

Förstudierapport inom området

Managementtjänster - ULV

23.2-8023-2022



KAMMARKOLLEGIET



Innehåll

1 Sammanfattning	3
2 Inledning	4
3 Föregående upphandling	7
4 Nuvarande ramavtal	8
5 Information om ramavtalen	9
6 Offentlig sektors behov.....	10
7 Marknadsundersökning	15
8 Omvärldsanalys.....	27
9 Relevant lagstiftning, föreskrifter och allmänna råd.....	29
10 Hållbarhet och tillgänglighet.....	30
11 Säkerhet	32
12 E-handel	34
13 Utvecklingsområden och förändringsbehov i en kommande upphandling.....	35
14 Slutsatser	36
15 Källförteckning.....	37
16 Bilagor.....	39

1 Sammanfattning

Projektgruppen rekommenderar att Kammarkollegiet genomför en upphandling av Managementtjänster – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning. Det finns ett fortsatt behov av detta ramavtalsområde och nuvarande parter är generellt nöjda med nuvarande ramavtal. På grund av de senaste årens omvärldshändelser bör kommande upphandling hantera frågor om krisberedskap, hållbarhet och distanslösningar.

Förstudierapporten framtagen av:

Adam Poellinger, Malin Rönnblom och Åsa Fröding



2 Inledning

2.1 Bakgrund till förstudien

Förstudien är genomförd av Kammarkollegiet och omfattar *Managementtjänster – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning*.

Kammarkollegiet har ansvaret för upphandlingsverksamheten inom den statliga inköpssamordningen. Detta innebär att myndigheten har som uppdrag att ingå ramavtal för varor och tjänster som är avsedda för andra statliga myndigheter.

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

2.2 Syfte med förstudien

Det huvudsakliga syftet med förstudien är att i ett tidigt skede utreda huruvida ramavtalsområdet uppfyller något av kriterierna ovan eller på annat sätt anses lämpligt för att en upphandling ska genomföras. Om det konstaterats att en upphandling förordas kommer även förutsättningar för en sådan att kartläggas.

Ett annat syfte med förstudien är att samla information och kunskap om pågående utveckling inom ramavtalsområdet, samt redogöra för vilka behov som myndigheterna har. Förstudien ska även belysa hur upphandlingen kan genomföras och därmed ge underlag till såväl upphandlingsstrategin som kommande upphandlingsdokument. I sammanhanget ska särskilt beaktas hur ramavtalen ska göras lätta att avropa från, i vilken uträkning det kommer krävas stöd från ramavtalsförvaltningen samt eventuellt behov av samspel med leverantörsmarknaden gällande förändringar i upplägg, kravställning etc.

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

2.3 Omfattning och avgränsningar i förstudien

Förstudierapporten beskriver nuläge och erfarenheter av användningen av ramavtalen inom området. Den innehåller avropande myndigheters och leverantörers synpunkter på det nuvarande ramavtalet samt deras förslag rörande upplägg av en eventuellt kommande upphandling. Därtill innefattar förstudierapporten en analys av myndigheters behov och marknadens utbud.



Förstudierapporten innehåller inte någon kravspecifikation till en kommande upphandling, och således är eventuella krav som kan komma att ställas endast beskrivna på en övergripande nivå.

Ramavtalen inom detta område ska i dag användas av statliga myndigheter samt stiftelser och andra organisationer med anknytning till staten. Kommuner och regioner har således inte rätt att avropa från de statliga ramavtalen på detta område.

Utöver ramavtalet för *Utredning, ledning och verksamhetsstyrning* finns det två andra ramavtal inom området för managementtjänster, *Utveckling chef och medarbetare samt strategisk kompetensförsörjning* och *Verksamhets- och organisationsutveckling*. Därtill finns det ett ramavtal för *Revision- och granskningstjänster*.

2.4 Målgrupp

Förstudien riktar sig i första hand till följande målgrupper.

- Berörda personer inom Kammarkollegiet.
- Beställare, upphandlare, inköpare och övriga anställda eller verksamma i statliga myndigheter som använder Kammarkollegiets ramavtal, samt de som inte gör det idag.
- Leverantörer – nuvarande och potentiella ramavtalsleverantörer till Kammarkollegiet.

2.5 Metod för förstudien

Förstudiearbetet har utförts i enlighet med Kammarkollegiets projektstyrningsmetodik. Den innefattar:

- 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, och
- leverans av förstudien med föregående kvalitetssäkring.

Informationsinsamlingen till förstudien har skett genom att en enkät har skickats ut till myndigheter innehållande frågor kopplade till det nuvarande ramavtalet och till utformningen av en eventuellt kommande upphandling. Därtill har en referensgrupp med deltagare från olika myndigheter deltagit i förstudien och bidragit med värdefull information och synpunkter. En leverantörsenkät har skickats ut till de leverantörer som anmält intresse via förstudiens sida på avropa.se. Även de leverantörer som är ramavtalsleverantörer på nuvarande ramavtal har fått en inbjudan att svara på enkäten.

Vidare har projektgruppen haft möten med leverantörer och aktuell branschorganisation för att få deras syn på såväl det nuvarande ramavtalet som branschen och dess utveckling.

Möten har kontinuerligt hållits med ansvarig ramavtalsförvaltare och ansvarig projektjurist från Kammarkollegiet.

Det kommer att göras en samlad bedömning av all information som inkommer i förstudien för att på så sätt undersöka hur en eventuell upphandling ska utformas på bästa sätt. Det kan innebära att förslag från enskilda intressenter inte alltid kan beaktas vid utformningen av en eventuellt kommande upphandling.

3 Föregående upphandling

3.1 Upphandlingsförfarande, tilldelningsgrund och tidpunkter för annonsering m.m.

Den föregående upphandlingen genomfördes enligt ett selektivt förfarande och som tilldelningsgrund användes ekonomiskt mest fördelaktiga med hänsyn taget till pris. Ansökningsinbjudan annonserades den 6 maj 2019, sista dagen för ansökan var den 10 juni 2019. Upphandlingsdokumenten annonserades den 3 september 2019 och sista anbudsdag var den 30 september 2019. Ramavtalen började gälla från och med den 1 juli 2020.

3.2 Upphandlingens omfattning

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

Området avsåg stöd för ledning och styrning av verksamheten i syfte att utveckla och effektivisera denna.

Behoven kunde gälla både stöd- och kärnverksamhet. Granskning kunde avse avropsberättigads egna underlag eller underlag framtaget av annan (second opinion).

Tjänsterna kunde utföras som uppdrag där anbudssökande tog huvudansvar, uppdrag i vilka avropsberättigade deltar och uppdrag som avser olika former av stöd och rådgivning.

Tjänsterna kunde avse hela verksamheten, delar av den eller enstaka behov hos myndigheten. Uppdragen kunde även gälla verksamheter i flera myndigheter eller andra organisationer.

4 Nuvarande ramavtal

4.1 Avtalens löptid

Ramavtalen, som började gälla från 2020-07-01, gäller till och med 2024-06-30 efter förlängning som beslutades 2022-12-20.

4.2 Antagna ramavtalsleverantörer

Följande ramavtalsleverantörer antogs:

- Capgemini Sverige AB
- Ekan Aktiebolag
- Governo AB
- Ramboll Management Consulting AB (Ramböll Management Consulting AB)
- Sweco Sverige AB
- Vergenta Advisory AB
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

4.3 Omsättning på ramavtalet

Nedan redovisas omsättningsstatistik avseende kvartal 3/2020 till och med kvartal 4/2022. Statistiken baseras på uppgifter redovisade av de sju ramavtalsleverantörerna.

Totalsumman för aktuell period är 272 987 576 kronor.

År 2020 omsatte ramavtalet 8 770 109 kronor.

År 2021 omsatte ramavtalet 116 274 690 kronor.

År 2022 omsatte ramavtalet 147 942 744 kronor.

5 Information om ramavtalen

Information om ramavtalen förmedlas på www.avropa.se. Där publiceras bl.a. 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, två så kallade Avropadagar riktade till myndigheter och tre leverantörsdagar fördelat på leverantörer inom IT-och telekom, resebranschen samt övriga varor och tjänster. Därutöver ges vägledning och stöd i samband med bl.a. avrop från ramavtalen via såväl mail som telefon.



6 Offentlig sektors behov

6.1 Inledning

För att kartlägga behovet inom offentlig sektor gällande det aktuella ramavtalsområdet samt samla in och analysera synpunkter på det befintliga ramavtalet har det i förstudien genomförts en enkätundersökning och ett referensgruppsmöte med myndigheter som har anmält sitt intresse.

6.2 Myndighetsenkät

En förfrågan om att delta i en myndighetsenkät gick ut till de myndigheter som genomfört avrop på Kammarkollegiets nuvarande ramavtal för *Managementtjänster – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning*. Av dessa svarade tio myndigheter att de var intresserade av att svara på myndighetsenkäten. Från en av myndigheterna deltog personer från flera fristående lokala inköpsavdelningar som själva genomfört avrop från ramavtalet.

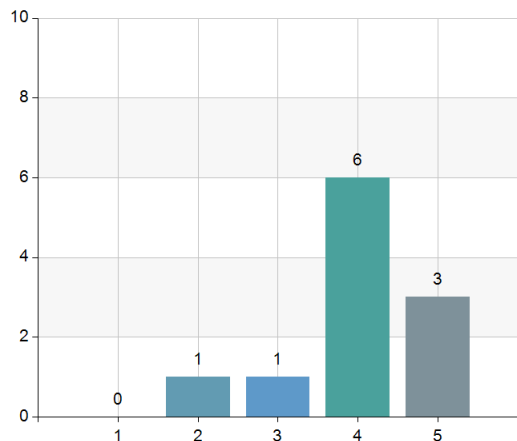
Syftet med enkäten var att undersöka behovet av samt önskemål kring tjänster inom ramavtalsområdet. Syftet var också att ge myndigheterna möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter rörande det befintliga ramavtalet och ge generella synpunkter avseende en eventuellt kommande upphandling av ett statligt ramavtal.

6.2.1 Redovisning av myndighetsenkät

Inledningsvis ställdes en fråga om vilken roll respektive respondent har på sin arbetsplats. Nio svarade att de var upphandlare/inköpare och två att de tillhörde ledning/chef. Det är därmed i stor utsträckning personer som arbetat rent praktiskt med ramavtalet som har besvarat enkäten.

6.2.2 Nöjdhet med avrop

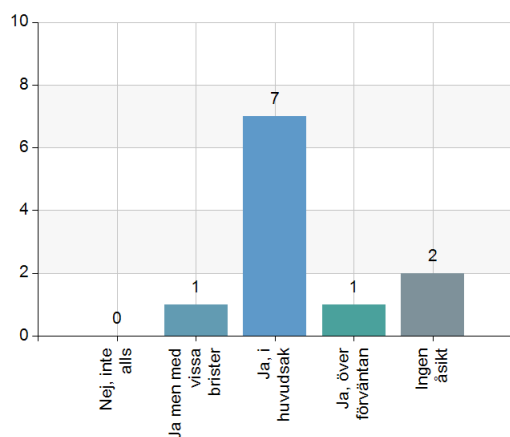
Hur nöjda är ni med era avrop från ramavtalet Managementtjänster - ULV? (Svara i en skala 1-5 där 1 är helt negativ och 5 är helt positiv)



En klar majoritet av respondenterna är nöjda med sina avrop från ramavtalet. Någon respondent kommenterade att de ofta får svar från samma ramavtalsleverantörer, vilket medför en begränsad konkurrens. En annan kommentar var att ramavtalsleverantörerna byter konsulter, vilket ger problem i säkerhetskritiska uppdrag. Två respondenter kommenterade att behovet tillgodoses till stor del, och att ramavtalsleverantörerna är väldigt kompetenta.

6.2.3 Förväntningarna på konsulterna

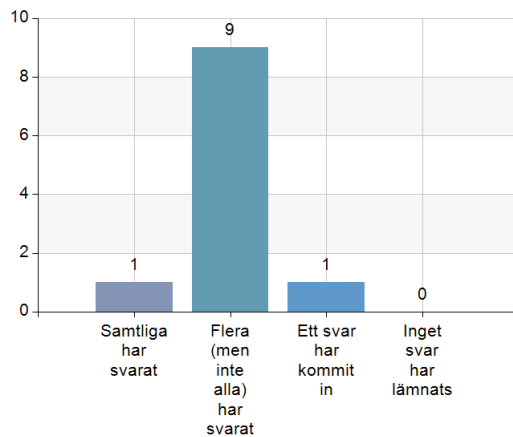
Har de avropade konsulternas kompetens motsvarat era förväntningar?



Majoriteten har svarat att konsulternas kompetens i huvudsak har motsvarat deras förväntningar. En respondent kommenterade de hade haft problem i en leverans.

6.2.4 Svarsfrekvens på avrop

Har ramavtalsleverantörerna i allmänhet svarat på era avropsförfrågningar?



Svaren hänger delvis samman med frågan *Nöjdhet för avrop* ovan. En respondent kommenterade att det kan växla mycket hur många ramavtalsleverantörer som svarar på avrop.

6.2.5 Avropade tjänster

Myndigheterna uppgav att de avropat managementkonsulter för följande uppdrag:

- Omvärldsanalys
- Organisationsanalys och organisationsöversyn
- Verksamhetsstyrning
- Verksamhetsutveckling
- Ekonomistyrning
- Benchmarking
- Processmodellering
- Förändringsledning
- Utredning och utvärdering

Myndigheterna uppgav att de har avropat managementkonsulter på samtliga kompetensnivåer.

6.2.6 Tillgänglighet och krisberedskap/kontinuitetshantering

Myndigheterna var någorlunda eniga över att managementtjänster med koppling till tillgänglighet bör omfattas av kommande ramavtal. Gällande krisberedskap/kontinuitetshantering svarade ungefär 50 % att de har behov av att kunna avropa det.



6.2.7 Sammanfattning av myndighetsenkät

Myndigheterna är mestadels positiva till nuvarande definition av senior konsult (med bl.a. tio års erfarenhet). Flera myndigheter önskade en nivåindelning liknande *Managementkonsulter – Verksamhets- och organisationsutveckling* med tre kompetensnivåer. En del myndigheter är av uppfattningen att det endast går att avropa seniora konsulter från nuvarande ramavtal. Ett sätt att förtydliga att det går att avropa andra konsultnivåer från ramavtalet är att definiera de olika nivåerna i ramavtalet, vilket är i linje med vad några respondenter angett i enkäten.

Frågorna från SIC:s fokusområden fick spridd respons. Personuppgiftsbiträdes- och datadelningsavtal förekommer i princip inte på området. Drygt hälften av respondenterna anser att deras myndigheter har ett behov av managementtjänster med koppling till krisberedskap, totalförvarsplanering och/eller kontinuitetshantering medan 72 procent av respondenterna har ett behov av managementtjänster med koppling till tillgänglighet.

Respondenterna är positivt inställda till svarsplikt, försiktigt positiva till vitesklausuler, och varken positiva eller negativa till leveransplikt.

Några andra kommentarer från myndigheterna:

- Det efterfrågas ett tydligare avropsstöd.
- Det är svårt för myndigheterna att veta vilka utvärderingskrav som får och inte får ställas.
- Det finns en önskan om att släppa in fler leverantörer för att täcka ett mer spritt behov.
- Det är svårt att veta vilket av ramavtalsområdena (främst *Managementtjänster – Verksamhets- och organisationsutveckling* och *Managementtjänster - Utredning, ledning och verksamhetsstyrning*) som man ska göra avrop från.
- Det finns en önskan om att kunna intervjua konsulter vid upphandlingen.

6.3 Referensgruppsmöte med myndigheter

De myndigheter som i enkäten, via avropa.se eller på annat sätt har anmält intresse att medverka i referensgruppen bjöds in till ett möte på Kammarkollegiet.

Av de 15 avropsberättigade myndigheter som bjöds in till referensgruppsmöte, deltog åtta personer från totalt sex myndigheter.

Syftet med referensgruppsmötet var att på ett fördjupat plan ge myndigheterna möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter gällande det befintliga ramavtalet och ge generella synpunkter avseende en eventuellt kommande upphandling av ett statligt ramavtal.



6.4 Redovisning av referensgruppmöte

6.4.1 Antal ramavtalsleverantörer

Deltagarna var nöjda med antalet ramavtalsleverantörer. Någon ville öka antalet från dagens sju till åtta. Ingen ville sänka antalet. En stor ökning av ramavtalsleverantörer skulle medföra ett större arbete för avropande myndigheter.

6.4.2 Svarsplikt, leveransplikt och vite

Ingen av deltagarna upplevde brist på svar från ramavtalsleverantörerna när de gör avrop. Utifrån deras perspektiv har det ingen betydelse varför en ramavtalsleverantör inte svarar. Deltagarna hade inga direkta synpunkter gällande leveransplikt och/eller vitesklausuler kopplade till det.

6.4.3 Kontakt med förvaltare

Generellt var deltagarna mycket nöjda med kontakten med förvaltaren.

6.4.4 Definition senior konsult

Generellt var deltagarna nöjda med definitionen av senior konsult. Det var några som tyckte att tio års erfarenhet var lite högt och att det finns konsulter som uppfyller alla andra krav i definitionen, men har till exempel åtta års erfarenhet.

6.4.5 Möjlighet att avropa team

Deltagarna var positiva till att Kammarkollegiet i upphandlingsdokumenten och i kommande avropsstöd till en kommande ramavtalsupphandling tydligare framhäver att det går att avropa team inom ramavtalsområdet. De ser ett allt större behov av att avropa team.

6.4.6 Sammanfattning av referensgruppsmöte

Deltagarna i referensgruppen var nöjda med nuvarande ramavtal och tycker att kontakten med Kammarkollegiet generellt fungerar bra. De har fått den hjälp som de har behövt för att kunna genomföra sina avrop. Ramavtalet uppfyller deras behov. De önskar vissa förtydliganden i ett eventuellt kommande ramavtal, till exempel att det går att avropa konsulter i team liksom konsulter för distansarbete.

Deltagarna var positiva till att utöka delen för kvalitet i upphandlingen. Kvalitet är den viktigaste parametern. Generellt tyckte deltagarna att konsulterna håller en bra kvalitet och vid missnöje går det att föra en dialog med leverantören för att byta konsult. Ibland kan det uppstå svårigheter när konsulten är anställd av en underleverantör.



7 Marknadsundersökning

7.1 Inledning

För att kartlägga marknadens utbud inom det aktuella ramavtalsområdet och samla in och analysera synpunkter på det befintliga ramavtalet har det i förstudien genomförts dels en enkätundersökning riktad till både befintliga ramavtalsleverantörer och potentiella leverantörer, dels möten med nuvarande ramavtalsleverantörer samt ett antal möten med potentiella leverantörer.

7.2 Marknaden

Managementkonsultmarknaden är främst lokaliserad till storstadsregionerna i Sverige. Det finns även ett antal konsultbyråer på mindre orter. I och med att möjligheterna till distansarbete har ökat under pandemin bedömer projektgruppen att det är lämpligt att tydligare framhäva att det går att avropa managementtjänster som genomförs på distans.

Några områden där behovet har utvecklats särskilt mycket under den senaste tiden är miljömässig och social hållbarhet, försörjningstrygghet och krisberedskap. Under förstudien har flera leverantörer nämnt dessa områden som viktiga att få med inför kommande upphandling.

Det finns många managementkonsultföretag på marknaden. En stor del av dessa utgörs av större konsultbyråer. Det finns också ett flertal mindre, ibland mer specialiserade, konsultbyråer. Företagsstrukturerna på marknaden ser olika ut. Majoriteten av byråerna använder sig av traditionella upplägg, där byrån utgörs av en juridisk person med anställda konsulter. Det finns även mer decentraliserade företagsmodeller, där enskilda konsulter utgör egna juridiska personer som knyts samman i ett mer koncernliknande upplägg, som delar företagsnamn och tillsammans utgör en organisatorisk helhet.

Tillkommande kostnader som finns inom ramavtalsområdet är resekostnader. I nuvarande ramavtal ingår dessa i timpriset, vilket några ramavtalsleverantörer önskar se en förändring gällande.

Det prisindex som bedöms relevant för ramavtalsområdet är SCB:s AKI-index för tjänstemän, privat sektor, område M (Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik). Området innefattar bland annat konsultverksamhet avseende

företagsorganisation, i form av tillhandahållande av råd, ledning, och operationellt stöd till företag och andra organisationer avseende ledningsfrågor.¹

Beroende på vilken tillgång till känslig information som avropade konsulter ges tillgång till kan det föreligga behov för avropande myndigheter att ställa säkerhetskrav gentemot leverantörer, till exempel SUA-avtal.

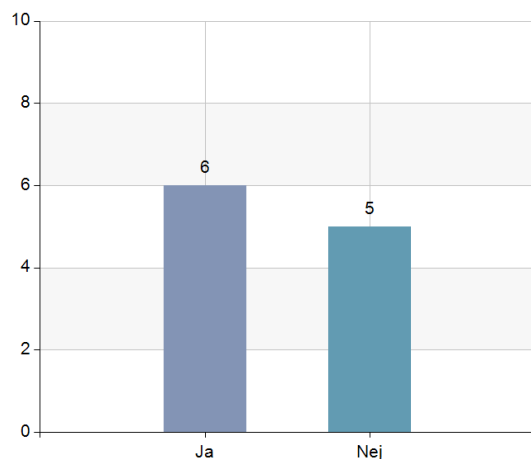
7.3 Leverantörsenkät

Leverantörsenkäten gick ut till 13 leverantörer. Respondenterna var både nuvarande ramavtalsleverantörer och framtida, potentiella ramavtalsleverantörer. Enkäten besvarades av elva respondenter, vilket ger en svarsfrekvens på 73,3 procent.

Syftet med enkäten var dels att undersöka det utbud som kan erbjudas på marknaden, dels att ge leverantörer möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter rörande det befintliga ramavtalet samt ge generella synpunkter avseende en eventuellt kommande upphandling av ett statligt ramavtal.

7.3.1 Redovisning av leverantörsenkät – management och organisation

Är ni leverantörer i något av Kammarkollegiets nuvarande ramavtal på området Managementtjänster - Utredning, ledning och verksamhetsstyrning?



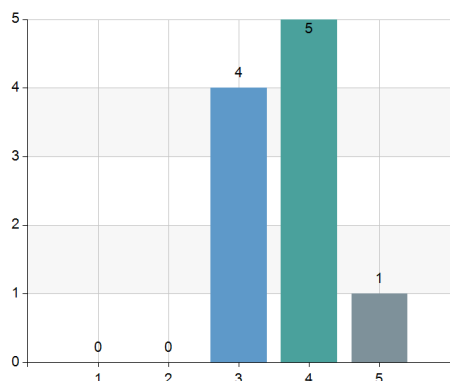
1

[https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START AM AM0301 AM0301A/AKITM07/tabletableViewLayout1/](https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_AM_AM0301_AM0301A/AKITM07/tabletableViewLayout1/)

Hur tycker ni att definitionen av senior konsult fungerar i nuvarande ramavtal?

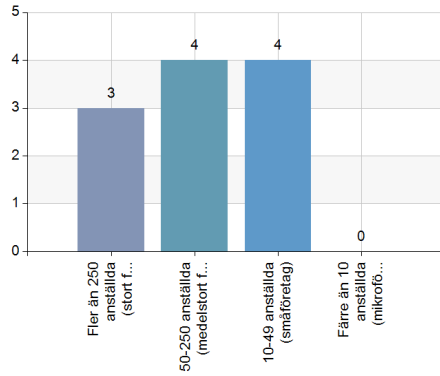
Den nuvarande definitionen är:

- *minst tio års erfarenhet av att ha arbetat med utredning och utveckling inom ledning och styrning av verksamhet och organisation*
- *mycket god kunskap om statlig förvaltning*
- *mycket god kunskap i etablerade metoder för utredning och utvärdering*
- *mycket god språklig förmåga samt erfarenhet av att skriva kvalificerade utredningsrapporter*
- *erfarenhet av ansvar för större komplexa utredningsuppdrag - stor erfarenhet av att driva utredningar och att ha kundansvar*
- *stor erfarenhet av att arbeta med personer i ledande befattningar*
- *erfarenhet av utvecklingsfrågor inom förvaltningspolitiska området*
- *erfarenhet av effektivitets-, organisations-, styrnings- och finansieringsfrågor i offentlig verksamhet*
- *relevant akademisk utbildning.*



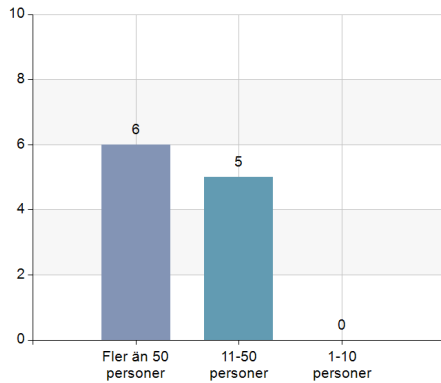
Enkätsvaren visar på en god nöjdhetsgrad med utrymme för förbättringspotential. Några leverantörer kommenterade att Kammarkollegiet borde ha lägre krav på erfarenhet för senior konsult och att kravet på mycket goda kunskaper om statlig förvaltning är för snävt (offentlig verksamhet borde räcka). En leverantör angav att den är nöjd med konsultdefinitionen men tycker att avropande myndigheter snävar in kraven för mycket i sina avrop, med krav på både senior konsult enligt ramavtalet samt specialistkunskap.

Hur många anställda har ni i er organisation?

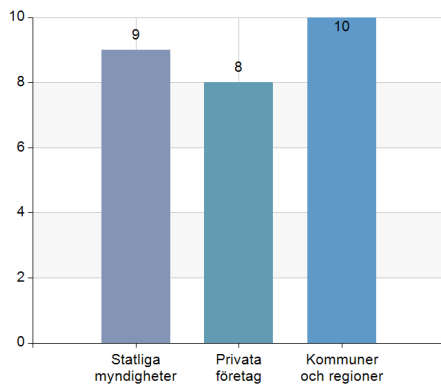


Det var en jämn spridning mellan små, medelstora och stora företag som deltog i enkäten. Inga mikroföretag deltog.

Hur många personer i er organisation arbetar som managementkonsulter inom ramavtalsområdet Utredning, ledning och verksamhetsstyrning?

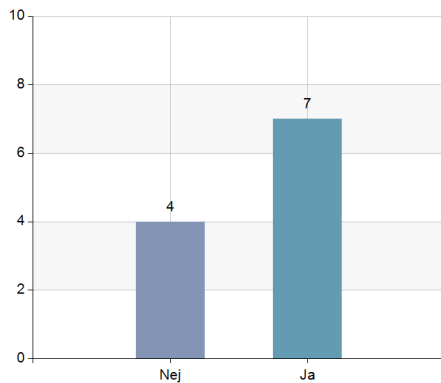


Vilka typer av organisationer är er huvudsakliga kundbas idag?



7.3.2 Redovisning av leverantörsenkät – fokusområden

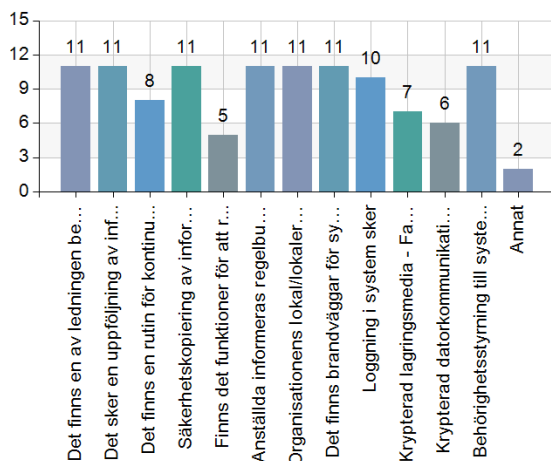
Arbetar er organisation efter ett informationssäkerhetsledningssystem?



Fyra leverantörer svarade i fritextsvaren att de innehar ISO 27001-certifiering och en att de är osäkra. Övriga leverantörer svarade nej eller har inte skrivit något i fritextfältet.

Hur arbetar er organisation med informationssäkerhet? Ange nedan vilka åtgärder ni aktivt arbetar med.

- *Det finns en av ledningen beslutad informationssäkerhetspolicy*
- *Det sker en uppföljning av informationssäkerhetsmål för verksamheten varje år*
- *Det finns en rutin för kontinuitetsplanering*
- *Säkerhetskopiering av information sker regelbundet*
- *Finns det funktioner för att regelbundet överföra kunds information till säkerhetskopior? (fritextsvar)*
- *Anställda informeras regelbundet om hur information får hanteras*
- *Organisationens lokal/lokaler skyddas från obehöriga*
- *Det finns brandväggar för system som nyttjas inom ramen för utförandet av tjänsterna*
- *Loggning i system sker*
- *Krypterad lagringsmedia – Fasta och löstagbara lagringsmedia som lagrar kunds information kan krypteras*
- *Krypterad datorkommunikation – Om kunds information överförs via datorkommunikation skyddas den med kryptering (fritextsvar)*
- *Behörighetsstyrning till system tillämpas*
- *Annat (fritextsvar)*



Samtliga leverantörer har en beslutad informationssäkerhetspolicy, informationssäkerhetsmål som följs upp varje år, regelbunden säkerhetskopiering m.m.

I vilken utsträckning förekommer personuppgiftsbehandling i er verksamhet inom ramavtalsområdet? Vilka kategorier av personuppgifter behandlas normalt sett inom ramavtalsområdet? (endast fritextsvar)

En del respondenter svarade detaljerat om hur personuppgifter behandlas inom ramen för uppdragen, till exempel kryptering, på papper och gallring efter avslutat uppdrag, och att det sker i stor utsträckning, medan andra respondenter konstaterade att det sker i liten eller mycket liten utsträckning.

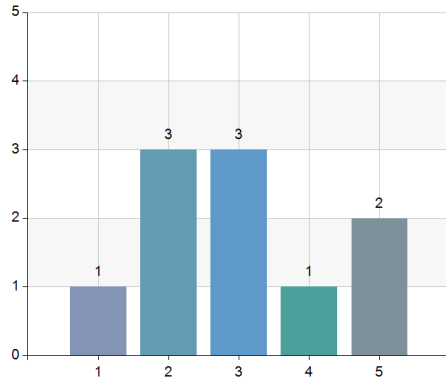
En leverantör angav att känsliga personuppgifter ibland behandlas inom ramen för ett uppdrag och att det då kan vara lämpligt med upprättande av ett personuppgiftsbiträdesavtal.

Nio av elva respondenter angav att de kan erbjuda managementtjänster med koppling till försörjningstrygghetsfrågor (krisberedskap, totalförsvarsplanering och/eller kontinuitetshantering). Ett antal leverantörer angav att de redan arbetar med kontinuitetshanteringsfrågor på olika sätt, till exempel som stöd till myndigheter rörande säkerhetsskydd, management i försvarssektorn, rättsväsendet och civilförsvaret.

Det råder en enighet bland leverantörerna om att tillgänglighetsaspekter i kommande ramavtal bör hanteras inom uppdragsgivarens organisation och inte av leverantörerna.

7.3.3 Redovisning av leverantörsenkät – viten, svarsplikt m.m.

Hur ställer ni er till leveransplikt på kommande ramavtal?



Medelvärdet för svaren på frågan om leveransplikt är tre. De efterföljande fritextkommentarerna från leverantörerna är överlag negativa, till exempel att leveransplikt sänker kvaliteten, att det inte är ändamålsenligt, att stora risker finns för att leveransplikten slår fel och att det kan driva upp priserna rejält genom att en stor redundans bland tillgängliga konsulter behövs.

Någon enstaka respondent uttrycker sig positivt med en kommentar om att leveransplikt kan säkerställa att endast seriösa aktörer lämnar anbud.

En majoritet av leverantörerna ställer sig negativa till svarsplikt med en vitesklausul vid avrop. Kommentarer varierar, med exempel som "Om svaret kort och gott kan vara ett: 'Vi kan inte svara pga brist på kapacitet' så kan det vara ok" men hellre ett kommunikationskrav från leverantörernas sida, " Vi väljer att sätta en 1a gällande vite och en 5a gällande svarsplikt.", "Vi ser vite som orimligt. På vilka grunder ska vite utdömas?".

Under efterföljande leverantörmöten diskuterades någon form av svarsplikt i positiva ordalag bland ett antal leverantörer, se vidare nedan i avsnitt "Möte med leverantörer".

7.3.4 Redovisning av leverantörsenkät – framtida ramavtal

Hur tror ni att området managementtjänster kommer utvecklas under de kommande åren?

- " Prognosen lågkonjunktur skapar förutsättningar för effektviseringsinsatser. Risker i omvärlden och nationellt skapar nya behov inom området. Satsning på myndigheters robusthet skapar tydliga behov. Sjunkande vinster inom privat sektor kan ge minskat efterfrågeutrymme. Sammantaget - Ökande."
- " Mer fokus på hållbarhet och att kunna visa på effekthemtagning inom områdena: social, ekologisk och ekonomi. Större bredd och unik utformning utifrån kundens behov snarare än generiska lösningar."
- Digital utveckling med automatisering av tidigare analoga tjänster.
- Utmaning med krav på säkerhetsprövning av konsulter för varje nytt uppdrag.
- Hård konkurrens och prispress. Viktigt med utvärderingsmodeller som lägger stor vikt vid kompetens och genomförande och inte bara vid pris.

Tio av elva respondenter angav att de kan leverera tjänster i hela Sverige. Av de tillfrågade respondenterna angav 90 procent att de var intresserade av att lämna anbud i en eventuellt kommande ramavtalsupphandling.

7.3.5 Sammanfattning av leverantörsenkät

- Hälften av respondenterna är ramavtalsleverantörer på nuvarande ramavtal.
- Det framkom viss kritik mot kravet på tio års erfarenhet för senior konsult, men det förelåg en generellt god nöjdhetsgrad med nuvarande definition.
- En tredjedel av respondenterna representerade småföretag (49–100 anställda). Inga mikroföretag deltog i enkätundersökningen.
- Det finns en god kunskap om informationssäkerhetsarbete bland leverantörer inom ramavtalsområdet. Det är dock inte branschstandard med ISO 27001 eller dylika certifieringar.
- Kunskap om personuppgifter och hur dessa hanteras inom ramen för ramavtalsområdet skiljer sig åt mellan leverantörerna.
- Managementtjänster med anknytning till frågor om försörjningstrygghet är något som många respondenter kan erbjuda. Flera var leverantörer inom försvarssektorn, rättsväsendet eller hade på andra sätt berört sådana ämnen.
- I fråga om svarsplikt och viten var de två olika ämnena inte tydligt avskilda från varandra. Resultatet blev därför något svåravläst och visade inte tydligt vad det var respondenterna var negativa till. Fritextkommentarerna visade att respondenterna generellt är negativa till viten knutna till leverans- eller svarsplikt. Däremot nämner flera leverantörer att det är viktigt att svara på avropsförfrågningar och att de bör ange en anledning när de inte lämnar avropssvar.
- Många respondenter gav detaljerade svar rörande ramavtalsområdets framtid, med till exempel automatiserade lösningar, effektiviseringsinsatser, ökat hållbarhetsfokus, hård konkurrens och utvärdering av kvalitet i stället för pris.

7.4 Möte med leverantörer

7.4.1 Om leverantörsmöten

Projektgruppen genomförde 13 leverantörsmöten under hösten 2022. Mötena har genomförts på Slottsbacken 6, via Skype eller i form av hybridmöte. Mötena höll olika kvalitet beroende på hur förberedda leverantörerna var och huruvida ramavtalsområdet faller inom deras kompetensområde.

Samtliga leverantörer som ville vara med i förstudien har getts möjlighet att delta. En agenda med frågor kopplade till leverantörsenkäten skickades ut inför varje möte.



7.4.2 Redovisning av leverantörsmöten

I nedanstående avsnitt redogörs för vad leverantörerna hade för synpunkter på de frågor vi ställde under leverantörsmötena.

7.4.3 Allmänna synpunkter på nuvarande ramavtal

Generellt var leverantörerna nöjda med nuvarande ramavtal. Några leverantörer lyfte fram att de hellre ser fler kvalitetsparametrar och referensuppdrag än lottning för att urskilja anbuden.

7.4.4 Vad är viktigt att få med i kommande ramavtal

Många leverantörer lyfte möjligheten att avropa team från ett eventuellt kommande ramavtal. I det nu gällande ramavtalet är det inte förbjudet att avropa team, men det framkommer inte tydligt i ramavtalet att den möjligheten finns.

Några leverantörer ansåg att det borde finnas en annan modell för mindre uppdrag, till exempel kombinerat ramavtal där rangordning sker för avrop under en viss summa och förnyad konkurrensutsättning för avrop över en viss summa.

Till följd av pandemin 2020 ville många leverantörer att vi skulle tydliggöra möjligheten för avropande myndigheter att avropa managementkonsulter för distansarbete och digitala möten.

7.4.5 Vad leverantörerna är mindre nöjda med gällande nuvarande ramavtal

Den vanligaste synpunkten var att Kammarkollegiet borde undvika lottning i mesta möjliga mån samt att det borde finnas fler mervärden gällande kvalitet i en eventuellt kommande ramavtalsupphandling.

Några leverantörer tog upp att det inte finns någon prisindexreglering vilket de skulle vilja ha med i kommande ramavtal.

7.4.6 Utvärderingsmodell och tilldelningskriterier

Många leverantörer ansåg att Kammarkollegiet bör utveckla utvärderingsmodellen med fler referensuppdrag och fler tilldelningskriterier.

Leverantörerna tog särskilt upp kunskap om beredskap, hållbarhet och digitalisering som exempel på områden de ser ett ökat behov av.

7.4.7 Upphandlingsföremålet och avgränsning till övriga ramavtal inom management

Samtliga leverantörer var nöjda med upphandlingsföremålet.



Några leverantörer lyfte problematiken att området gränsar till ramavtalet för *Managementtjänster – Verksamhet- och organisationsutveckling* och att det ibland är svårt att veta vilket ramavtal som är aktuellt för ett specifikt behov.

7.4.8 Senior konsult: definition, flera nivåer och möjligheten att avropa team

Några leverantörer ansåg att definitionen av senior konsult var bra och att kravet på 10 års erfarenhet var lagom, medan andra leverantörer tyckte att Kammarkollegiet borde sänka kravet till 7–8 år.

I nuvarande ramavtal finns det en möjlighet att avropa konsulter på andra konsultnivåer, men dessa är inte definierade och prissatta i ramavtalet. Några leverantörer lyfte möjligheten att ha en fallande prisskala för olika nivåer av konsulter.

I princip samtliga leverantörer önskade att Kammarkollegiet i kommande ramavtal tydliggör möjligheten att avropa konsulter i team.

7.4.9 Antal leverantörer

I det nu gällande ramavtalet tilldelades sju leverantörer ramavtal. Projektgruppen valde att fråga leverantörerna vad de tycker om antalet ramavtalsleverantörer och om de skulle vilja ha fler eller färre ramavtalsleverantörer på kommande ramavtal.

Några leverantörer tyckte att Kammarkollegiet borde öka antalet ramavtalsleverantörer, likt andra upphandlande myndigheter som gjort ramavtalsupphandlingar inom samma område under 2022. Andra leverantörer ansåg att det är viktigt att ramavtalet inte urvattnas och i praktiken leder till en ny upphandling genom att väsentligt öka antalet ramavtalsleverantörer. De lyfte att om det är för många ramavtalsleverantörer som konkurrerar om samma avrop finns det en risk att man som ramavtalsleverantör inte lämnar svar på avrop, om man inte är säker på att få kontraktet.

7.4.10 Svarsplikt, leveransplikt och vitesklausul

Samtliga leverantörer var positiva till en svarsplikt, eventuellt med en motiveringsskyldighet om leverantören inte kan svara på ett avrop.

Endast ett fåtal leverantörer var positiva till leveransplikt, främst då det är svårt att förutse hur många konsulter man har tillgängliga inför ett avrop.

En leverantör ansåg att det var motiverat med viten för återkommande avsaknad av svar på avrop för att undvika att oseriösa leverantörer tilldelas ramavtal. Resterande leverantörer ansåg att viten skulle bli svårtillämpat i praktiken och innebära en alltför avskräckande effekt i förhållande till syftet med viten.



7.4.11 Prisindex

Samtliga leverantörer var positiva till att ha en prisindexklausul i kommande ramavtal.

7.4.12 Certifieringar

Projektgruppen frågade samtliga leverantörer vilka aktuella certifieringar de innehar och hur de ställer sig till krav/mervärde för att inneha dessa i en eventuellt kommande ramavtalsupphandling.

Certified Management Consultant (CMC) är en certifiering som ges ut av branschorganisationen Sveriges Managementkonsulter. Endast en av leverantörerna som deltog i förstudien innehar den certifieringen. Övriga leverantörer ställer sig kritiska till att ha med den certifieringen i upphandlingen.

Merparten av leverantörerna är antingen certifierade enligt ISO 27001, ISO 9001 och ISO 14001 eller har egna ledningssystem som motsvarar dessa certifieringar. Samtliga leverantörer var positiva till att ha med krav på ledningssystem i upphandlingen i någon form.

7.4.13 Sammanfattning av leverantörsmöten

Sammanfattningsvis var leverantörerna generellt nöjda med nuvarande ramavtal.

Samtliga leverantörer angav att det bör vara ett större fokus på kvalitet än pris i en eventuellt kommande ramavtalsupphandling och att de gärna ser en större bredd på de mervärden som Kammarkollegiet ställer. Samtliga leverantörer vill att Kammarkollegiet i största möjliga mån undviker att hamna i ett lottningsförfarande, genom att använda en mer utarbetad utvärderingsmodell.

7.5 Möte med branschorganisation

7.5.1 Om branschorganisationen

Den 18 oktober 2022 genomfördes ett hybridmöte med företrädare för Sveriges Managementkonsulter. Organisationen företräder managementkonsultföretag och dess konsulter samt bidrar till utveckling av branschen.² Det finns 150 medlemmar i organisationen, varav de flesta är företag med 1–50 anställda.

7.5.2 Mötets viktigaste frågor

Branschorganisationen efterfrågade en utbildning om avrop för avropande myndigheter. De menar att det skulle förenkla för avropande myndigheter att göra bra avrop.

² [Om oss | Sveriges Managementkonsulter \(samc.se\)](https://www.samc.se), 23 december 2022.



Kammarkollegiet erbjuder informationsseminarium och informationswebbinarium, samt utbildning för avropare som är nybörjare.

På nuvarande ramavtal finns det en kompetensnivå, senior konsult. Sveriges Managementkonsulter efterfrågar möjligheten att utvidga antalet kompetensnivåer i ramavtalet till tre för att förenkla avropen.

Sveriges Managementkonsulter lyfte även att deras medlemmar upplever en stor ojämberdighet mellan parterna i ramavtalet. Det finns viten och ansvarsutkrävande för avropande myndigheter utan motsvarande för konsultföretagen. De lyfte även att det i kommande ramavtal bör tydliggöras att det finns möjlighet att leverera digitalt och att Kammarkollegiet bör se över möjligheten att ta ut reseersättning från avropande myndighet.

Även frågan om pris kontra kvalitet lyftes. Priserna har sjunkit i ramavtalen samtidigt som det är svårt att göra kvalitetsbedömningar. Sveriges Managementkonsulter efterfrågar större fokus på kvalitet i förhållande till timpris i en eventuellt kommande ramavtalsupphandling.

8 Omvärldsanalys

8.1 Innovativa lösningar

Regeringen har som mål att Sveriges innovationsförmåga och innovationsklimat ska stärkas. Ökad internationell konkurrenskraft, nya jobb och förnyelse av näringslivet är generella samhällseffekter som man önskar uppnå. Regeringen anser vidare att det är viktigt att stimulera såväl utbud av som efterfrågan på nya innovativa lösningar. Ökade inköp av innovativa varor och tjänster kan stimulera till förnyelsearbete inom offentlig förvaltning. Ett av målen i den nationella upphandlingsstrategin är en offentlig förvaltning som främjar innovationer och alternativa lösningar.

Eftersom ramavtalsområdet är ett renodlat tjänsteområde är det svårt att ställa innovationsrelaterade krav i ramavtalsupphandlingen. Det är däremot möjligt att till exempel avropa innovationsrelaterade utredningar om avropande myndigheter så önskar.

8.2 Utvecklingen av marknaden

Managementkonsultmarknaden har — likt många andra marknader — påverkats på en rad olika sätt av omvärldssituationen med kriget i Ukraina och pandemin som största påverkansfaktorer. Pandemin har förändrat människors arbetssätt inom tjänstesektorn, och gjort distansarbete till norm. Möjligheten till ett flexibelt arbetssätt inom ramavtalsområdet är därmed stort, vilket även kan medföra miljömässiga hållbarhetsvinster om det förs in i kommande ramavtal.

Omvärldssituationen med ökad osäkerhet i närområdet har gjort att myndigheter behöver stärka sitt beredskapsarbete. I och med förordningen (2022:254) om statliga myndigheters beredskap, har 60 myndigheter blivit s.k. krisberedskapsmyndigheter. Det innebär bland annat ett ansvar för att genomföra risk- och sårbarhetsanalyser, vilket projektgruppen ser som ett möjligt tillämpningsområde för eventuellt kommande ramavtal. Det här området knyter an till Kammarkollegiets fokusområde för försörjningstrygghet.

Den ökade osäkerheten på marknaden innebär att det befintliga systemet med fasta priser under ramavtalets löptid blir ohållbart för leverantörerna. Projektgruppen anser att någon typ av prisindex behöver inkluderas i en eventuellt kommande upphandling, se ovan avsnitt [7.2 Marknaden](#).

Framväxten av konsultmäklarbyråer — vilka utgör mellanhänder och förmedlar uppdrag till konsultbyråer som i sin tur utför uppdragen — kan innebära vissa problem. Om en konsultmäklare agerar som mellanhand kan det bli svårare att kontrollera att leverantören uppfyller ställda krav. Några leverantörer har inom ramen för förstudien uttryckt att de i

vissa fall levererar managementkonsulter via konsultmäklarbyråer. Det finns också exempel på ramavtal för managementkonsulttjänster där konsultmäklare ingår.³

Riksrevisionen har publicerat en rapport om statliga myndigheters inköp av konsulter. I rapporten framkom kritik mot att statliga myndigheter köper in konsulter utan tillräcklig analys innan, och att avtalen sällan följs upp. Managementtjänster var i rapporten bland de avtalen som följs upp allra minst.⁴ Med anledning av rapporten publicerades en regeringsskrivelse där regeringen gjorde gällande att statliga myndigheter i större omfattning bör använda Kammarkollegiets ramavtal på området.⁵ Med anledning av det är det särskilt viktigt med ett ramavtal som är attraktivt för avropande myndigheter och som svarar mot deras behov.

³ Se vidare Göteborgs stads ramavtal Verksamhets- och organisationskonsulter, delområde E – Konsultmäklare.

⁴ *Staten som inköpare av konsulttjänster — tänk först och handla sen*. Riksrevisionens rapport 2018:20, ss. 39 & 53.

⁵ Regeringens skrivelse 2018/19:24, s. 7f.

9 Relevant lagstiftning, föreskrifter och allmänna råd

I och med förordningen (2022:254) om statliga myndigheters beredskap, har 60 myndigheter blivit s.k. krisberedskapsmyndigheter. Det innebär bland annat ett ansvar för att genomföra risk- och sårbarhetsanalyser, vilket projektgruppen ser som ett möjligt tillämpningsområde för eventuellt kommande ramavtal.

Ändringar i lagen (2012:854) om uthyrning av arbetstagare som ikraftträdde i oktober 2022 kan få betydelse vid tillämpning av ramavtalet. Det innebär att en inhyrd konsult som arbetat längre än 24 månader under en 36-månadersperiod ska bli erbjuden att bli fast anställd. Alternativt kan konsulten få en utbetalning motsvarande två månadslöner.

Säkerhetsskyddslagen (2018:585) gäller i en del verksamheter där det kan vara aktuellt att avropa från kommande ramavtal, se vidare *avsnitt 11.1.1 Säkerhetsskydd och Säkerhetsskyddsavtal*.

10 Hållbarhet och tillgänglighet

10.1 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 livscykeln. 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 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 olika ramavtalsområden och branscher. 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 § lagen (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU) framgår att en upphandlande myndighet bör beakta miljöhänsyn, sociala och arbetsrättsliga hänsyn vid offentlig upphandling om upphandlingens art motiverar detta. Hållbarhetshänsyn kan tas i alla delar av en upphandling, dvs. som kvalificeringskrav (t.ex. krav på miljöledningssystem), som tekniska krav (t.ex. krav på viss märkning eller certifiering), eller som kontraktsvillkor (t.ex. 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.

Av 9 kap. 2 § LOU framgår att när det som anskaffas ska användas av fysiska personer ska de tekniska specifikationerna bestämmas med beaktande av samtliga användares behov, vilket innebär att en upphandlande myndighet i vissa fall är skyldig att beakta tillgänglighet i upphandlingen.

Nedan redovisas vilka analyser gällande hållbarhetshänsyn (miljö, och sociala krav samt tillgänglighet) som genomförts för det aktuella ramavtalsområdet.

10.2 Miljökrav

Generellt bör ramavtalsleverantörerna inom detta, liksom i övriga, ramavtalsområden kontinuerligt arbeta med att förbättra och ta hänsyn till miljöaspekter för att förebygga och



undvika negativ miljöpåverkan. Det handlar om åtgärder för att minska konsumtion och onödig användning av negativt miljöpåverkande resurser som elektricitet, resor med fossila bränsle, papper och liknande.

Projektgruppen har under förstudien noterat att leverantörer, myndigheter och branschorganisation har lyft möjligheten att avropa managementtjänster för distansarbete.

10.2.1 Möte med fokusgruppen för hållbarhet på Kammarkollegiet

Projektgruppen genomförde ett fördjupat möte den 18 november 2022 med företrädare för fokusområdet hållbarhet på Kammarkollegiet. Syftet med mötet var att få tips och råd om vilka mervärdeskrav som kan ställas i en eventuellt kommande upphandling.

På mötet diskuterades förutsättningarna för att ha med följande i en kommande upphandling.

- Krav avseende ISO-certifiering för hållbarhet.
- Önskan om att konsulter reser med kollektivtrafik.
- Referensuppdrag gällande hållbarhet.
- Krav på konsult som är hållbarhetsexpert.

10.3 Sociala krav

10.3.1 Obligatorisk behövlighetsbedömning

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

Utifrån resultatet i förstudien anser Kammarkollegiet att risken för oskäligen arbetsvillkor för de som arbetar med managementtjänster är mycket låg. Arbetet utförs av kvalificerad personal som är högt efterfrågad och måste erbjudas goda villkor för att rekryteras och behållas. Under förstudien har ingen information eller indikationer av något slag gällande arbetsrättsliga problem inom branschen framkommit.

Kammarkollegiet anser därmed att det inte föreligger risk för oskäligen arbetsvillkor eller att andra omständigheter som medför att det är behövt att ställa särskilda arbetsrättsliga villkor.

10.4 Tillgänglighetskrav

Kammarkollegiet eftersträvar att de varor och tjänster som avropas från de statliga ramavtalen ska vara tillgängliga och användbara för alla, oavsett funktionsförmåga. En bättre funktion och utformning av tjänster i samhället gynnar alla, inte bara personer med funktionsvariationer.

11 Säkerhet

11.1 Informationssäkerhet

Informationssäkerhet handlar framför allt om att hindra information från att läcka ut, förvanskas och förstöras. Det handlar också om att rätt information ska finnas tillgänglig för rätt personer, och i rätt tid. Information ska inte kunna hamna i orätta händer och missbrukas.

Behovet av en förbättrad hantering av information ur ett säkerhetsperspektiv inom offentlig förvaltning är väldokumenterat.

En upphandling inom *Managementkonsulter – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning* ska ge goda förutsättningar för avropsberättigade organisationer att ställa relevanta informationssäkerhetskrav och hantera sin information på ett säkerhetsmässigt lämpligt sätt.

Under Kammarkollegiets marknadsundersökning framkom att leverantörerna generellt har en hög medvetenhet om informationssäkerhetsrelaterade frågor. Samtliga deltagare angav att de har en informationssäkerhetspolicy och att det varje år sker en uppföljning av verksamhetens informationssäkerhetsmål. De angav även att det sker behörighetsstyrning till leverantörernas system, samt att medarbetare regelbundet informeras om hur information hanteras inom organisationen. Få leverantörer är dock certifierade enligt ISO 27001.

11.1.1 Säkerhetsskydd och Säkerhetsskyddsavtal

Verksamhet som omfattas av säkerhetsskyddslagen (2018:585) ska ha det säkerhetsskydd som behövs med hänsyn till verksamhetens art, omfattning och övriga omständigheter. Ansvar för säkerhetsskyddet ligger hos den som är verksamhetsansvarig. När det i utförandet av en tjänst förekommer uppgifter som med hänsyn till Sveriges säkerhet omfattas av sekretess (hemliga uppgifter) har staten, kommunerna och regionerna ansvaret för att det finns ett fullgott säkerhetsskydd hos leverantören.

För att tillgodose kravet på säkerhetsskydd, när sådan verksamhet utförs på uppdrag av en myndighet, ska den uppdragsgivande myndigheten träffa ett skriftligt avtal – säkerhetsskyddsavtal – med ramavtalsleverantören om det säkerhetsskydd som behövs i det enskilda fallet. Vid behov ska det gå att ställa krav på tecknande av ett säkerhetsskyddsavtal vid avrop från ramavtalet.

11.1.2 Dataskydd

Dataskyddsförordningen (GDPR, The General Data Protection Regulation) gäller i hela EU och har till syfte att skapa en enhetlig och likvärdig nivå för skyddet av personuppgifter så att det fria flödet av uppgifter inom EU inte hindras. De registrerade ska veta vem som använder deras personuppgifter och varför.

Leverantörernas enkätsvar rörande personuppgiftshandling var relativt kortfattad (se ovan avsnitt *Redovisning av leverantörsenkät – fokusområden 7.3.2*). Det framkommer att ramavtalsleverantörerna tillsammans med avropande myndigheter oftast är personuppgiftsansvariga för de personuppgifter som behandlas inom ramen för avropade kontrakt. Detta med tanke på att de har egna ändamål med dessa behandlingar för att kunna utföra avropade tjänster enligt ramavtalet.

Utifrån vad som framkommit under förstudien är utgångspunkten att ramavtalsleverantörer i ett eventuellt kommande ramavtal kommer att behandla personuppgifter såsom personuppgiftsansvariga. Detta innebär att personuppgiftsbiträdesavtal i normalfallet inte behöver tecknas med leverantörerna vid avrop från ramavtal inom området. Däremot kan det bli aktuellt för ramavtalsleverantörerna att behöva teckna datadelningsavtal med avropande myndigheter. Det gäller i de fall det finns ett, mellan ramavtalsleverantören och myndigheten, gemensamt och sammanbundet intresse av att behandla personuppgifterna som kräver ett inbördes arrangemang.

12 E-handel

Med elektronisk handel (e-handel) menas ett sätt att skapa en effektiv inköpsprocess med IT som stöd. Elektronisk affärskommunikation ersätter den pappersbaserade kommunikationen. Avtal, leverantörer, priser m.m. blir lättillgängliga för de som ska beställa varor och tjänster, därför att avrop/beställningar och fakturahanteringen kan ske elektroniskt. E-handel enligt denna definition förutsätter att köparen hanterar sin elektroniska affärskommunikation via sitt e-handelssystem. Att en enskild handläggare inom köparens organisation gör inköp i en leverantörs webbshop, via ett individuellt inloggningskonto, betraktas inte som e-handel.

Målsättningen är att de leverantörer som tecknar statliga ramavtal med Kammarkollegiet ska medverka till att avropande myndigheter kan tillämpa e-handel och därmed leva upp till strategi, förordning och lagstiftning.

Förutsättningarna för att tillämpa e-handel varierar mellan olika ramavtalsområden och branscher. I förstudiearbetet utreds därför förutsättningarna för e-handel för det aktuella ramavtalsområdet. Den 1 april 2019 blev det lag på att alla inköp i offentlig sektor ska faktureras med e-faktura.

Den 18 januari 2023 genomförde projektgruppen ett möte med ansvariga för fokusområdet e-handel på Kammarkollegiet. Under mötet framkom det att managementtjänster inte är ett område där e-handel är särskilt vanligt förekommande. Projektgruppen rekommenderar att möjlighet till eventuella krav på e-handel (förutom kravet på e-faktura) återges i kravkatalogen, för att avropande myndigheter som vill eller måste ställa krav på e-handel i sina avrop av managementtjänster kan göra det.



13 Utvecklingsområden och förändringsbehov i en kommande upphandling

På det stora hela fungerar nuvarande ramavtal bra.

Med tanke på den senaste tidens prisutveckling (under 2022) finns det skäl att överväga en större flexibilitet i ramavtalet med möjlighet att prisjustera på grund av ändrade förhållanden, förslagsvis med en prisindexklausul.

Det finns även skäl att överväga om det ska finnas fler än en konsultnivå inom ramavtalet, med tanke på de diskussioner som varit gällande prissättningsnivåer för konsulter som inte hamnar inom kategorin ”senior konsult”. Likaså finns det skäl att se över när anbudspris över takpris kan lämnas på grund av ”unik kompetens”.

Ett förtydligande gällande prissättning för de konsulter som avropas och som inte uppnår kraven för senior konsult gjordes i en särskild skrivning under nuvarande ramavtals löptid, ”Förtydligande gällande prissättning”, som publicerades på avropa.se. Detta bör projektgruppen ta i beaktning inför en eventuellt kommande upphandling.

Distansarbetsmöjligheter och möjligheter att avropa team bör förtydligas i en eventuell kommande upphandling. Det bör även finnas fler kvalitetsparametrar för att undvika en lottningssituation.

Den 24 januari 2023 hölls ett möte med enhetschefen för IT-upphandlingen, projektgruppen och projektledaren för förstudien om *Managementtjänster – Utveckling chef och medarbetare samt strategisk kompetensförsörjning*. Under mötet lyftes frågan om managementtjänster för strategisk kompetensförsörjning lämpar sig bättre i ramavtalet för *Managementtjänster - Utredning, ledning och verksamhetsstyrning*. Projektgruppen för upphandlingen av nämnda ramavtal rekommenderas att utreda möjligheten vidare, för det fall styrgruppen fattar beslut om att genomföra upphandlingen.

14 Slutsatser

Ramavtalsområdet uppfyller kriterierna i avsnitt 2.1 och utifrån förstudien rekommenderar projektgruppen att Kammarkollegiet genomför en upphandling av ramavtalsområdet. Antalet ramavtalsleverantörer rekommenderas att ses över i en kommande upphandling.

I en kommande upphandling bör projektgruppen utveckla utvärderingsmodellen för kvalitet och ta fram fler kvalitetsparametrar för att arbeta fram en gedigen utvärderingsmodell. Avropande myndigheter har olika behov gällande managementkonsulttjänster. Stor vikt bör därför läggas på utformningen av kravkatalogen för att undvika att själva ramavtalet blir för kravtungt.

På grund av rådande omvärldsläge bör det gå att avropa managementkonsulter med kunskap inom beredskap och hållbarhet.



15 Källförteckning

15.1 Möten med myndigheter

Statens servicecenter	Polismyndigheten
Kulturrådet	Brottsförebyggande rådet
Länsstyrelsen Stockholm	Specialpedagogiska skolmyndigheten

15.2 Möten med leverantörer

Ekan AB	Capgemini
PwC	Actea
Governo	Deloitte
Vergenta	Sweco
XMentor	Bearingpoint
Ramboll	Valcon
Claesson & Partners	

15.3 Enkätutskick till myndigheter

Myndighetsenkät för SIC:s förstudie Managementtjänster – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning skickades ut till ett antal myndigheter. Enkäten publicerades i november 2022 och de sista myndigheterna svarade i början av december samma år.

15.4 Enkätutskick till leverantörer

Leverantörsenkät – Managementtjänster – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning skickades ut till 15 mottagare hos 13 olika leverantörer. Totalt svarade 11 respondenter vilket ger en svarsfrekvens på 73,3 procent. Enkäten publicerades i november 2022 och det sista svaret inkom tidigt i januari 2023.

15.5 Referenslitteratur och andra källor

Diskrimineringslag (2008:567).

Förordning (2022:254) om statliga myndigheters beredskap.

Göteborgs stads ramavtal Verksamhets- och organisationskonsulter 274/21.

Lag (2012:854) om uthyrning av arbetstagare.

Lag (2016:1145) om offentlig upphandling.

Regeringens skrivelse 2018/19:24.

Riksrevisionen, *Staten som inköpare av konsulttjänster — tänk först och handla sen*. RIR 2018:20.

Statistiska centralbyrån: Arbetskostnadsindex för tjänstemän, privat sektor (AKI) efter näringsgren SNI 2007. Månad 2008M01 - 2022M10. PxWeb (scb.se), 10 januari 2023.

Sveriges Managementkonsulter: [Om oss | Sveriges Managementkonsulter \(samc.se\)](#), 23 december 2022.

Säkerhetsskyddslag (2018:585).

16 Bilagor

Bilaga Leverantörsenkät.pdf

Bilaga Myndighetsenkät.pdf