn, social och arbetsrättsliga hänsyn vid offentlig upphandling om upphandlingens art motiverar detta. Hållbarhetshänsyn kan tas i alla delar av en upphandling, det vill säga som kvalificeringskrav (till exempel krav på miljöledningssystem), som tekniska krav (till exempel krav på viss märkning eller certifiering), eller som kontraktsvillkor (till exempel arbetsrättsliga villkor).

Av 17 kap. 4 § LOU framgår vilka skyldigheter en upphandlande myndighet har att kräva att leverantören fullgör kontraktet i enlighet med ILO:s kärnkonventioner. Detta gäller i de fall svensk arbetsrätt inte är tillämplig.

Nedan redovisas vilka analyser gällande hållbarhetshänsyn (miljö och sociala krav) som kan vara aktuella inom området managementtjänster.

8.2 Miljökrav

Inom området managementtjänster kan geografiska avstånd vara ett hinder för en bra affär på grund av att flertalet leverantörer på marknaden har sitt säte i Stockholm med omnejd. Restid och kostnader för resor kan ge olika påverkan på hur anbuden utformas. För att underlätta och möjliggöra effektiva arbetssätt samt för att främja hållbarhet kan krav i kommande upphandlingar ställas på att ramavtalsleverantören ska använda distansöverbyggande teknik om avroparen begär det. Krav från avroparen om att ramavtalsleverantören ska följa myndighetens miljöpolicy kan också bli aktuella.

8.3 Sociala krav

8.3.1 Obligatorisk behövlighetsbedömning

Upphandlande myndighet ska vid direktivstyrda upphandlingar alltid överväga att kräva att ramavtalsleverantören fullgör kontraktet enligt angivna villkor om lön, semester och arbetstid, som arbetstagare som utför kontrakten minst ska tillförsäkras.

Kammarkollegiet anser inte att branschen som sådan medför risk för oskäliga arbetsvillkor i Sverige. Bland annat anser branschorganisationen SAMC att branschen inte är i riskzonen för social dumpning.

8.3.2 Behovsbedömning när svensk rätt inte är tillämplig

På motsvarande sätt ska upphandlande myndighet kräva att ramavtalsleverantören (samt direkt medverkande underleverantör) ska fullgöra kontrakt i enlighet med ILO:s kärnkonventioner, om a) det finns någon (om än ringa) möjlighet att arbetet kommer att utföras i annat land än Sverige, samt b) risk för att arbetsrättigheter inte respekteras.

Extern part har på uppdrag av Kammarkollegiet gjort en riskanalys avseende risken för att arbetsrättigheter i andra länder inte respekteras. I denna riskanalys finns managementtjänster inte upptaget. Om någon konsulttjänst skulle utföras utanför Sverige, är det troligen en sådan liten del av ramavtalets användning att den kan undantas från den obligatoriska behövlighetsbedömningen.

9 Användbarhet och tillgänglighet

Tillgänglighet avser användbarheten hos en produkt, tjänst eller miljö för användargrupper med olika förmågor.

Kammarkollegiet eftersträvar att de tjänster och produkter som avropas från ramavtal ska bidra till största möjliga nytta och vara effektiva verktyg i avropsberättigade myndigheters olika verksamheter. Vid framtida anskaffningar av produkter och tjänster ska dessa kunna användas av så många som möjligt och inte på förhand utesluta vissa användare.

Kommande upphandlingsprojekt bör se över vilka krav gällande användbarhet och tillgänglighet som kan komma att ställas för managementtjänster.

10 Informationssäkerhet

Informationssäkerhet är en prioriterad fråga för Kammarkollegiet och Statens inköpscentral och hanteras därmed som ett fokusområde. Det innebär att frågan får en särskild belysning under de tre faserna förstudier, upphandling och förvaltning.

Målsättningen är att bästa möjliga villkor skapas avseende informationssäkerhet vid myndigheternas anskaffning av varor och tjänster. Särskilt ska förvaltningsgemensamma standarder, innovationer och teknikneutrala lösningar beaktas.

Genom en ändamålsenlig kravställning i ramavtalsupphandlingar och ett gott stöd för användningen av dessa vid avrop kommer förbättrade förutsättningar skapas för de avropsberättigade organisationerna, att hantera sin information på ett säkert sätt. Användare av de gemensamma ramavtalen ska medvetandegöras och uppmärksammas på möjligheterna att ställa krav gällande informationssäkerhet.

Kommande upphandlingsprojekt bör se över vilka krav gällande informationssäkerhet, GDPR och säkerhetsskydd som kan komma att ställas.

11 Elektronisk handel (e-handel)

Med elektronisk handel (e-handel) menas ett sätt att skapa en effektiv inköpsprocess med IT som stöd.

Kammarkollegiet ställer krav på e-handel i alla upphandlingar, och följer SFTI:s rekommendationer om hur man kravställer på e-handel vid upphandling av varor och tjänster. Förutsättningarna för att tillämpa e-handel varierar dock mycket mellan olika ramavtalsområden och branscher. Förstudieprojektet utreder därför förutsättningarna för e-handel för det aktuella ramavtalsområdet.

En viktig förutsättning för de tjänster som förstudien omfattar, är att dessa enkelt kan avropas. Ett sätt att möjliggöra enkla avrop är att kontrakten, och i viss mån även avropen, kan hanteras via myndighetens e-handelssystem. Managementtjänster tillhör inte den typen av tjänster som kan standardiseras eller paketeras för automatisk hantering i e-handelssystem. Men ramavtalsleverantörerna ska åtminstone kunna ta emot enklare e-beställningar för de myndigheter som begär det.

Den 1 april 2019 blir det lag på att alla inköp i offentlig sektor ska faktureras med elektronisk faktura (e-faktura) enligt en ny europeisk standard. Alla leverantörer till offentlig sektor måste kunna skicka e-fakturor som följer den nya europeiska standarden (som etableras i Sverige under 2018). Det kommer att vara en förutsättning för att vinna offentliga upphandlingar som påbörjas efter den 1 april 2019. Läs mer om lagen och ny fakturastandard på www.sfti.se.

12 Andra förstudier inom området

Parallellt med denna förstudie har Kammarkollegiet genomfört en förstudie som till viss del kan angränsa till området managementtjänster. Förstudien omfattar revisions- och granskningstjänster.

Enligt uppdraget till förstudien för revisions- och granskningstjänster ska en eventuell upphandling omfatta tjänster för uppföljning av myndigheters avtal. Ramavtalet för ULV omfattar tjänster som i viss mån kan angränsa till de tjänster som föreslås. Ramavtalet för ULV har emellertid ett mycket bredare användningsområde än enbart avtalsuppföljning. Vid behov bör eventuella avgränsningar mellan områdena tydliggöras.

13 Utvecklingsområden och behov i kommande upphandlingar

Behovs- och marknadsundersökningarna visar att ramavtalen för managementtjänster i stort fungerar bra och är flexibla. Det finns därför inte något skäl att göra stora förändringar i de nya upphandlingarna. Följande frågor bör emellertid beaktas i det fortsatta arbetet:

- En avropsmodell inom vilken förnyad konkurrensutsättning och direktavrop kan kombineras
- Incitament som förbättrar leverantörernas svarsfrekvens vid avrop
- Tydliggöra skillnaderna mellan de olika ramavtalsområdena
- Omvärldsfaktorer som kan påverka myndigheternas behov av managementtjänster såsom fortsatt digitalisering inklusive AI, tillsynsstyrning, samverkan mellan myndigheter och andra organisationer samt styrningsfrågor
- Behov av utvecklat stöd vid avrop
- Översyn av prismodeller
- Översyn av allmänna villkor och avtalsstruktur.

14 Rekommendationer

Enligt Förordningen (1998:796) om statlig inköpssamordning ska det finnas ramavtal eller andra gemensamma avtal som effektiviserar upphandlingarna för varor och tjänster som myndigheterna upphandlar ofta, i stor omfattning eller som uppgår till stora värden.

Kriterierna ovan uppfylls och det finns ett uttalat behov från avropsberättigade myndigheter. Med hänsyn taget till detta rekommenderar förstudieprojektet att nya upphandlingar genomförs av managementtjänster, utan större förändringar av de tre nuvarande ramavtalsområdena. Kommande upphandlingsprojekt bör ta hänsyn till de utvecklingsområden som redovisas i kapitel 13 Utvecklingsområden och behov i kommande upphandlingar.



15 Källförteckning

15.1 Möten med myndigheter

Projektgruppen har träffat och/eller varit kontakt med nedanstående myndigheter under arbetet med förstudien.

Försvarets Materielverk	Luleå tekniska universitet
Post- och telestyrelsen	E-hälsomyndigheten
Statens servicecenter	Myndigheten för samhällsskydd och beredskap
Försäkringskassan	Trafikverket
Migrationsverket	Polisen
	Utredningen för ny myndighet för digital förvaltning

15.2 Möten med leverantörer

Projektgruppen har träffat och/eller varit kontakt med nedanstående leverantörer (och en branschorganisation) under arbetet med förstudien.

Acando Consulting AB	McKinsey & Company KB
Capgemini Sverige AB	PA Consulting Group Aktiebolag
Deloitte AB	Preera AB
Ekan Aktiebolag	Ramböll Management Consulting AB
Ernst & Young AB	Riddarfjärden Implement AB
Gaia Leadership AB	Sandahl Partners Stockholm Aktiebolag
Governo AB	Sonder AB
IBM Svenska Aktiebolag	Syntell AB
Indea AB	Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB
IPF–Inst för Personal- Företagsutveckling AB	Mind & Space AB
Effect Management	esam AB
Sveriges Managementkonsulter	

15.3 Enkätutskick till myndigheter

En enkät, "Förstudie Managementtjänster – myndighetsenkät, med frågor till avropsberättigade skickades via e-post till samtliga myndigheter under regeringen. Se bilaga 1.

15.4 Enkätutskick till leverantörer

En enkät, "Förstudie Managementtjänster – leverantörsenkät, med frågor till leverantörer skickades via e-post till samtliga befintliga ramavtalsleverantörer för de tre områdena inom Managementtjänster. Enkäten kunde också hämtas på avropa.se för övriga leverantörer på marknaden. Se bilaga 2.

15.5 Referenslitteratur och andra källor

Statens inköpscentral vid Kammarkollegiet

Tillitsbaserad styrning och ledning (Louise Bringselius, 2017-10-30)

Förändringsledning (ESV)

Förstudierapport Revisions- och granskningstjänster (SIC)

Staten som inköpare av konsulttjänster (RiR 2018:20)

Regeringens satsning på AI,
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2018/06/regeringen-satsar-40-miljoner-kronor-pa-vidareutbildning-inom-ai/>

Expertgruppens senaste iakttagelser (Dnr Komm2018/004501-1 Datum: 2018-041-12)

Nationell inriktning för artificiell intelligens (Näringsdepartementet, N2018.4)

16 Bilagor

Bilaga 1 Myndighetsenkät

Bilaga 2 Leverantörsenkät

Förstudie för statliga ramavtal för Managementtjänster

Denna enkät syftar till att ge Statens inköpscentral värdefull information till förstudien för "Managementtjänster". Nuvarande ramavtal omfattar tre olika områden:

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV), giltigt till och med 2020-05-30
- Verksamhet- och organisationsutveckling (VU), giltigt till och med 2020-07-31 och
- Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning (UCK), giltigt till och med 2020-10-31.

Ramavtalet ULV omfattar tjänster för kvalificerade utredningar, analyser, granskningar eller utvärderingar som underlag för beslut. Här ingår även strategisk rådgivning till ledningsgrupper i olika styrningsfrågor.

Ramavtalet VU avser tjänster som stöder genomförande av förändringar i verksamheten i syfte att effektivisera, utveckla, följa upp och genom detta höja kvalitén. Tjänster som omfattas är översyn av verksamheter, organisation och ekonomi, analys av resultat, uppföljning och utvärdering.

Ramavtalet UCK avser tjänster för utveckling av chefer, ledare, grupper och medarbetare i sina respektive roller samt även strategisk kompetensförsörjning.

I förstudien undersöker vi användarnas erfarenheter och behov samt förutsättningarna för att upphandla eventuellt nya ramavtal inom området. Vi är därför tacksamma om ni kan svara på enkäten och bidra med viktiga synpunkter till förstudien.

Om ni har frågor om enkäten eller förstudien kan ni kontakta projektledare Åsa Fröding på asa.froding@kammarkollegiet.se

1) Vilken roll har du i organisationen eller i vilken funktion arbetar du?

- Ledning/chef
- Upphandlare/inköpare
- Administration/ekonomi
- HR/personal
- Kärnverksamhet
- Annat

2) Är myndigheten lokaliserad på en (1) ort eller finns ni på flera platser i landet?

- 1 ort

- 2-5 orter
- 6 orter eller fler

3) Har myndigheten använt något/några av våra ramavtal inom Managementtjänster?

- Ja
- Nej
- Vet ej

4) Har ni avropat från område ULV - Utredning, ledning och verksamhetsstyrning?

- Ja
- Nej

5) Hur nöjd är ni med de tjänster som ni har avropat på område ULV- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning? (betyg 0-10)

- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6) Beskriv vilken/vilka tjänster ni avropat från ULV - Utredning, ledning och verksamhetsstyrning:

7) Har ni kommentarer eller synpunkter på befintligt ramavtal eller eventuell kommande upphandling inom det här området (ULV- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning)?

8) Har ni avropat från område VU - Verksamhet- och organisationsutveckling?

- Ja
- Nej

9) Hur nöjd är ni med de tjänster som ni har avropat på område VU- Verksamhet- och organisationsutveckling? (betyg 0-10)

- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10) Beskriv vilken/vilka tjänster ni avropat från VU- Verksamhet- och organisationsutveckling:

11) Har ni kommentarer eller synpunkter på befintligt ramavtal eller eventuell kommande upphandling inom det här området (VU- Verksamhet- och organisationsutveckling)?

12) Har ni avropat från område UCK - Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning?

Ja

Nej

13) Hur nöjd är ni med de tjänster som ni har avropat på område UCK- Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning? (betyg 0-10)

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

14) Beskriv vilken/vilka tjänster ni avropat från UCK - Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning:

15) Har ni kommentarer eller synpunkter på befintligt ramavtal eller eventuell kommande upphandling inom det här området (UCK- Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning)?

16) Bedömer ni att det finns behov av att avropa tjänsterna inom ramavtalen framöver?

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV)
- Verksamhet- och organisationsutveckling (VU)
- Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning (UCK)
- Annat – ge exempel/kommentar

17) Har de avropade konsulternas kompetens motsvarat era förväntningar?

- Nej, inte alls
- Ja, men med vissa brister
- Ja, i huvudsak
- Ja, över förväntan
- Ingen åsikt

18) Har ramavtalsleverantörerna i allmänhet svarat på era avropsförfrågningar?

- Samtliga har svarat
- Flera har svarat
- Ett svar har kommit in
- Inget svar har lämnats

19) Har ni ställts inför en situation där diskussion om jäv uppkommit inför avrop av Managementtjänster? Som till exempel vid avrop av ett uppdrag av Managementtjänster och ett senare behov gällande internrevision, då upplevt risk för jäv om avrop sker från samma ramavtalsområde vilket kan leda till samma leverantör.

20) Ange eventuellt övriga synpunkter eller önskemål som kan vara till värde för förstudien av Managementtjänster:

21) Får kammarkollegiet kontakta er vid ytterligare frågor?

- Ja

Nej

22) Kontaktinformation

Namn

E-post

Telefonnummer

Förstudie för statliga ramavtal för Managementtjänster

Denna enkät syftar till att ge Statens inköpscentral värdefull information till förstudien för "Managementtjänster". Nuvarande ramavtal omfattar tre olika områden:

- Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV), giltigt till och med 2020-05-30
- Verksamhet- och organisationsutveckling (VU), giltigt till och med 2020-07-31 och
- Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning (UCK), giltigt till och med 2020-10-31.

Ramavtalet ULV avser stöd för förbättrad styrning i syfte att effektivisera, utveckla och höja kvalitén i verksamheten. Tjänsterna omfattar kvalificerade utredningar, analyser, granskningar eller utvärderingar som underlag för beslut. Här ingår även strategisk rådgivning till ledningsgrupper i olika styrningsfrågor.

Ramavtalet VU avser tjänster som stöder genomförande av förändringar i verksamheten i syfte att effektivisera, utveckla, följa upp och genom detta höja kvalitén. Tjänster som omfattas är översyn av verksamheter, organisation och ekonomi, analys av resultat, uppföljning och utvärdering. Ett centralt inslag i tjänsterna är medverkan för att få till stånd förbättringar avseende styrning, strukturer, arbetssätt, metoder och att kunna påvisa nytta efter genomfört uppdrag.

Ramavtalet UCK avser tjänster för utveckling av chefer, ledare, grupper och medarbetare i sina respektive roller, och även strategisk kompetensförsörjning. Tjänsterna kan vara tillgång vid olika utvecklingsinsatser för personalen. Tjänsterna kan utföras i form av handledning, i grupp eller individuellt, som rådgivning, utbildning eller liknande former.

I förstudien kartlägger vi bland annat marknadens synpunkter och erfarenheter inom området. Vi är därför tacksamma för att ni utifrån er organisations perspektiv bidrar för att hjälpa oss att förbättra kommande ramavtal.

Vi behöver ert svar senast den 20 april.

Om ni har frågor om enkäten eller förstudien kan ni kontakta projektledare Åsa Fröding på asa.froding@kammarkollegiet.se.

Stort tack på förhand!

1) Hur många anställda har ni i er organisation?

- Fler än 250 anställda (stort företag)
- 50-250 anställda (medelstort företag)
- 10-49 anställda (småföretag)
- Färre än 10 anställda (mikroföretag)

2) Vilken typ av tjänster tillhandahåller ni (se kort beskrivning ovan)?

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

3) Hur många anställda i er organisation arbetar inom ovanstående områden?

- Fler än 50 personer
- 11-50 personer
- 1-10 personer

4) Vilka typer av organisationer är er huvudsakliga kundbas idag?

- Statliga myndigheter
- Kommuner och landsting
- Privata företag

5) Hur ser ni på nuvarande indelning av ramavtalsområden; Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV), Verksamhet- och organisationsutveckling (VU) samt Utveckling chef, grupp. Kompetensförsörjning (UCK)?

- Ändamålsenlig
- Acceptabel
- Svårhanterlig
- Annat

6) Vilka områden (max tre) inom managementtjänster ser ni som nya/tillkommande/framtida under de närmaste fem åren?

7) Kommer ni att kunna leverera managementtjänster i hela Sverige?

- Ja
- Nej
- Kommentar

8) Kan ni tänka er att lämna anbud i eventuella kommande ramavtalsupphandlingar inom managementtjänster?

- Ja

Nej

Kommentar

9) Övriga kommentarer som kan ha värde för förstudien Managementtjänster:

10) Får Kammarkollegiet kontakta er vid ytterligare frågor?

Ja

Nej

11) Kontaktinformation

Namn

E-post

Telefonnummer