Serviceförvaltningen

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2019-04-08

FSN 2019-0040

Fastighets- och
servicenämnden

Inleda och genomföra lokalt samordnad upphandling avseende konsulttjänster inom strategi och management samt ekonomiska och finansiella tjänster

Ärendebeskrivning

Förslag till beslut att inleda och genomföra lokalt samordnad upphandling avseende konsulttjänster inom strategi och management samt ekonomiska och finansiella tjänster.

Beslutsunderlag

Förvaltningschefens tjänsteutlåtande den 8 april 2019

Förslag till beslut

Fastighets- och servicenämnden föreslås besluta följande.

1. Upphandling avseende konsulttjänster inom strategi och management samt ekonomiska och finansiella tjänster ska genomföras i enlighet med detta tjänsteutlåtande.

2. Förvaltningschefen för serviceförvaltningen ges i uppdrag att för fastighets- och servicenämndens räkning, samt på uppdrag av de nämnder och bolag som väljer att omfattas, genomföra upphandlingen avseende konsulttjänster inom strategi och management samt ekonomiska och finansiella tjänster.

3. Förvaltningschefens delegation att genomföra upphandlingen inkluderar att fastställa upphandlingsdokument och fatta tilldelningsbeslut samt att teckna avtal för fastighets- och servicenämndens räkning.

4. Beslutet justeras omedelbart.

Förvaltningens förslag och motivering

Sammanfattning

Serviceförvaltningen har i uppdrag att under året i ökande grad tillhandahålla olika sorts servicetjänster till nämnder och bolag i Region Stockholm, bland annat vad gäller upphandling. Regionen har behov av att ersätta befintliga samordnade avtal avseende konsulttjänster inom strategi och management. Genomförda analyser av koncernens behov och marknadens förutsättningar har visat att upphandlingen även bör inkludera det närliggande området för ekonomiska och finansiella tjänster, som också behöver handlas upp på nytt.

Regionens nya inköpspolicy erbjuder två sorters samordnade upphandlingar, centralt och lokalt samordnade upphandlingar. Denna föreslås genomföras som en lokalt samordnad upphandling med fastighets- och servicenämnden som huvudansvarig upphandlande myndighet.

Målen är att utformningen av ramavtalen ska bidra till en ökad tydlighet för både beställare och leverantörer, med ett enkelt och smidigt förfarande vid enklare uppdrag och ökad tydlighet samt mer framförhållning vid större uppdrag. Det är också viktigt att uppföljningen av avtalen stärks.

Förvaltningen föreslår att inleda upphandling avseende konsulttjänster inom strategi och management samt ekonomiska och finansiella tjänster samt att förvaltningschefen får i uppdrag att genomföra upphandlingen.

Bakgrund

Nuvarande ramavtal avseende konsulter inom strategi och management respektive ekonomiska och finansiella konsulter för Region Stockholm närmar sig utgången av avtalstiden och behöver ersättas. Efter en behovsanalys inom Region Stockholms förvaltningar och bolag bedöms behovet av denna sorts konsulttjänster finnas även framöver framför allt vad gäller temporär specialistkompetens, vid tillfälliga toppar eller för att genomföra korta utredningsuppdrag.

Regionens marknadsanalys visar att avtalen bör förändras för att anpassas till nu rådande förutsättningar på marknaden och för att förbättra nyttan av tjänsterna för regionen.

Överväganden

Behovs- och marknadsanalys

Inför upphandlingen har en förstudie genomförts med analys av regionens behov och inköpsmönster, befintliga avtals användning och funktion, samt marknadens förutsättningar.

Regionen har under studien träffat nuvarande leverantörer, vilka utgör en stor del av den befintliga marknaden. Förslaget till upphandling har utarbetats med stöd av en tvärfunktionell expertgrupp och under styrning av en tvärfunktionell styrgrupp med representanter för de största beställarna i regionen.

Inom nuvarande avtal för *strategi- och managementkonsulter* finns åtta delområden där flertalet överlappar varandra. Totalt har koncernen under perioden 19 augusti 2017-18 augusti 2018 under avtalet köpt tjänster för 293 miljoner kronor. Den procentuella fördelningen har nedan angivits i procent per delområde:

Delområde	**20150819 – 20160818**	**20160819 – 20170818**	**20170819 – 20180818**
Organisation och verksamhetsutveckling, hög kapacitet	43%	55%	34%
Organisation och verksamhetsutveckling	34%	20%	36%
Förändringsarbete	2%	2%	8%
Affärsutveckling	1%	1%	0%
Processutveckling	0%	2%	5%
Styrning och uppföljning	1%	1%	2%
Riskhantering	18%	13%	10%
Förbättringsarbete	1%	6%	5%
Totalt:	**100%**	**100%**	**100%**
Total spend i kronor:	**164 mkr**	**365 mkr**	**293 mkr**

Både avropande verksamheter och nuvarande leverantörer anser att gränsdragningen mellan delområdena är otydlig och att antalet delområden är för många i nuvarande ramavtal. Leverantörerna är rangordnade för avrop upp till 300 000 kronor. För större avrop ska förnyad konkurrensutsättning ske. Tio avtalade leverantörer, av totalt 27, har inte levererat alls det senaste avtalsåret. De största beställarna inom regionen

har under aktuell period varit Karolinska Universitetssjukhuset, landstingsstyrelsens förvaltning, hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt Södersjukhuset AB.

Inom nuvarande avtal för *ekonomiska och finansiella konsulttjänster* finns fem delområden. Totalt har koncernen under perioden 22 juni 2017-21 juni 2018 under avtalet köpt tjänster för 64 miljoner kronor. Den procentuella fördelningen har nedan angivits i procent per delområde:

Delområde	**20150622 – 20160621**	**20160622 - 20170621**	**20170622 – 20180621**
Ekonomistyrning och ekonomiprocesser (E1)	78%	65%	91%
Beslutstöd för strategiska investeringar (E2)	0%	8%	1%
Finansieringslösningar i samarbete med privat sektor (F1)	22%	27%	5%
Finansiell riskhantering (F2)	0%	0%	0%
Rådgivning av finansiella processer och rutiner (F3)	0%	0%	4%
Totalt:	**100%**	**100%**	**100%**
Total spend i kronor:	**6. 2 mkr**	**5. 7 mkr**	**64 mkr[1]**

Avropsordningen i nuvarande avtal för delområde E1 är rangordning upp till en miljon kronor och därefter förnyad konkurrensutsättning. För delområde E2 gäller rangordning upp till 500 000 kronor och därefter förnyad konkurrensutsättning samt delområde F1-F3 avropas via rangordning. Det finns totalt sju leverantörer på avtalet. Två av dem har inte levererat alls det senaste avtalsåret. De största beställarna inom regionen har under aktuell period varit landstingsstyrelsens förvaltning, förvaltning för utbyggd tunnelbana, hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt Karolinska Universitetssjukhuset. Förstudien har visat att användningsområdet för dessa tjänster har varit delvis överlappande med avtalet för strategi- och managementkonsulter.

Den sammantagna marknaden för såväl strategi- och managementkonsulter som konsulter inom ekonomiska och finansiella tjänster bedöms präglas av god konkurrens och kapacitet att täcka

[1] Senaste avtalsårets volymökning avser projektet Framtidens VårdinformationsMiljö, FVM.

regionens behov. Bland konsultföretagen finns såväl stora aktörer med bred kompetens och internationell kapacitet som mindre mer nischade aktörer.

Omfattning
Upphandlingen föreslås omfatta samtliga tjänster inom nuvarande avtal för strategi- och managementkonsulter samt konsulter inom ekonomiska och finansiella tjänster. Avtalstiden föreslås bli två år med möjlighet att förlänga ramavtalet helt eller delvis med upp till två år.

Förarbetet med dess olika analyser har letts av regionledningskontoret under styrning av en tvärorganisatorisk styrgrupp, med representanter för större användare, och med kravställning från en tvärfunktionell expertgrupp.

Regionens nya inköpspolicy erbjuder två sorters samordnade upphandlingar, centralt och lokalt samordnade upphandlingar. I den mån ett område inte är föremål för fullmäktiges beslut om centralt samordnad upphandling kan de nämnder och bolag som så önskar lokalt samordna sina behov. En av de upphandlande myndigheterna utses då till huvudansvarig för upphandlingen.

Efter genomfört förarbete bedöms förhållandena inte vara sådana att fullmäktige behöver besluta om en centralt samordnad upphandling. Upphandlingen föreslås därför genomföras som en lokalt samordnad upphandling med fastighets- och servicenämnden som huvudansvarig upphandlande myndighet.

Samtliga bolag och förvaltningar inom regionen får möjlighet att delta i den lokalt samordnade upphandlingen, genom att inkomma med delegation/fullmakt.

Mål och strategi
Den övergripande målsättningen för regionen är att konsultanvändning för annat än tillfälliga behov generellt sett ska minska avsevärt under kommande år.

För denna upphandling kan målen sammanfattas till

- Ökad tydlighet för både beställare och leverantörer
- Enkelt och smidigt vid mindre uppdrag
- Ökad tydlighet och framförhållning vid större uppdrag
- Möjliggjord moderniserad prissättning
- Förbättrade uppföljningsmöjligheter

Antal delområden föreslås komprimeras till tre områden avseende strategi och management och två avseende ekonomiska och finansiella tjänster. För

dessa fem delområden kan ett något större antal företag med spetskompetens inom respektive område antas. Denna uppdelning görs för att möjliggöra anbudslämning på respektive delområde och därmed (med tanke på strukturen på marknaden) förbättra konkurrensen per delområde genom att även mer specialiserade företag ska kunna lämna anbud.

Avrop föreslås ske genom rangordning upp till 500 000 eller en miljon kronor, beroende på delområde, varefter förnyad konkurrensutsättning ska ske. Uppskattningsvis kan antalet rangordnade leverantörer vara fem och de fem deltar även vid förnyad konkurrensutsättning. Inom de rangordnade områdena planeras avtalet utformas med takpriser, som ska anges i en stigande skala där konsultnivå ett har lägst pris och konsultnivå fyra har högst pris vid anbudsinlämning. Tillåtet relativt prisintervall mellan nivå ett och nivå fyra kommer att begränsas i syfte att undvika taktisk prissättning.

För att svara upp mot verksamheternas behov av att i enskilda fall kunna anlita fullservicebyråer kommer även avtal för ett område som spänner över fyra av dessa fem delområden att handlas upp. Finansiella tjänster bör inte finnas med då potentiella leverantörer är så pass specialiserade inom sitt område och inte har kompetens inom samtliga områden. Här är tanken att mer omfattande uppdrag kan hanteras och då företrädesvis genom förnyad konkurrensutsättning.

Förslag på ny områdesindelning ser ut som följer:

A	Strategi och organisationsdesign
B	Processutveckling och effektivisering
C	Förändringsstöd
D	Ekonomikonsulter
E	Finansiell riskhantering
F	Fullkoncept

För att skapa tydliga, transparenta och proportionerliga upphandlingsdokument har annonserats ny områdesindelning, prismodell samt utvärderingsmodell som en externremiss till marknaden för att ta tillvara branschens erfarenheter och kunskaper.

De frågor vi önskade svar på vid externremissen var:

- Om ny områdesindelning är konkurrensbegränsande på något sätt?
- Om ny områdesindelning är tydlig?
- Om vårt syfte att få en bredd av leverantörer täcks av att anbud kan lämnas på ett eller två delområden eller fullkonceptområdet?

- Om utvärderingsmodellen är konkurrensbegränsande på något sätt?
- Om utvärderingsmodellen är tydlig, enkel att förstå och ändamålsenlig för denna upphandling?
- Om prismodellen är tydlig och finns det risk för taktisk prissättning som begränsar konkurrensen?
- Om prismodellen är kostnadsdrivande på något sätt?
- Om något saknas i dessa delar som skulle kunna ge ett mervärde till Region Stockholm?

Svar skulle senast vara regionen tillhanda den 4 april 2019. Marknadens synpunkter var på ett övergripande plan positiva och medför inte några ändringar i regionens föreslagna områdesindelning eller det som i övrigt anges i detta tjänsteutlåtande. Marknadens synpunkter kommer att mer i detalj bearbetas av expertgruppen inför annonsering av upphandlingsdokumenten.

Utvärdering kommer att ske utifrån det ekonomiskt mest fördelaktiga alternativet med hänsyn taget till förhållandet mellan pris och kvalitet. Stor vikt kommer att läggas vid kvaliteten i form av anbudsgivarnas förmåga.

Övergripande tidplan och förfarande

Beslut om att inleda upphandling	april 2019
Annonsering upphandlingsdokument	maj 2019
Tilldelningsbeslut	juni 2019

Upphandlingen föreslås genomföras i ett öppet förfarande enligt 6 kap. 2 § lagen (2016:1145) om offentlig upphandling.

Ekonomiska konsekvenser

Landstingsfullmäktige har beslutat att konsultanvändningen överlag ska minska. Inköpsvolymerna för kommande avtal kommer därför vara lägre än de inköpsvolymer som här har angetts för det senaste året.

Historiskt har inköpen av strategi- och managementkonsulter respektive ekonomiska och finansiella tjänster inom nuvarande avtal varierat mycket beroende på graden av stora verksamhetsprojekt. Under 2018 har stora verksamhetsprojekt pågått inom framförallt Karolinska Universitetssjukhuset, hälso- och sjukvårdsförvaltningen och landstingsstyrelsens förvaltning (FramtidensVårdinformationsMiljö, FVM). Volymerna under ramavtalen för konsulttjänster inom strategi och management samt ekonomiska och finansiella tjänster kommer successivt under avtalstiden att minska i omfattning jämfört med historiska värden.

Projektet FVM:s behov av specialistkompetens planeras framöver att tillgodoses genom mer specialanpassade avtal.

Upphandlingen avser ramavtal utan volymgarantier. Inköpen sker senare av respektive verksamhet och ska då ske inom budget och enligt beslut om hur konsulter ska användas.

Gunnel Forsberg
T.f. förvaltningschef

Beslutsexpediering:
Akt
Samtliga nämnder och bolag
Regionledningskontoret Inköp