

Förstudierappport inom
området management-
tjänster – Utveckling chef
och medarbetare (UCK)

2023

23.2-455-2023



KAMMARKOLLEGIET



Innehåll

1 Sammanfattning	3
2 Inledning	4
3 Föregående upphandling	7
4 Nuvarande ramavtal	8
5 Information om ramavtalen	10
6 Offentlig sektors behov.....	11
7 Marknadsundersökning	21
8 Omvärldsanalys.....	33
9 Relevant lagstiftning, föreskrifter och allmänna råd.....	35
10 Hållbarhet och tillgänglighet.....	36
11 Säkerhet	39
12 E-handel	41
13 Utvecklingsområden och förändringsbehov i en kommande upphandling.....	42
14 Slutsatser	43
15 Källförteckning.....	44

1 Sammanfattning

Projektgruppen för förstudien rekommenderar att Kammarkollegiet genomför en upphandling av managementtjänster – Utveckling chef och medarbetare (UCK) 2023. Det finns ett fortsatt behov av detta ramavtalsområde och både leverantörer och avropande myndigheter är generellt nöjda med nuvarande ramavtal.

Förstudierapporten framtagen av:

Åsa Fröding och Christer Öberg



2 Inledning

2.1 Bakgrund till förstudien

Förstudien är genomförd av Kammarkollegiet och omfattar området managementtjänster – Utveckling chef och medarbetare (UCK) 2023.

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 vidare att samla information och kunskap om pågående utveckling inom ramavtalsområdet, samt om vilka behov som myndigheterna har. I sammanhanget ska särskilt beaktas att ramavtalen ska vara 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 avropsberättigade 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 eventuella krav som kan komma att ställas är endast beskrivna på en övergripande nivå.

Ramavtalen inom detta område kan 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.

Området managementtjänster omfattar tre olika ramavtalsområden hos Kammarkollegiet, varav detta område är ett. De andra två områdena; *Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV)* samt *Verksamhets- och organisationsutveckling (VU)* ingår inte i denna förstudie.

För området managementtjänster ULV publicerades en förstudierapport på avropa.se under våren 2023 [Förstudierapporter - Avropa.se](https://avropa.se)

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 våra 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, dvs. 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 två enkäter har skickats ut. Den ena enkäten skickades till avropsberättigade myndigheter och den andra skickades till nuvarande ramavtalsleverantörer och övriga leverantörer som lämnade anbud i föregående ramavtalsupphandling inom området. Frågorna i de båda enkäterna var kopplade till det nuvarande ramavtalet, området utveckling av chefer och medarbetare generellt samt till viss del även utformningen av en eventuellt kommande upphandling.

Därtill har en referensgrupp med deltagare från olika avropsberättigade myndigheter deltagit i förstudien och bidragit med värdefull information och synpunkter.

Vidare har projektgruppen för förstudien haft möten med leverantörer och branschorganisationen för att få deras syn på såväl delar av det nuvarande ramavtalet som branschen i stort och dess utveckling.

Möten och dialog har hållits löpande med ansvarig ramavtalsförvaltare för nuvarande ramavtal inom området.

Det kommer att göras en samlad bedömning av all information som inkommit 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 öppet upphandlingsförfarande och som tilldelningsgrund användes ekonomiskt mest fördelaktiga utifrån bästa förhållande mellan pris och kvalitet. Upphandlingsdokumentet annonserades den 11 november 2019 och sista anbudsdag var den 7 januari 2020. Vid anbudstidens utgång hade elva anbud inkommit.

Upphandlingen överprovades och förvaltningsrätten i Stockholm beslutade att upphandlingen skulle rättas genom att en ny utvärdering skulle genomföras. Kammarkollegiet genomförde en ny utvärdering och fattade därefter ett nytt tilldelningsbeslut den 31 augusti 2020.

Ramavtalen började gälla från och med den 16 november 2020.

3.2 Upphandlingens omfattning

Upphandlingen omfattade tjänster för utveckling av chefer, ledare, medarbetare och grupper samt strategisk kompetensförsörjning.

Tjänsterna kan innebära att ge stöd och rådgivning eller att ta ansvar för ett specificerat resultat. Stöd och tjänster kan vara generella eller kundanpassade. Tjänsterna ska vara anpassade för statliga myndigheters verksamhet. Tjänsterna avser stöd i utvecklingsprogram eller liknande som genomförs 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), rådgivning, utbildning eller liknande.

Kammarkollegiet uppskattade omsättningen på ramavtalet till ca 25 miljoner kronor per år och sju ramavtalsleverantörer skulle antas.

4 Nuvarande ramavtal

4.1 Avtalens löptid

Ramavtalens löptid är fyra år, de började gälla den 16 november 2020 och är, efter förlängningsoption, giltiga till och med den 15 november 2024.

4.2 Antagna ramavtalsleverantörer

Följande sju ramavtalsleverantörer är antagna:

- Ekan Aktiebolag
- Gaia Leadership AB
- HumaNova Utbildning Aktiebolag
- Indea AB
- IPF Institutet för Personal- och Företagsutveckling Aktiebolag
- Riddarfjärden Implement AB
- Sandahl Partners Stockholm Aktiebolag

Samtliga ramavtalsleverantörer ingår i kategorin små och medelstora företag, som inkluderar företag med färre än 250 anställda.

4.3 Omsättning på ramavtalen

Nedan redovisas omsättningsstatistik under ramavtalets giltighetstid från november 2020 till senast redovisade kvartal (kvartal 1 för 2023). Statistiken baseras på uppgifter redovisade av de sju ramavtalsleverantörerna.

Årtotal 2020, ramavtalsstart i november 2020	276 600 kronor
Årtotal 2021	13 853 035 kronor
Årtotal 2022	30 085 174 kronor
Kvartal 1 för 2023	5 308 670 kronor
Total omsättning ackumulerat till och med kvartal 1 2023	49 523 479 kronor

4.4 Förvaltning av ramavtalet

Ramavtalet förvaltas av enheten för ramavtalsförvaltning vid Kammarkollegiet.

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 e-post som telefon.



6 Offentlig sektors behov

6.1 Inledning

För att kartlägga behovet inom offentlig sektor gällande det aktuella ramavtalsområdet samt för att samla in och analysera synpunkter på det befintliga ramavtalet har det i förstudien genomförts en enkätundersökning och två referensgruppsmöten.

6.2 Myndighetsenkät

En enkät skickades till 256 avropsberättigade myndigheter via e-post. Enkäten besvarades av 134 respondenter, vilket ger en svarsfrekvens på 52 procent.

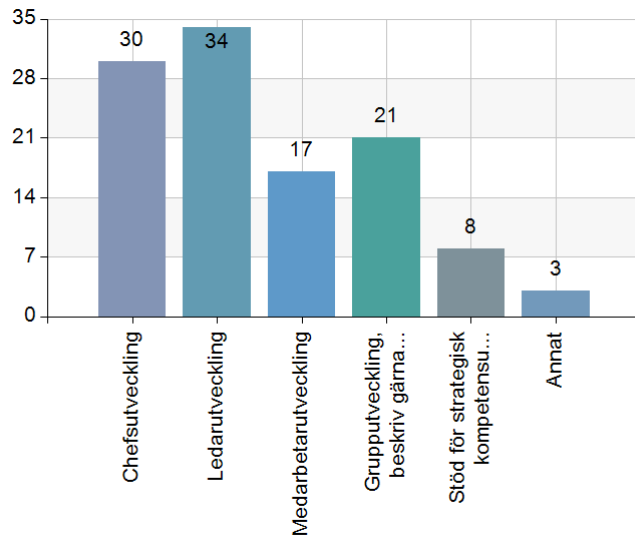
Syftet med enkäten var att undersöka behovet av samt önskemål kring utveckling av chefer, ledare och medarbetare inom ramavtalsområdet. Vidare var syftet att ge myndigheterna möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter rörande det befintliga ramavtalet och ge generella synpunkter avseende en eventuellt kommande upphandling av ett statligt ramavtal inom området.

6.2.1 Redovisning av myndighetsenkät

Ungefär 40 procent av de svarande myndigheterna har avropat från nuvarande ramavtal. 25 procent har gjort egna upphandlingar och 30 procent har inte haft behov av tjänsterna, 5 procent av de svarande säger sig inte veta hur myndighetens inköp gått till.

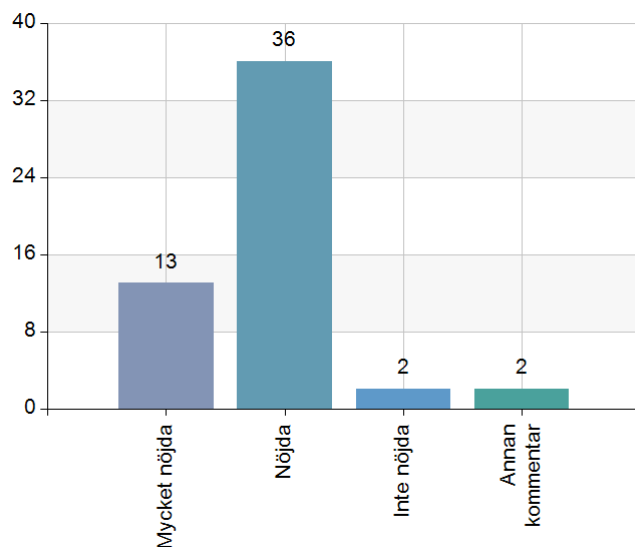
Frågorna i avsnitt 6.2.2 och 6.2.3 var följdfrågor till de som svarat att de har avropat från nuvarande ramavtal. Resterande frågor var generella och handlade om området utveckling av chefer och medarbetare ”i stort”.

6.2.2 Vilken/vilka tjänster har ni avropat från Utveckling chef och medarbetare samt strategisk kompetensförsörjning?



I kommentarer i anslutning till frågan är det tydligt att utveckling av ledningsgrupper på olika nivåer är den typen tjänst som har avropats mest frekvent. Stöd för strategisk kompetensförsörjning är den tjänst som har varit minst efterfrågad för de som har svarat.

6.2.3 Hur nöjda är ni med utförandet av de tjänster som ni har avropat på område Utveckling chef och medarbetare samt strategisk kompetensförsörjning?

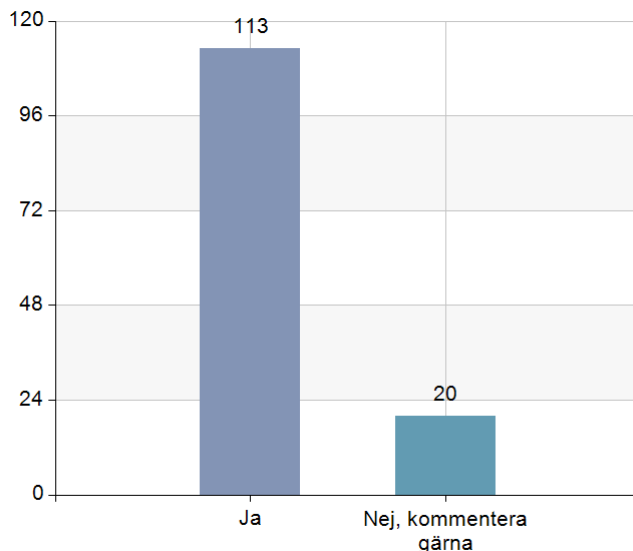


De som har avropat från ramavtalet är i huvudsak nöjda, drygt 90 procent anger att de är nöjda eller mycket nöjda med utförda tjänster inom nuvarande ramavtal.

6.2.4 Anser ni att kraven i nuvarande ramavtal på en senior konsult inom området utveckling av chef och medarbetare är rimliga och relevanta?

I ramavtalet finns idag en konsultroll, senior konsult, kravställd och definierad enligt nedan:

- relevant akademisk examen
- dokumenterad teoretisk kunskap inom beteendevetenskap, t.ex. individ-, grupp- och organisationspsykologi
- minst tio års erfarenhet av att ha arbetat med uppdrag inom upphandlingsområdet
- dokumenterad erfarenhet av att arbeta med personer i ledande befattning
- egen praktisk erfarenhet av arbete som chef med personalansvar
- metoder, verktyg och certifieringar för utveckling av personal
- mycket god kunskap om statlig förvaltning
- mycket god kunskap om den statliga värdegrunden
- god kunskap om och erfarenhet av arbete med förändringsledning
- erfarenhet av tillitsbaserad ledning och styrning
- förmåga att kommunicera inkluderande med utgångspunkt från likabehandling och jämställdhet
- behärska svenska i tal och skrift.

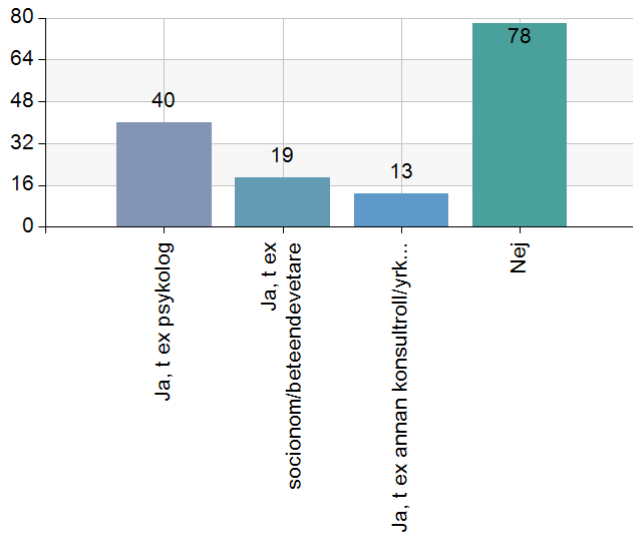


Frågan ställdes till alla svarande, inte bara till de som har avropat från nuvarande ramavtal.

Majoriteten, 85 procent, anser att kraven på senior konsult är rimliga och relevanta. I kommentarerna har flera svaranden angett att kravet på *minst tio års erfarenhet av att ha*

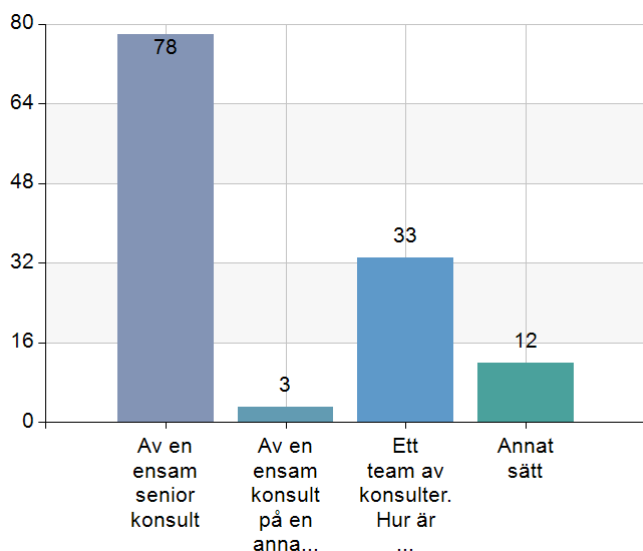
arbetat med uppdrag inom upphandlingsområdet är lite väl tufft och att det kan sänkas. Flera svarande kommenterar vidare att kravet om egen praktisk erfarenhet av arbete som chef med personalansvar inte är nödvändigt samt att kravet på mycket god kunskap om statlig förvaltning är tveksamt då det också finns krav på mycket god kunskap om den statliga värdegrunden.

6.2.5 Finns det andra tydliga eller specifika roller/yrkeskategorier, än senior konsult, som är viktiga när ni köper tjänster inom området utveckling av chef och medarbetare?



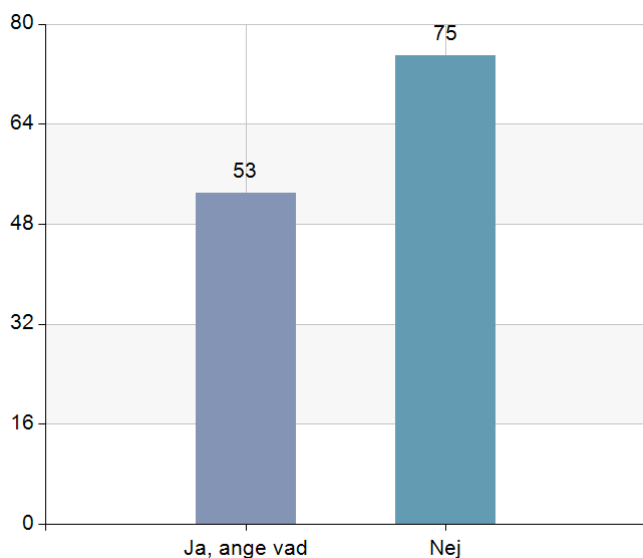
Majoriteten av de svarande, 60 procent, anser inte att fler roller/yrkeskategorier, än senior konsult, är viktiga för tjänster inom området. I kommentarerna anger några att psykolog/organisationspsykolog kan vara relevant vid genomförande av vissa uppdrag.

6.2.6 När ni köper konsulttjänster inom området. Hur utförs då uppdragen oftast hos er?



Senior konsult är den roll som är delaktig i nästan alla uppdrag enligt de svarande. Det är ofta två seniora konsulter och ibland ett team med blandade konsultnivåer som tillsammans genomför uppdragen.

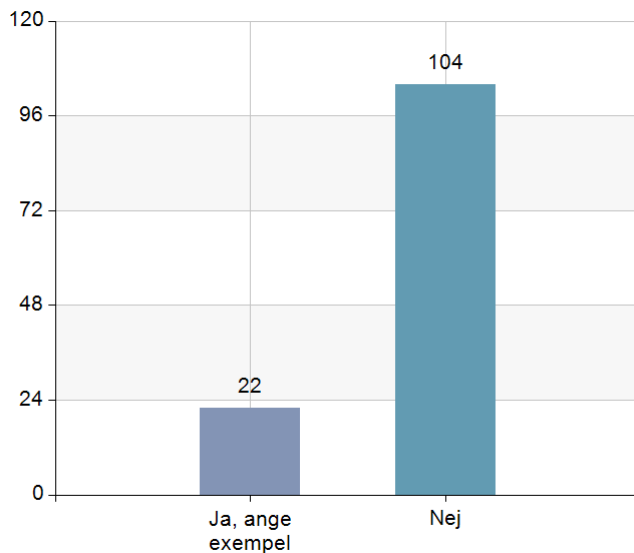
6.2.7 Finns det något som är särskilt viktigt att en konsult har kunskap om/erfarenhet av vid genomförande av uppdrag inom området utveckling av chef och medarbetare? T ex ett arbetssätt, en metod, ett verktyg för uppföljning eller annat?



Nästan hälften av de svarande har svarat att det finns viktiga verktyg/metoder/kunskaper/erfarenheter och nedan är de som anges av flera svarande:

- Tillitsbaserat ledarskap
- Förändringsledning
- Vetenskapligt (forskningsbaserade) beprövade metoder och verktyg
- Full Range Leadership Mode
- Susan Wheelans modell för teamutveckling.

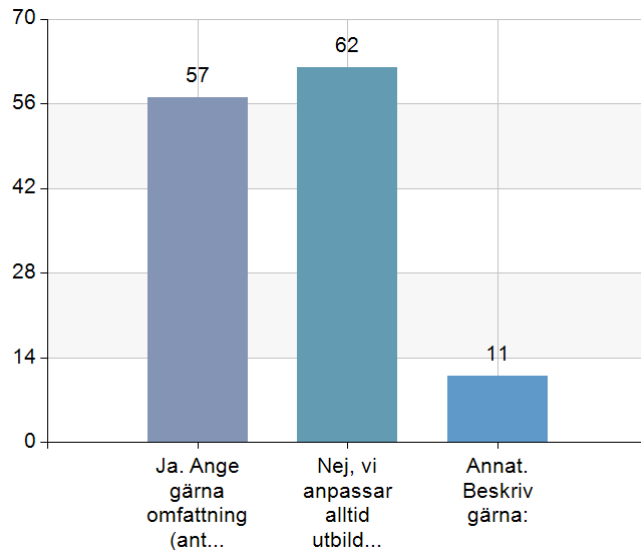
6.2.8 Finns det certifieringar (inte ISO-certifieringar) inom området utveckling av chef och medarbetare som är särskilt viktiga vid genomförande av uppdrag hos er?



Drygt 80 procent svarar att det inte finns särskilt viktiga certifieringar som de har behov av i uppdrag inom området. Några vanliga exempel på certifieringar från övriga svaranden följer nedan:

- Utvecklande ledarskap (UL)
- GDQ
- LEAD FORWARD
- Coachcertifiering.

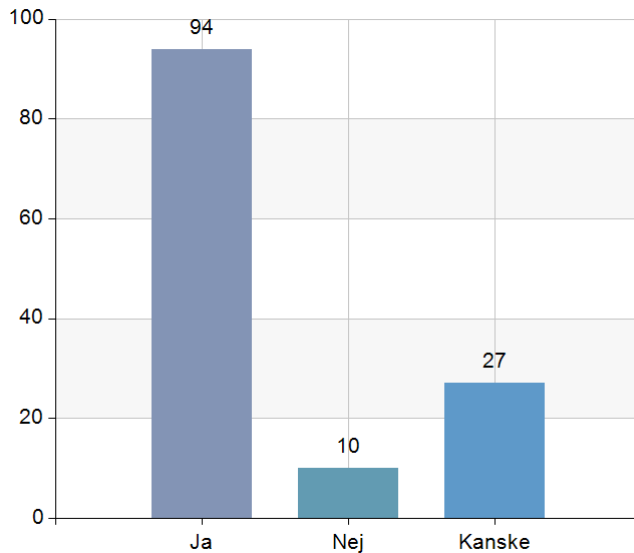
6.2.9 Har ni behov av att kunna köpa färdiga chefs/ledarskapsutbildningar ”på stan” för enskilda chefer/ledare?



Här är antal svar för Ja respektive Nej ungefär lika många. De utbildningar ”på stan” som flera av de svarande anger i kommentarer är följande:

- Utvecklande ledarskap (UL)
- Utvecklande grupp och ledare (UGL)
- Ny som chef.

6.2.10 Bedömer ni att er organisation har behov av att köpa tjänster inom området utveckling chef och medarbetare under de närmsta fyra-fem åren?



Lite drygt 70 procent av de svarande anger att de har behov av tjänster inom området under de närmsta fyra till fem åren, 20 procent är osäkra på kommande behov och nästan tio procent bedömer att de inte har framtida behov av tjänsterna.

6.2.11 Har ni några övriga kommentarer som kan ha värde för denna förstudie, Utveckling chef och medarbetare (UCK) 2023?

Nedan presenteras några citat från svarandens kommentarer.

- ”Upphandlingen är för generell vilket gör det svårt att upphandla med ett gott resultat. Det är inte samma kompetenskrav som är aktuell för individuell chefscoaching, grupputveckling som för utbildningsinsatser vilket gör upphandlingen svår att genomföra. Det blir för många parametrar och när man har ett ganska litet behov av vardera kommer jag ändå till slutsatsen att göra en stor upphandling för att vara intressant som upphandlande. Jag skulle önska ett mer indelat avrop för individuell utveckling, grupputveckling och för chefsutbildning och medarbetarutbildning.”
- ”Vi skulle gärna vilja att det fanns möjlighet att avropa chefscoaching/chefshandledning för mer akuta ärenden. Kan man tänka sig två avropsordningar rangordning för mindre belopp och FKU för större behov.”
- ”Det finns önskemål hos flera medarbetare om att gå UGL eller liknande utbildningar. Det vore önskvärt om det fanns något i den stilen att avropa och kanske med lite olika stor omfattning och antal dagar.”
- ”Jag är delaktig inom Rörlighet i staten där vi driver olika program där ett syfte ofta är att dela erfarenheter mellan myndigheter. Det finns ofta en något



kategorisk indelning av chefer, hur länge är man ny som chef? Vem är "senior" och vad betyder det?"

6.2.12 Sammanfattning av myndighetsenkät

De svarande myndigheterna är i huvudsak nöjda med tjänsterna som kan avropas från nuvarande ramavtal inom området och drygt 70 procent har behov av tjänsterna inom de kommande åren.

Senior konsult är en viktig och avgörande roll vid genomförande av uppdrag hos de avropande myndigheterna.

Det finns ett stort behov av att uppdragen ska genomföras av konsulter med kunskap och erfarenhet av vetenskapligt beprövande metoder och verktyg.

Flera har lyft att behov av tjänster inom Utvecklande ledarskap (UL) och Utvecklande grupp och ledare (UGL).

6.3 Referensgruppsmöten med myndigheter

De myndigheter som i enkäten, via avropa.se eller på annat sätt anmält intresse att medverka i referensgruppen bjöds in till två olika möten under mars månad på Kammarkollegiet och via länk.

Sammanlagt bjöds cirka 80 avropsberättigade myndigheter in till referensgruppsmöten, varav 14 personer från totalt 14 myndigheter deltog. En fullständig lista på de myndigheter som deltog på referensgruppsmöten finns i [avsnitt Källförteckning](#).

Syftet med referensgruppsmötena var att, som ett komplement till enkäten, på ett fördjupat plan 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.

6.3.1.1 Strategisk kompetensförsörjning

Generellt är referensgrupperna överens om att *Strategisk kompetensförsörjning* bör och kan flyttas till ramavtalsområdet ULV.

De synpunkter som har framkommit från referensgrupperna kring *Strategisk kompetensförsörjning* rör vilken del av verksamheten behoven har identifierats. Om grundbehovet handlar om att kartlägga och ta fram strategier blir det mer logiskt att strategisk kompetensförsörjning flyttas till ULV. Om behoven däremot har fokus på utveckling av individer och grupper blir det mer logiskt att UCK avses.

6.3.1.2 Definition och krav avseende Senior konsult

I stort är referensgrupperna nöjda med befintlig definition och krav avseende senior konsult.



Gemensamt för båda referensgrupperna är behovet av pedagogisk förmåga hos den seniora konsulten. Den seniora konsulten ska kunna utveckla såväl små som stora grupper, samt kunna göra individuella insatser direkt och via digitala verktyg. Myndigheterna lyfter fram vikten av att den seniora konsultens arbete och kunskap utgår från vetenskaplig grund. Några myndigheter i referensgrupperna lyfter fram vikten av att den seniora konsulten har ledarerfarenhet på högre nivå. Det är med andra ord viktigt att den seniora konsulten har tidigare erfarenhet av att vara chef. Ofta kan myndigheterna lösa nya chefers behov internt. Däremot finns för flera myndigheter ett behov av komplement till erfarna chefer varför vikten av tidigare chefserfarenhet anses viktigt hos den seniora konsulten.

Några myndigheter i referensgrupperna lyfter fram att det är viktigt att kunna avropa legitimerade psykologer för just deras verksamheter. Något som även framkommer i dialogen med referensgrupperna är behovet av coachning i olika former. Behoven för coachning finns både för chef och medarbetare. Det vanligaste exemplet som lyfts fram av flera myndigheter är behov av coachning när anställda hamnar i en ledarroll. Det vill säga någon anställd blir "chef" utan vara det rent formellt. Vissa individer inom myndigheter besitter inte ledaregenskapen naturligt och behöver därför en coach i större eller mindre omfattning utifrån det enskilda behovet.

6.4 Sammanfattning av referensgruppsmötena

Referensgrupperna är i huvudsak nöjda med nuvarande ramavtal. Dock upplever myndigheterna att det kan vara svårt att beskriva sina behov i förväg. Referensgrupperna är generellt nöjda med att flytta Strategisk kompetensförsörjning till ULV.

Referensgrupperna är i huvudsak nöjda med nuvarande ramavtals definition och krav avseende senior konsult. Värt att notera utifrån referensgruppsmötena är behovet av pedagogisk förmåga hos den seniora konsulten. Detta då myndigheterna ser ett behov där den seniora konsulten kan lära ut i små- och stora grupper men även digitalt. Likaså läggs stor vikt vid att den seniora konsulten har en vetenskaplig grund och förståelse för vetenskapliga källor.

Ett nytt behov som framkommer i dialog med referensgrupperna är behovet av coachning. Behoven av coachning för både chef och medarbetare är uppmärksammas av förstudieprojektet.

I enkäten och vid de båda mötena togs frågan gällande behov av att köpa färdiga "chefs- och ledarutbildningar på stan" upp. Behov av enskilda utvecklingsinsatser för nya chefer, för nya ledare och för medarbetare finns men referensgruppen ansåg att dessa insatser inte behöver ingå i ett kommande ramavtal. Behoven behöver ofta lösas ganska snabbt och närhet till individens lokaliseringssort kan vara avgörande. Programmen för Utvecklande ledarskap (UL) och Utvecklande grupp och ledare (UGL) är efterfrågade av flera myndigheter. Dessa program är standardiserade och finns att tillgå i hela landet av olika aktörer.



7 Marknadsundersökning

7.1 Inledning

För att kartlägga marknadens utbud inom det aktuella ramavtalsområdet och för att samla in och analysera synpunkter på det befintliga ramavtalet har det i förstudien genomförts en enkätundersökning riktad till befintliga ramavtalsleverantörer och anbudsgivare från den förra ramavtalsupphandlingen, möten med 13 leverantörer samt branschorganisationen Sveriges Managementkonsulter (SMK). Alla leverantörer som har visat intresse av att komma i kontakt med projektgruppen för denna förstudie har bjudits in till möten.

7.2 Marknaden

Det saknas tillförlitliga uppskattningar av antalet aktiva företag med managementkonsulter inom den svenska marknaden. Många vill definiera sig som managementkonsulter men endast 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 små enskilda företag med en person anställd till stora multinationella företag. Vissa små företag har ofta en avgränsad inriktning men också en djupare kompetens inom det aktuella området.

Leverantörer finns med relativt god spridning runtom i Sverige, men den stora majoriteten har sin bas i Stockholm följt av övriga storstadsregioner.

7.3 Leverantörsenkät

Enkäten gick ut till elva leverantörer, sju av dessa är befintliga ramavtalsleverantörer inom området och de fyra andra var anbudsgivare i den förra ramavtalsupphandlingen. Enkäten besvarades av nio respondenter vilket ger en svarsfrekvens på 82 procent.

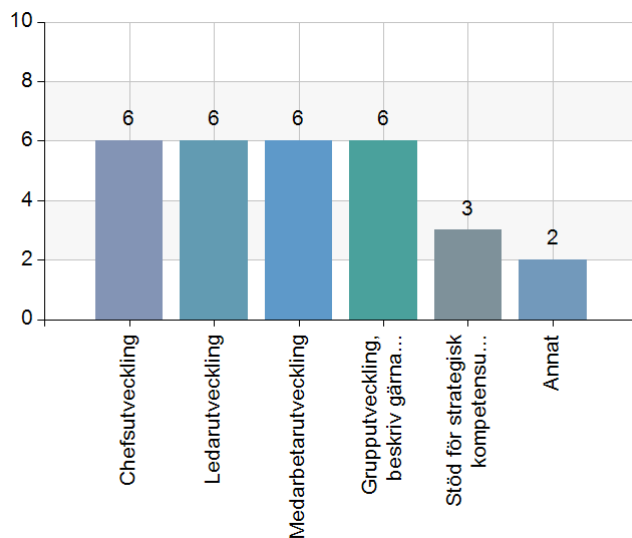
Syftet med enkäten var att ge leverantörer möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter rörande det befintliga ramavtalet och ge generella synpunkter avseende en eventuellt kommande upphandling av ett statligt ramavtal. Vidare var syftet med enkäten var att undersöka det utbud som kan erbjudas på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

7.3.1 Redovisning av leverantörsenkät

Sex av de nio leverantörer som svarade på enkäten är ramavtalsleverantörer på Kammarkollegiets befintliga ramavtal inom området UCK, de tre andra var anbudsgivare i den förra ramavtalsupphandlingen.

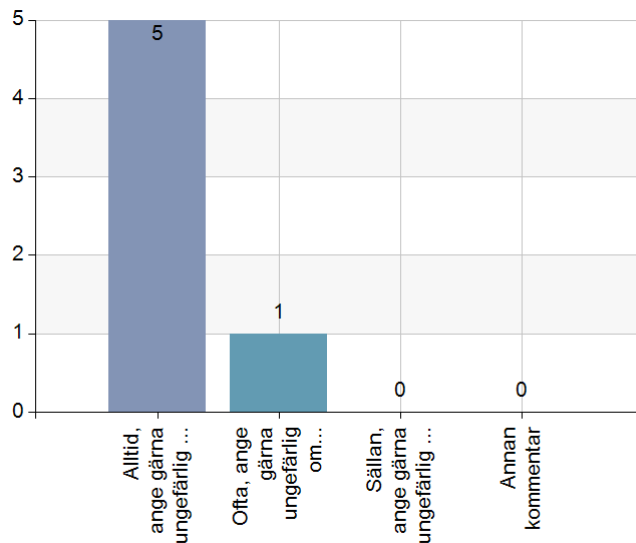
De tre första frågorna var riktade till de befintliga ramavtalsleverantörerna och resterande frågor riktade sig till alla svarande.

7.3.2 Vilken/vilka tjänster levererar ni i huvudsak vid avrop från nuvarande ramavtalet Utveckling chef och medarbetare samt strategisk kompetensförsörjning (UCK)?



Utveckling av grupper på olika nivåer är mest förekommande vid avrop från ramavtalet. Chefs-, ledar- och medarbetarutveckling anges som vanliga typer av uppdrag. Relativt få avrop har rört *Strategisk kompetensförsörjning*.

7.3.3 Rollen Senior konsult är kravställd och prissatt i nuvarande ramavtal inom området. I vilken omfattning ingår Senior konsult i avrop och vid utförande av uppdrag?



Drygt 80 procent av de svarande anger att konsult med rollen senior konsult alltid ingår i avrop från ramavtalet och vid genomförande av uppdrag.

I kommentarer om hur ofta en eller flera seniora konsulter ingår i avrop och uppdrag anges att det förekommer i mellan 90 och 100 procent av genomförda uppdrag.

7.3.4 Har ni några särskilda delar/områden i nuvarande ramavtal som ni anser vara särskilt viktiga att behålla i nästa generation av ramavtal inom området eller särskilda delar/områden som inte fungerar bra i nuvarande ramavtal?

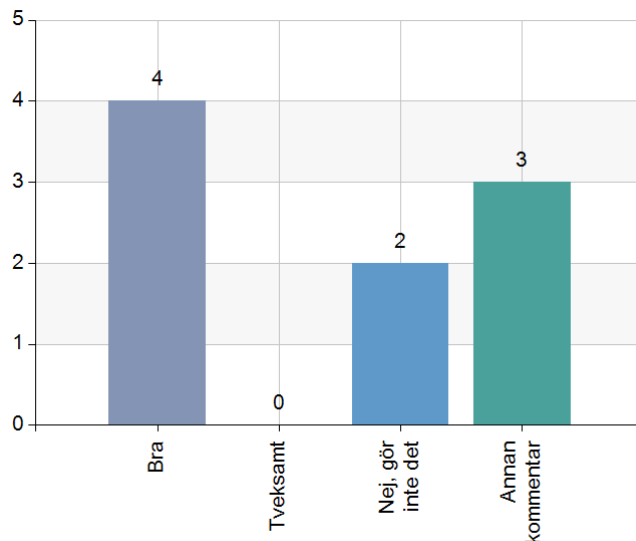
De svarades kommentarer i fri-text redovisas som citat nedan.

- ”Ta bort strategisk kompetensförsörjning.”
- ”Bra som det är. Däremot är avropstiderna ofta för korta. Kommer det många avrop samtidigt, är det svårt att hinna svara.”
- ”Viktigt att hålla ihop ledningsgruppsutveckling/ledarutveckling/chefsutveckling/coaching.”
- ”Fungerar bra: När uppdragsgivare upphandlar utifrån ett helhetsgrepp över ledning och styrning, medarbetarskap mm. I dessa fall så fungerar det mycket väl då vi kan agera som partner och vara ett reellt stöd för organisationens behov av förflyttning. Områden som är särskilt viktiga är: stöd till ledning och styrning, ledningsgruppsutveckling, ledarutveckling och självledarskap. Fungerar mindre

bra: upphandling av styckvisa insatser (tex så upphandlar NN chefsstöd till en chef i taget) då det blir omöjligt för uppdragsgivaren att skapa partnerskap. Hävstångseffekter uteblir. Det blir kostsamt både för organisation som upphandlar och för konsult (tidskrävande).”

- ”Vi ser att alla områden ska vara kvar. Förändringsledning skulle kunna flyttas från ULV till UCK.”
- ”Behåll dem som är. Mycket få avrop har gjorts inom området Strategisk kompetensförsörjning. Frågan hör väl hemma hos UCK, men kanske den typen av tjänster nu snarare avropas inom ULV och VU?”

7.3.5 Strategisk kompetensförsörjning ingår i det nuvarande ramavtalet, Utveckling chef och medarbetare samt strategisk kompetensförsörjning (UCK). Kammarkollegiet ser över möjligheten att flytta stöd för strategisk kompetensförsörjning till nästkommande ramavtal för managementtjänster Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV). Hur ser ni på det?

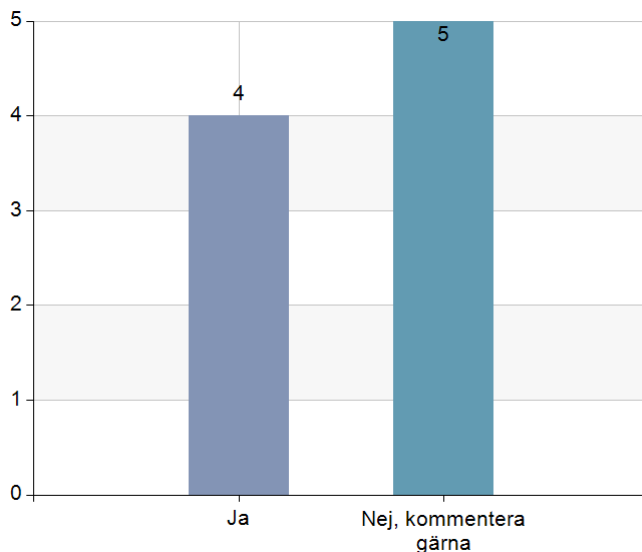


Drygt 40 procent av de svarande anser att området *Strategisk kompetensförsörjning* kan flyttas från UCK till ramavtalsområdet ULV, medan drygt 20 procent anser att det inte bör flyttas.

7.3.6 I ramavtalet finns idag senior konsult kravställd och definierad enligt nedan:

- relevant akademisk examen
- dokumenterad teoretisk kunskap inom beteendevetenskap, t.ex. individ-, grupp- och organisationspsykologi
- minst tio års erfarenhet av att ha arbetat med uppdrag inom upphandlingsområde
- dokumenterad erfarenhet av att arbeta med personer i ledande befattning
- egen praktisk erfarenhet av arbete som chef med personalansvar
- metoder, verktyg och certifieringar för utveckling av personal
- mycket god kunskap om statlig förvaltning
- mycket god kunskap om den statliga värdegrunden
- god kunskap om och erfarenhet av arbete med förändringsledning
- erfarenhet av tillitsbaserad ledning och styrning
- förmåga att kommunicera inkluderande med utgångspunkt från likabehandling och jämställdhet
- behärska svenska i tal och skrift.

Anser ni att ovanstående krav på en senior konsult inom området utveckling av chef och medarbetare är rimliga och relevanta?

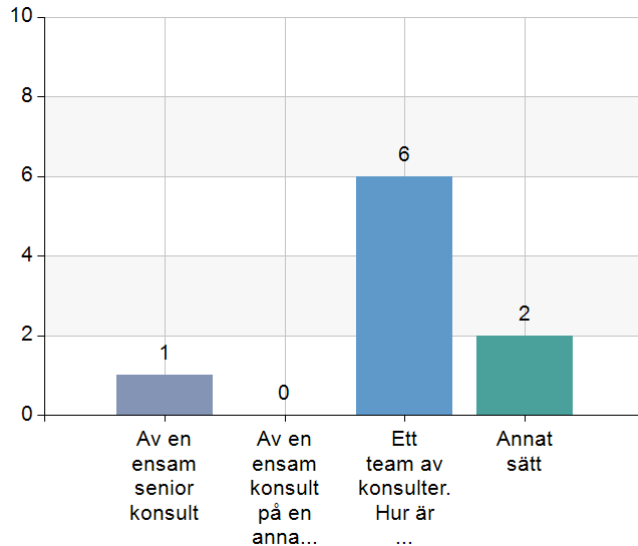


Drygt 50 procent av de svarande anser att kraven på senior konsult är rimliga och relevanta.

Några synpunkter och önskemål på förändring som framkom var gällande följande tre krav:

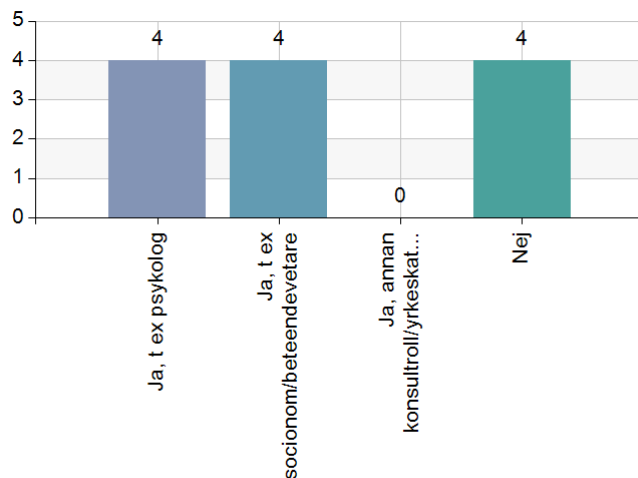
- egen praktisk erfarenhet av arbete som chef med personalansvar
- mycket god kunskap om statlig förvaltning
- mycket god kunskap om den statliga värdegrunden.

7.3.7 Hur utförs konsulttjänster oftast i era uppdrag inom området utveckling av chef och medarbetare?



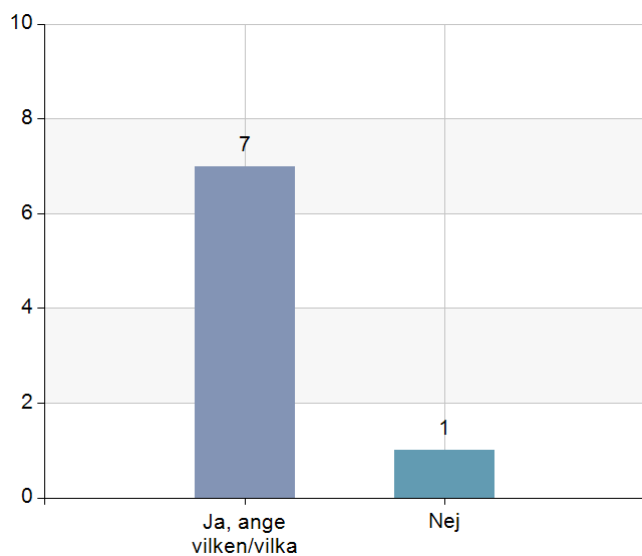
Nästan 70 procent av de svarande anger att ett team av konsulter är mest förekommande vid utförande av uppdrag inom området. Teamen är nästan alltid sammansatta av seniora konsulter, ibland även med stöd av andra resurser.

Finns det andra tydliga eller specifika roller/yrkeskategorier, än senior konsult, som ofta efterfrågas i uppdrag inom området utveckling av chef och medarbetare?



De svarande har olika åsikter gällande den här frågan, vi har fått in lika många svar om psykolog och socionom/beteendevetare i uppdrag som att inga andra roller än senior konsult efterfrågas.

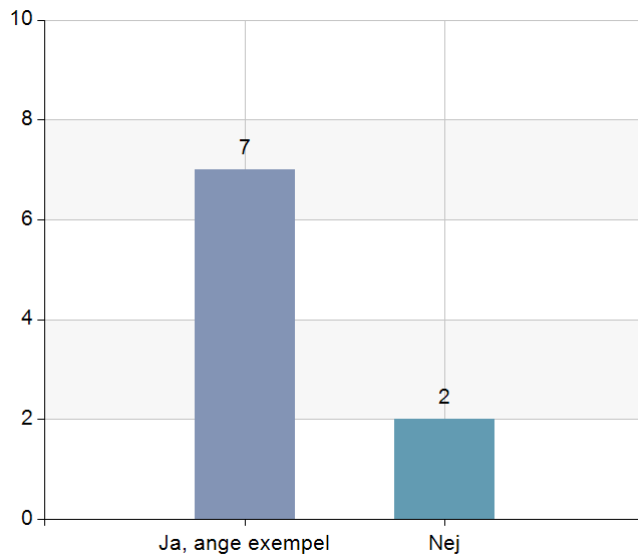
7.3.8 Efterfrågas specifika teorier, metoder, kunskaper och modeller i uppdrag inom området utveckling av chef och medarbetare?



Specifika teorier, metoder, kunskaper om modeller efterfrågas ofta enligt nästan 90 procent av de svarande. Nedan listas de mest förekommande angivna i kommentarer:

- Utvecklande ledarskap (UL)
- Tillitsbaserat ledarskap
- Full Range Leadership med LEAD FORWARD
- IMDG med GDQ.

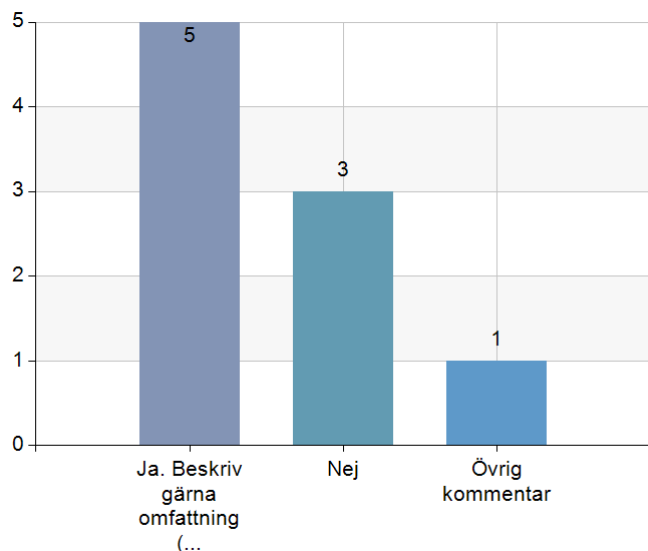
7.3.9 Finns det certifieringar (inte ISO-certifieringar) inom området utveckling av chef och medarbetare som ofta efterfrågas vid genomförande av uppdrag?



Nästan 80 procent av de svarande anger att det finns olika certifieringar som efterfrågas i uppdrag inom området. De vanligast förekommande i svaren är följande:

- Utvecklande ledarskap (UL)
- Utveckling av grupp och ledare (UGL)
- Indirekt ledarskap (IL)
- IMGD/GDQ
- LEAD FORWARD
- Coachcertifiering.

Kan ni erbjuda färdiga chefs/ledarskapsutbildningar "på stan" för enskilda chefer/ledare?



Lite drygt hälften av de svarande kan erbjuda "chefs/ledarutbildningar-på-stan". De vanligast förekommande i svaren är följande:

- Leda utan att vara chef
- Ny som chef
- Utvecklande ledarskap (UL)
- Indirekt ledarskap (IL)

7.3.10 Har ni några övriga kommentarer som kan ha värde för denna förstudie, Utveckling chef och medarbetare (UCK) 2023?

Nedan sammanfattas de svarandes relevanta kommentarer som citat.

- "Chefs- och medarbetarskap bör kopplas ihop. Koppling till för området aktuell forskning bland konsulterna är viktig. Viktigt med bred erfarenhet och kompetensprofil - undvik en-modells lösningar. Se till att säkerställ att alla skallkrav lätt kan identifieras och säkerställ att dessa inte i onödan missas."
- "Vi har en stark synpunkt som vi delar med andra ramavtalsinnehavare: Ni har i nuvarande avtal ställt krav på att vi ska ange ett takpris per timme som ska inkludera samtliga kostnader som ex vis planering, förarbete, administration, dokumentation, efterarbete etc. Detta är feltänkt: Vissa insatser är av standardkaraktär och kräver mycket lite förberedelser. Samtidigt som vissa andra insatser kräver mycket förarbete/utvecklingsarbete och specialdesign. En timme hos kund kan således innebära mycket stora variationer vad gäller kringarbete. Det enda rimliga är att ni i nästa ramavtalsupphandling endera kräver ett rent timpris. Alternativt inte kräver något pris alls (i tidigare upphandlingar har ni



prövat båda metoderna med framgång). Den nuvarande modellen är således alltför statisk och inte anpassad till verkligheten. Detta är negativt för alla parter. Vår förhoppning är att ni har krav på någon av de andra ersättningsmodellerna i nästa upphandling.”

- ”Takpriserna i det nuvarande avtalet innebär en konkurrensbegränsning. Det tidigare avtalet möjliggjorde en bättre balans mellan kvalitet och pris. Prispress/prisdumpning har satts ur spel i det nuvarande avtalet. Det finns ett behov av större flexibilitet i kravspecen.”

7.3.11 Sammanfattning av leverantörsenkät

Befintliga ramavalsleverantörer är på det stora hela nöjda med de befintliga ramavtalen.

Några anser att kraven på senior konsult bör ses över i kommande ramavtalsupphandling, likaså har ett par leverantörer kommenterat att pris för senior konsult helst ska undvikas i ramavtalsupphandlingen.

Majoriteten av leverantörerna ser inga problem med att området *Strategisk kompetensförsörjning* flyttas till Managementtjänster ULV.

7.4 Möte med leverantörer

7.4.1 Om leverantörsmöten

Projektgruppen genomförde 13 leverantörsmöten under våren 2023. Samtliga leverantörer som ville vara med i förstudien har getts möjlighet att delta. Ytterligare två leverantörer har kontaktat projektgruppen och erbjudits mötestid men inte återkommit.

En agenda med frågor bland annat kopplade till leverantörsenkäten skickades ut inför varje möte. En fullständig lista på de leverantörer som deltog på leverantörsmötena finns i [avsnitt Källförteckning](#).

7.4.2 Redovisning och sammanfattning av leverantörsmöten

Befintliga ramavtalsleverantörer är i huvudsak nöjda med nuvarande ramavtal.

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

7.4.2.1 Strategisk kompetensförsörjning

Generellt är leverantörerna överens om att det är logiskt att flytta *Strategisk kompetensförsörjning* till ramavtalsområdet ULV.



Tre leverantörer är tveksamma till en flytt av *Strategisk kompetensförsörjning* till ramavtalsområdet ULV och en (1) leverantör har en önskan att *Strategisk kompetensförsörjning* ska vara kvar inom området UCK.

7.4.2.2 Definition och krav avseende senior konsult

I stort är leverantörerna ense om att den nuvarande definitionen och krav avseende senior konsult är bra.

Det är generellt bra med både akademisk examen och praktisk erfarenhet som chef i de olika uppdragen. Kombinationen av akademisk utbildning och praktisk erfarenhet som chef har betydelse för att bättre kunna sätta sig in i vad kunderna med chefsroller har för behov. Den akademiska examen väger tungt i de uppdrag där myndigheter har sin kärna i akademisk kontext, exempelvis (men inte uteslutande) hos högskolor och universitet.

Några leverantörer ifrågasätter kraven avseende ”mycket god kunskap om statlig förvaltning samt ”mycket god kunskap om den statliga värdegrunden” och anser att erfarenhet av förändringsledning ofta är viktigare i uppdrag.

7.4.2.3 Övrigt/Avtalsvillkor

Generellt är resekostnader inte ett problem för flera av leverantörerna då de har ett nätverk av underkonsulter som kan täcka upp geografiskt. Det är dock önskvärt att kunna få ersättning för resekostnader vid längre resor, exempelvis vid uppdrag för stora myndigheter som kan ha verksamhet på flera platser med stor geografisk spridning.

Flera leverantörer lyfter vikten av att, i större omfattning, kunna ta betalt även för insatser före- och efter genomförd utvecklingsinsats. Det förekommer att själva uppdraget är en timme på plats hos kund, men ingen ersättning utgår för nedlagd förberedelse och avslutande åtgärder. Detta förefaller i många fall bero på att avropande myndigheter har tolkat det som att tid för förberedelse och avslutande åtgärder ska ingå i timpriset för uppdraget.

Något som efterfrågas är möjligheten till prisjustering under ramavtalets giltighetstid och efterföljande kontraktstider.

7.5 Möte med branschorganisationen Sveriges Managementkonsulter

7.5.1 Om branschorganisationen

Projektgruppen har träffat branschorganisationen Sveriges Managementkonsulter (SMK) för att få information om branschspecifika frågor.

7.5.2 Mötets viktigaste frågor

Representanten för SMK anser att nuvarande definition av senior konsult är rimlig inom området utveckling av chef och medarbetare. Kammarkollegiet ges rådet om att i kommande upphandling ta hänsyn till att pandemins avtryck i branschen och att krav på eventuell redovisning av tidigare uppdrag därför inte kan gälla en för kort period bakåt i tiden.



8 Omvärldsanalys

8.1 Arbetsgivarverket

Projektgruppen har haft ett möte med rådgivare på Arbetsgivarverket för att ta reda på mer om deras roll och deras stöd till myndigheter inom området för denna förstudie.

Arbetsgivarverket ansvarar för sakkunskap, gällande den statliga särregleringen och arbetsrätt inom staten. I det ingår ramar och regelverk för chefer i staten såsom till exempel; den statliga arbetsgivarpolitiken, den arbetspolitiska delegeringen, chefens roll som arbetsgivarens företrädare, statlig arbetsrätt och att agera i medborgarnas tjänst. Arbetsgivarverket driver [Tillitsinitiativet](#) som arbetar för ”tydliga arbetsgivarföreträdare och ett aktivt medarbetarskap”.

Arbetsgivarverkets rådgivare ansåg att Kammarkollegiet inför en kommande upphandling bör se över några texter avseende arbetsgivarrollen, regelverk i staten, arbetsmiljöarbete och arbetsrätt i upphandlingsföremålet då dessa områden ligger inom deras ansvarsområde.

8.2 Statskontoret

Statskontoret är en utredningsmyndighet och arbetar för att främja en effektiv och demokratisk statsförvaltning genom att analysera, utvärdera och följa upp den offentliga förvaltningen.

Statskontoret arbetar med att ta fram en webbaserad introduktionsutbildning för anställda i staten på uppdrag av regeringen. Utbildningen ska ge grundläggande kunskaper om det som är gemensamt för alla som arbetar i statsförvaltningen, oavsett verksamhet. Genom utbildningen får deltagarna kunskaper om de regler och förutsättningar som styr arbetet i staten vilket ska ge kunskaper som de kan omsätta i sina respektive roller som statsanställda. Utbildningen ska stärka förmågan att hantera den särskilda roll som en statsanställd har. Det handlar bland annat om att man som statsanställd arbetar på medborgarnas uppdrag, att den offentliga makten utövas under lagarna och att man ska vara saklig och opartisk.



8.3 Rörlighet i staten

Rörlighet i staten är ett samarbete, mellan idag 18 myndigheter, över myndighetsgränser. I samarbetet delas erfarenheter i olika nätverk, medarbetare kan till exempel prova att jobba på en annan myndighet och utvecklas i sin yrkesroll. Några svarande i förstudiens enkät är med i nätverket och nämner de utvecklingsprogram som de nyttjar den vägen.

Under 2023 genomför samarbetet följande tre utvecklingsprogram:

- Leda utan att vara chef.
- Ledarskapsutveckling för chefer.
- Mentorskapsprogram för chefer.

8.4 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.

8.5 Utvecklingen av marknaden

Pandemin gjorde att många leverantörer fick ställa in och ställa om sina metoder för utveckling av individer och grupper. Större sammanhang avbokades eller flyttades fram och mycket blev satt på paus. Nu verkar det som att återhämning har börjat och att satsningar återupptas.

Det verkar bli mer vanligt att leverantörer organiserar sig tillsammans i olika ”nätverk”, det är inte i huvudsak bolag med många egna anställda på marknaden.

9 Relevant lagstiftning, föreskrifter och allmänna råd

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

Diskrimineringslagen (2008:567) gäller för samtliga arbetsgivare.

Ändringar i lagen (2012:854) om uthyrning av arbetstagare som trädde i kraft i oktober 2022 innebär att en inhyrd konsult som har arbetat längre än 24 månader under en 36-månadersperiod ska blir erbjuden att bli fast anställd. Alternativt kan konsulten få en utbetalning motsvarande två månadslöner. Dessa ändringar får sannolikt liten eller ingen betydelse vid tillämpning av ramavtalet då utvecklingsinsatserna som konsulterna genomför inte avser någon typ av bemanning hos avropsberättigad.

I och med förordningen (2022:254) om statliga myndigheters beredskap har 60 myndigheter blivit s.k. krisberedskapsmyndigheter. Det kan komma att innebära nya krav och villkor vid framtida avrop av tjänster inom området.

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 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 § 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. 2 § avseende särskilda arbetsrättsliga villkor framgår att en upphandlande myndighet ska, om det är behövligt, kräva att leverantören ska fullgöra kontraktet enligt angivna villkor om lön, semester och arbetstid som arbetstagarna som ska utföra arbetet enligt kontraktet minst ska tillförsäkras.

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 sammanfattningar av hållbarhetshänsyn (miljö, och sociala krav samt tillgänglighet) som kan bli aktuella att beakta i kommande ramavtal inom området.



10.2 Miljökrav

Generellt bör ramavtalsleverantörerna inom detta, liksom inom 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, papper och liknande.

Inom området managementtjänster utveckling chef och medarbetare kan det framför allt handla om användning av distansöverbyggande teknik samt att välja transportmedel med minst negativ miljö- och klimatpåverkan (och ekonomiskt fördelaktigt) i syfte att minska miljöpåverkan när det är lämpligt och/eller när avropande myndighet begär det.

10.3 Sociala krav

Med sociala krav avses villkor om lön, semester och arbetstid vilka de arbetstagare som utför uppdraget minst ska tillförsäkras. Beslut om och i så fall vilka sociala krav som ska ställas i en upphandling ska förgås av en så kallad behövlighetsbedömning. I denna görs analys av risken för oskäligen arbetsvillkor i den aktuella upphandlingen, samt i förlängningen risken för att konkurrensen snedvrids. Villkoren ska ha en anknytning till det som upphandlas, och vara proportionerliga. Kraven gäller även underleverantörer som direkt medverkar till att fullgöra kontraktet.

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 kontraktet 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 behövligt 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.

Inom området managementtjänster utveckling chef och medarbetare handlar det framför allt om att kunna tillgänglighetsanpassa utvecklingsinsatser för avropsberättigade vid behov. Det kan till exempel vara att utbildningar och utbildningsmaterialet ska vara tillgängligt för personer med olika funktionsnedsättningar i fysiskt, sensoriskt eller kognitivt hänseende oavsett hur insatserna genomförs (digitalt eller fysiskt).

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 väldokumenterad.

En upphandling inom managementtjänster UCK ska ge goda förutsättningar för avropsberättigade organisationer att ställa relevanta informationssäkerhetskrav och hantera sin information på ett säkerhetsmässigt lämpligt sätt.

Eftersom avropande myndigheter har olika behov av informationssäkerhet i sina verksamheter bör Kammarkollegiet, genom en ändamålsenlig kravkatalog, möjliggöra avrop som är anpassade till olika verksamheter, så att ingen myndighet upplever att det finns informationssäkerhetsrelaterade hinder eller oklarheter vid användning av ramavtalet.

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 vid 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.

11.2 Krav på säkerhet i samband med utvecklingsinsatser

I förstudien har det inte framkommit att det finns något tydligt intresse hos avropsberättigade myndigheter att ställa säkerhetskrav på leverantörerna vid utvecklingsinsatser eftersom majoriteten av dessa insatser sker på plats hos myndigheterna, utan tillgång till deras interna verktyg.

11.2.1 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.

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 managementtjänster utveckling chef och medarbetare. 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 avropande myndighet, 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.

Projektgruppen rekommenderar att möjlighet till eventuella krav på e-handel (förutom krav som rör elektronisk order och e-fakturering) återges i kravkatalogen, för att avropande myndigheter som vill eller måste ställa krav på e-handel i sina avrop av managementtjänster ska kunna göra det.

13 Utvecklingsområden och förändringsbehov i en kommande upphandling

På det stora hela fungerar nuvarande ramavtal bra.

Under förstudiearbetet har projektgruppen haft löpande dialog med enhetschefen för IT-upphandlingen, projektgruppen och projektledaren för förstudien om *Managementtjänster – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV)* gällande området *Strategisk kompetensförsörjning*. Efter analys med hjälp av enkätsvar, resonemang och dialog under möten med leverantörer och referensgruppen föreslår projektgruppen att området flyttas till kommande ramavtal för ULV.

Kraven på senior konsult bör ses över i kommande ramavtalsupphandling, i enlighet med de synpunkter som har kommit in i förstudien.

Med tanke på de senaste årens prisutveckling finns det skäl att se över möjligheten att med prisjustering i kommande ramavtal, förslagsvis SCB:s AKI-index för tjänstemän, privat sektor, område M (Verksamhet inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik).

En översyn av avtalsvillkoren kommer att genomföras inför nästkommande upphandling avseende bland annat avsnitt *Övrig ersättning*.

14 Slutsatser

Området uppfyller kriterierna i avsnitt 2.1 och utifrån förstudien rekommenderar projektgruppen att Kammarkollegiet genomför en upphandling av managementtjänster för utveckling av chefer och medarbetare.

Avropsberättigade myndigheters behov av konsulttjänster inom området skiljer sig åt, det sträcker sig till allt från behov av coachande stöd till enskilda individer, utveckling av ledningsgrupper, till stora omfattande utvecklingsprogram för all personal på myndigheten. För att tillgodose olikheterna hos myndigheterna behöver upphandlingen säkerställa att krav på ramavtalsleverantörerna och tjänsterna inom området är tydliga och tillräckliga samt att ramavtalet vid avrop är flexibelt, till exempel med hjälp av en utförlig kravkatalog.

I en kommande upphandling bör projektgruppen utveckla utvärderingsmodellen för att säkerställa kvalitet i ramavtalet och gällande ramavtalsleverantörernas förmågor att leverera tjänster inom området.

15 Källförteckning

15.1 Möten med myndigheter

Projektgruppen genomförde blandade möten, både fysiska och via länk för de myndigheter som inte kunde närvara fysiskt hos Kammarkollegiet.

Referensgrupp 15 mars:

- Pliktverket
- Riksgälden
- Polisen
- Kulturrådet
- Visit Sweden
- Länsstyrelsen
- Arbetsmiljöverket

Referensgrupp 23 mars:

- Specialpedagogiska skolmyndigheten
- Patent och registreringsverket
- Högskolan i Skövde
- Folkhälsomyndigheten
- Energimyndigheten
- Umeå universitet
- Nordiska Afrikainstitutet

15.2 Möten med leverantörer

Projektgruppen genomförde blandade möten, både fysiska och via länk för de leverantörer som inte kunde närvara fysiskt hos Kammarkollegiet.

- HumaNova Utbildning AB
- Riddarfjärden Implement AB
- Gaia Leadership AB
- IPF, Institutet för Personal- och Företagsutveckling AB
- Ekan AB
- Gothenburg Management Institute
- Adventum Kompetens AB
- Treatis AB
- MiL Institute AB
- PwC AB
- Indea AB

- Sandahl Partners Stockholm AB
- StigFram AB

15.3 Referenslitteratur och andra källor

Samtliga ramavtal, förstudier samt upphandlingsunderlag relevanta för området från Statens inköpscentral.

Befintligt ramavtal och upphandlingsunderlag vid tillfället då denna förstudie färdigställdes, <https://www.avropa.se/ramavtal/ramavtalsomraden/Ovriga-tjanster/managementtjanster/managementtjanster---uck/>, inhämtad 2023-05-24.

Befintliga förstudier Avropa vid tillfället då denna förstudie färdigställdes, <https://www.avropa.se/forstudierapporter/>, inhämtad 2023-05-24.

Arbetsgivarverket, <https://www.arbetsgivarverket.se/>, inhämtad 2023-05-24.

Arbetsgivarverket, <https://www.arbetsgivarverket.se/aktuellt/tillitsinitiativet>, inhämtad 2023-05-16.

Statskontoret, <https://www.statskontoret.se/>, inhämtad 2023-05-24.

Statskontoret, [Introduktionsutbildning för statligt anställda \(statskontoret.se\)](https://www.statskontoret.se/Introduktionsutbildning_for_statligt_anstallda), inhämtad 2023-05-16.

Rörlighet i staten, <https://rorlighetistaten.se/om-roerlighet-i-staten>, inhämtad 2023-05-16.