



STATSKONTORET

# Vägen till utkontraktering





**STATSKONTORET**

## **Vägen till utkontraktering**

Publikationen kan beställas från:

Statskontoret

Publikationsservice

Box 2280

103 17 Stockholm

Tfn: 08-454 46 43

Tfx: 08-454 46 45

E-post: [publikations.service@statskontoret.se](mailto:publikations.service@statskontoret.se)

Mer information om Statskontoret finns på Internet:

[www.statskontoret.se](http://www.statskontoret.se)

© STATSKONTORET

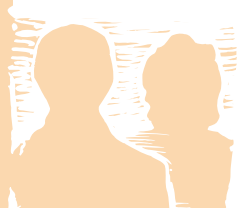
Layout: Dreamforce Infomedia, Solna

Tryck: Novum Grafiska AB 2000

## Innehåll

<b>Förord</b> .....	5
<b>Allmänt</b> .....	7
Definition av utkontraktering.....	7
Övergripande principer vid utkontraktering .....	7
<b>Förstudie</b> .....	9
Definition av mål .....	9
Faktorer som inverkar på beslutet.....	9
Värderingskriterier.....	11
Konsekvenser.....	11
Riskanalys.....	12
<b>Genomförande</b> .....	13
Alternativa lösningar.....	13
Förankring i organisationen/genomförandeanalys.....	13
Ekonomiska konsekvenser.....	13
Avtalstid.....	14
Hänsyn till riksanalysen.....	14
Servicenivå.....	15
Mått.....	15
Definition av mått .....	15
Styrning mot avsedd nivå .....	15
Att ta fram krav för kvalificering av leverantören och krav på anbud .....	16
Krav för kvalificering .....	16
Krav på anbud.....	17
Leverantörskvalificering .....	18
Anbudsutvärdering.....	18
<b>Förhandling och avtal</b> .....	19
Förhandling.....	19
Avtalsmall/avtalskonstruktion.....	19
<b>Införande, förvaltning och utveckling</b> .....	21
Uppbyggnad och införande.....	21
Kvalitetskontroll och kvalitetsstyrning .....	21
Förändring av avtal .....	21
Kunskapsöverföring.....	22
Leverantör ⇒ kund.....	22
Leverantör ⇒ ny leverantör .....	22
<b>Sammanfattande checklista</b> .....	23
<b>Exempelsamling</b> .....	25
Priser och betalningsvillkor .....	25
Prisnivå .....	25
Tjänster .....	25
Licenser .....	25
Tilläggstjänster .....	26

Optioner .....	26
Rationalisering av drift (effektivisering) .....	26
Prisreglering.....	26
Prisregleringsklausul .....	27
Förlängning av uppdrag .....	27
Ändring av uppdraget .....	27
Förändring av volymer.....	28
Uppsägning av tjänst.....	28
Tillägg av tjänst.....	28
Förändrat ägande av utrustning.....	28
Förändring av program- eller maskinvara .....	28
Kunskapsöverföring .....	29
Allmänt .....	29
Leverantörsutbildning .....	29
Rapportering .....	30
Kundens deltagande i Leverantörens utvecklingsarbete.....	30
Ekonomiska villkor.....	30
Kunskapsöverföring till ny leverantör .....	30
Omfattning.....	30
Kontaktytor och samarbetsorgan .....	31
Kontaktpersoner.....	31
Styrgrupp .....	31
Planering och uppföljning .....	31
Servicenivå.....	32
Allmänt .....	32
Servicenivåer.....	32
Tillgänglighet.....	32
Svarstider .....	32
Inställelsetider.....	32
Avbrottsfrekvens.....	33
Överlåtelse av och tillgång till utrustning och licensavtal.....	33
Utrustning som avtalet omfattar .....	33
Tidplan för överlåtelse/tillgång.....	33
Övergångsbestämmelser .....	33
Kundens åtagande.....	33
Leverantörens åtagande .....	33
Villkor vid avtalets avslutande.....	33
Ekonomiska villkor.....	34
Övertagande av personal.....	34
Personal som omfattas av åtagandet .....	34
Tidplan för övertagande .....	34
Fackliga villkor.....	34
Kundens åtaganden.....	34
Leverantörens åtaganden .....	34
Ekonomiska villkor.....	34



## Förord

Utkontraktering eller outsourcing har blivit allt vanligare inom den offentliga sektorn. I takt med att myndigheter mer och mer koncentrerar sig på sin kärnverksamhet ökar behovet av att minska den del av verksamheten som inte direkt hör till dit. Regeringen har i sin proposition Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst pekat på behovet av att lägga IT-verksamheten på en utomstående part som ett led i att bland annat säkerställa en god kompetensförsörjning och öka kostnadskontrollen.

För att lyckas med detta krävs en rad beslut och rutiner oberoende av om det gäller IT-området eller lokalvård, telefonisttjänster, reception, vaktmästeri, lönehandling, med mera. En dåligt planerad och genomförd utkontraktering är sämre än ingen alls.

Statskontoret har tillsammans med Aerotech/Telub tagit fram denna skrift som förhoppningsvis ska göra det lättare för myndigheter att ta ställning till om de ska utkontraktera ett visst område.

Skriften består av två delar – en checklista och ett antal exempel på avtalstexter – som kan användas inom i stort sett vilket område som helst.

*Connie van der Capellen*

Chef för Statskontorets enhet för IT-upphandling





## Allmänt

### Definition av utkontraktering

Utkontraktering innebär att en verksamhet som tidigare har utförts inom organisationen kontrakteras till en extern organisation. Verksamheten är i allmänhet inte tidsbegränsad och har ofta stora gränssytor till den verksamhet som fortfarande bedrivs internt.

### Övergripande principer vid utkontraktering

- Utkontraktering ska upphandlas enligt lagen om offentlig upphandling (LOU).
- Gör förarbetet noggrant, det vill säga klargör syfte, mål, risker och vilka faktorer som inverkar på beslutet innan man når fram till förfrågningsunderlaget.
- När en verksamhet utkontrakterats kan det vara mycket svårt, i vissa fall omöjligt, att gå tillbaka. Undersök därför noga vilka möjligheter som finns att modifiera lösningar och se till att dessa möjligheter finns med i avtal och planering.
- Leverantörens organisation har inte samma mål som kundens.
- Det är viktigt att behålla beställarkompetens hos kunden.
- Kärnverksamhet och verksamhet som är starkt integrerad med denna bör inte utkontrakteras.

En dåligt planerad och genomförd utkontraktering är sämre än ingen alls





## Förstudie

### Definition av mål

Inför det slutliga avgörandet att ta fram en specifikation och avtalsförhandla måste man ha klart för sig vilka mål man vill uppnå. Målen påverkar värderingskriterierna och var tyngdpunkten ska ligga i avtal och avtalsförhandlingar.

Exempel på mål:

Huvudmål	Delmål	Kommentar
Ekonomiska	Lägre löpande kostnader Bättre kostnadskontroll	Verksamheten ska bedrivas till lägre kostnad än dagens.
Effektivitet	Samordningsvinster Kärnverksamhet Bättre utnyttjande av egen personal	Organisationen har inte tillräckliga resurser eller verksamheten är för liten eller för speciell eller för perifer för att kunna bedrivas med tillräcklig effektivitet. Samordningsvinster skulle kunna uppnås genom utkontraktering. Personal behöver frigöras.
Flexibilitet	Klara variationer i behov Anpassning till ny teknik Marknadsanpassning	Vi måste kunna anpassa oss kortsiktigt (toppar och dalar i beläggning) eller långsiktigt (förändrade krav, stora och snabba teknikförändringar) så enkelt och effektivt som möjligt.
Kvalitetshöjning	Högre servicegrad inom olika områden	Teknik- och kompetensnivå behöver höjas.
Övrigt		Utkontraktering kan vara ett sätt att klara av interna organisatoriska problem.

Målen kan vara olika för den utkontrakterade delen av verksamheten och för den del som stannar inom organisationen. Man kan till exempel vilja koncentrera sig på kärnverksamheten samtidigt som man vill spara pengar, bli effektivare och slippa bekymmer för den utkontrakterade delen.

### Faktorer som inverkar på beslutet

Ett antal olika faktorer påverkar, positivt eller negativt, beslutet om utkontraktering. Dessa faktorer visar vilka problem som kan uppstå och hur pass allvarliga de är. Som en inledning till den fortsatta analysen bör man klargöra dagens situation genom att gå igenom nedanstående faktorer.

Ytterlighet A	Ytterlighet B	Anmärkning
<p>Kärnverksamhet</p> <p>Hög integration i övrig verksamhet, många eller oklara gränssnitt.</p>	<p>Perifer verksamhet</p> <p>Låg integration med tydliga gränssnitt.</p>	<p>Kärnverksamhet eller verksamhet som är starkt integrerad med kärnverksamheten bör inte utkontrakteras.</p>
<p>Allt har alltid skötts inom organisationen.</p> <p>Allmänt motstånd mot utkontraktering.</p> <p>Egen personal sköter verksamheten i dag.</p>	<p>Tradition av utkontraktering finns inom organisationen.</p> <p>Acceptans för utkontraktering finns inom organisationen.</p> <p>Ingen eller få är berörda inom organisationen.</p>	<p>Pekar alla svaren mot ytterlighet A måste man räkna med ett ordentligt intern förberedelsearbete.</p>
<p>Verksamheten kräver låg personalinsats</p>	<p>Verksamheten kräver stor personalinsats</p>	<p>Ytterlighet B gör det intressant att utkontraktera</p>
<p>Verksamheten kräver hög kompetens.</p> <p>Verksamheten är komplex.</p>	<p>Verksamheten kräver låg kompetens.</p> <p>Låg komplexitet.</p>	<p>Ytterlighet A gör utkontraktering svårare men är ändå intressant, speciellt om det är en mix av olika kompetenser som är svår att upprätthålla inom organisationen.</p>
<p>Kompetens finns inom organisationen.</p> <p>Kompetens kan med rimlig ansträngning upprätthållas eller skaffas.</p>	<p>Kompetens saknas inom organisationen.</p> <p>Kompetens är svår att upprätthålla eller skaffa.</p>	<p>Ytterlighet B är argument för utkontraktering.</p>
<p>Stabil verksamhet med små förändringar.</p> <p>Kontinuerlig verksamhet, stor efterfrågan.</p>	<p>Stor förändringsberedskap krävs.</p> <p>Ojämn eller med bestämd periodicitet.</p>	<p>Ytterlighet B kräver noggranna förberedelser i kontraktet.</p>
<p>Höga krav ställs på till exempel svarstider och tillgänglighet.</p> <p>Hög risk, konsekvenserna är stora och kostsamma om verksamheten ej sköts tillfredsställande.</p>	<p>Låga eller normala krav ställs på till exempel svarstider och tillgänglighet.</p> <p>Inga större risker, brister kan hanteras utan särskilda insatser.</p>	<p>En väl fungerande kvalitetsstyrning behövs alltid. Vilka är konsekvenserna om man inte har full kontroll över verksamheten.</p>
<p>Tjänst kan köpas från "disk" med små anpassningar.</p> <p>Många operatörer på marknaden.</p>	<p>Tjänst kräver stor anpassning.</p> <p>En operatör på marknaden.</p>	<p>Flera aktörer på marknaden och en tjänst som snabbt kan övertas av någon annan minskar risken vid utkontraktering.</p>

Verksamheten måste skötas geografiskt avslutet till organisationen.	Verksamheten kan utlokaliseras.	Ytterlighet A innebär färre möjligheter. Det innebär också att en annan organisation ska röra sig inom de egna lokaliteterna vilken kan skapa säkerhetsproblem som måste lösas.
---	---------------------------------	---

## Värderingskriterier

Med utgångspunkt från måldefinitionen och med stöd av faktorerna ovan görs en prioritering av målen och kriterier ställs upp för att målen ska kunna bedömas gentemot varandra.

- Vilken typ av relation vill man ha – nära eller formell?
- Hur ska till exempel ekonomiska mål bedömas – på kort eller lång sikt?
- Vilken typ av effektivitetsvinster är viktigast?
- Hur värderar vi flexibilitet och hur mycket flexibilitet är vi beredda att betala för?
- Hur viktig är geografisk närhet?
- Hur viktig är tillgång till expertis?
- Hur viktig är rekryteringsförmåga?
- Hur viktig är viljan att samverka med just oss som kund?
- Är storleken på den utkontrakterade verksamheten viktig?

Redan här ska man fundera över hur kraven i förfrågningsunderlag och avtal ska formuleras.

Observera att en del krav kan vara svåra eller omöjliga att försvara inom ramen för lagen om offentlig upphandling (LOU). Till exempel kan man knappast begära att ett företag ska ha en viss största storlek. Det är förmågan att uppfylla kraven på tjänster och deras kvalitet som ska bedömas och värderas.

## Konsekvenser

Analysera med utgångspunkt från frågeställningarna ovan vilka som blir de viktigaste konsekvenserna av beslutet att utkontraktera eller inte utkontraktera en verksamhet:

Ekonomiska:

- Identifiera de stora ekonomiska påverkansfaktorerna. Glöm inte omställningskostnader, långsiktiga kostnader samt riskkostnader.

Kvalitet:

- Kvalitetsvinster.
- Effektivitetsvinster.

- Flexibilitetsvinster genom möjligheten att förändra teknik eller anpassa teknik till nya förutsättningar utan egna investeringar.
- Kunskapsvinster genom överföring från leverantör eller kunskapsförluster genom att kompetens försvinner eller inte utvecklas.

Organisation:

- Genom koncentration på kärnverksamhet utnyttjas den egna organisationen bättre.
- Väl fungerande gränssnitt till den utkontrakterade verksamheten medför förbättringar.
- Väl fungerande kontaktvägar bryter upp kommunikationssvårigheter.

## Riskanalys

Vilka risker finns vid utkontraktering?

Finns det någon möjlighet att efter fullbordad utkontraktering välja ett annat alternativ, annan leverantör eller gå tillbaka till vad som gällde förut? Kommer vald leverantör i praktiken ha monopol på tjänsten i fortsättningen?

- Vilken inverkan har utkontraktering på organisationens kompetens? Förlorar man eventuellt värdefulla möjligheter genom att kompetens förloras? Går det att bygga upp kompetens igen?
- Vad sker om leverantören inte kan åstadkomma överenskommen kvalitet, går i konkurs eller motsvarande?
- Vad sker om förväntade vinster i flexibilitet inte infinner sig därför att leverantören inte vill införa förändringar i önskad omfattning, till exempel på grund av att hans affärsidé är att sälja standardiserade tjänster snarare än anpassade?



## Genomförande

### Alternativa lösningar

Innan en specifikation och ett förfrågningsunderlag skrivs ska man bestämma vilka alternativ som ska ingå i förfrågingen. I vissa fall kan kanske tjänsten samordnas inom familjen. Om tjänsten ska utkontrakteras ska man avgöra till vilken grad detta ska ske och till vilka leverantörer man kan vända sig med en förfrågan.

- Finns det möjlighet till samordning med andra delar av den egna organisationen eller med andra verk och myndigheter?
- Vilka leverantörer finns på marknaden?
- Vilka leverantörer kan åta sig tjänsten utan större anpassningar?
- Vem ska äga utrustningen, kund eller leverantör?
- Kan tjänsten flyttas ut till leverantören och hans utrustning användas?
- Kan leverantörens utrustning samutnyttjas med andra kunder?

### Förankring i organisationen/genomförandeanalys

Utkontraktering ska alltid förhandlas enligt medbestämmandelagen (MBL). Personalen oroas alltid vid omorganisationer som innebär risk för stora omställningar eller avsked. Ofta lockas nyckelpersoner att byta anställning i samband med sådana förändringar.

Visar föranalysen ett starkt motstånd, att personal riskerar att sägas upp, omplaceras eller på annat sätt tror att de kommer att påverkas starkt negativt, måste den planerade utkontrakteringen förankras ordentligt inom organisationen.

- Försök att genomföra utkontrakteringen så snabbt och effektivt som det är rimligt.
- Ge under hela tiden saklig information så långt det går:
  - Kommer någon att behöva sägas upp?
  - Kommer någon att behöva flyttas om inom organisationen?
  - Ska personal tas över av leverantören

Konsekvenserna av varje alternativ måste noga gås igenom och belysas.

### Ekonomiska konsekvenser

För att kartlägga de ekonomiska konsekvenserna krävs en mer detaljerad analys än förstudiens:

- Kostnader till leverantören för tjänsten?
- Kostnader för utbildning och åtgärder för att höja kompetensen?
- Kostnader för personalanskaffning?

- Kostnader för personalomställning – eller vinster genom eget bättre utnyttjande?
- Kostnader för dokumentation?
- Kostnader för teknikutveckling?
- Kostnader för kvalitetsstyrning av leverantör?

## Avtalstid

Avtalstiden har stor betydelse för vilka verksamhetsmässiga och ekonomiska risker parterna tar.

- En lång avtalstid kan innebära mycket begränsad möjlighet att fullt ut ta hänsyn till nya möjligheter som till exempel teknisk utveckling eller större konkurrenskraft på marknaden. Det är viktigt att samarbetsformer och flexibilitet regleras i avtalet så att nya tekniska möjligheter kan utnyttjas.
- En kort avtalstid kan innebära höga kostnader, speciellt där leverantören måste göra större anpassningar.

Analysen ska utmynna i:

- Hur lång ska den initiala avtalstiden vara?
- Hur lång ska en eventuell förlängning vara?
- När ska en omförhandling inför förlängning ske? Tänk på att det ska finnas tillräckligt med tid innan avtalet löper ut för att vidta eventuella alternativa åtgärder. Avtalsförslag: Förlängning av uppdrag, sid. 27.
- Hur viktigt är det att kunna bryta eller förhandla om avtalet i förtid?

## Hänsyn till riskanalysen

De risker som framkommit i riskanalysen ska tas upp i specifikation och förhandlingar men också i den egna planeringen.

- Ta fram en åtgärdsplan (contingency plan) som åtminstone i grova drag beskriver vad som ska göras om någon av riskerna inträffar och vad som kan göras för undvika eller minska effekterna av detta?
- Bestäm hur kvalitet/effektivitet ska följas upp genom rapporter och möten och vilka åtgärder som ska krävas av leverantören för att åtgärda avvikelser från överenskommen kvalitet.
- Planera för hur kunskapsöverföring ska ske från leverantören samt hur åtminstone beställarkompetens ska byggas upp och bibehållas. Detta kan ske genom återkommande utbildning från leverantören, tekniska rapporteringar eller egen medverkan i utvecklingsgrupper.
- Ta fram en plan för vad som krävs i samband med ett eventuellt byte av leverantör. Hur lång tid behöver man ha på sig? Finns det några tillfälliga lösningar? Vilka resurser måste man behålla för att klara en sådan övergång? Vilka är konsekvenserna om övergången inte fungerar som den ska?

## Servicenivå

### Mått

- De kvalitetsmått man kommer överens om ska vara mätbara vilket innebär att det ska vara tekniskt och administrativt möjligt att utan stora tilläggskostnader samla in och sammanställa data för analys och beslut om åtgärder vid negativa avvikelser från överenskomna kvalitetsmål.
- Kvalitetsmått ska också vara relevanta vilket innebär att de ska avspegla kundens verkliga behov.
- Kvalitetsmått ska inte vara så många att enstaka men viktiga mått riskerar att tappas bort i mängden

Av samma skäl ska man vara försiktig med sammanviktade mått, eftersom dessa kan leda till att mycket goda resultat på ett oönskat sätt kan väga upp mycket dåliga resultat. Ska man använda sammanviktade mått bör man också ange hur stora maximala avvikelser som tolereras på delmått, vilket ofta gör förfarandet klumpigt.

Avtalsförslag: Servicenivåer, sid. 32.

### Definition av mått

Förutom vilka mått som ska ingå ska avtalet också ange:

- Vilka formler som ska användas.
- Vilka mätningar som ska användas i formlerna.
- Hur mätningarna ska utföras, till exempel slumpvis med regelbundna intervall, automatiskt eller manuellt.
- Hur ofta man ska mäta.

Avtalsförslag: Servicenivåer, sid. 32

### Styrning mot avsedd nivå

Styrningen mot överenskomna kvalitetsmål kan delas upp i tre nivåer:

- Samarbete. Oftast genom regelbundna mätningar och överenskommelser om lämpliga åtgärder för att korrigera negativa avvikelser.
- Vite.
- Hot om uppsägning av avtal.

Av dessa är givetvis den första att föredra. Möjligen kan den kombineras med mindre priskorrigeringar. Det är viktigt att man, vid valet av leverantör, förvissas sig om att denne dels har möjlighet och vilja att genomföra tillämpliga mätningar och sammanställningar av statistik, dels är villig att lyssna på och prioritera kundens önskemål.

Förutsätt i första steget att leverantören vill uppfylla sina förpliktelser.

Ekonomisk påtryckning bör sättas in först om han misslyckas med detta eller prioriterar ned kundens önskemål. Ekonomisk ersättning är i allmänhet en dålig kompensation för bristande servicenivå. I annat fall kunde man redan från början ha valt en lägre kvalitet till ett lägre pris.

Som tredje och sista alternativ kan man omförhandla eller avsluta avtalet. Detta är kostsamt även för båda parter och man måste ha mycket klart för sig vilka alternativ som finns om man säger upp avtalet med leverantören.

Avtalsförslag: Planering och uppföljning, sid. 31.

## Att ta fram krav för kvalificering av leverantören och krav på anbud

Förfrågningsunderlaget är en produkt av de analyser som har gjorts. I princip ska den inte innehålla mer än vad som verkligen behövs. Bra-att-ha-villkor utan ett specificerat syfte är kostsamma för både kund och leverantör.

Ett förfrågningsunderlag ska innehålla:

### Krav för kvalificering

Kraven ställs i den annons man publicerar samt i eventuella förklarande dokument. Även viss allmän information kan anges i dessa sammanhang.

<b>Information om kvalificering</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enligt LOU ska kvalificeringskriterier anges och om möjligt ska dessa också prioriteras inbördes, till exempel:<ul style="list-style-type: none"><li>– Soliditet</li><li>– Tidigare erfarenhet</li><li>– Kompetens</li><li>– Kapacitet.</li></ul></li></ul>
<b>Krav på leverantören (som företag)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Krav på leveranssäkerhet, det vill säga krav på leverantörens soliditet och kompetens (speciellt kunskap och erfarenhet inom det speciella området och verksamheten).</li></ul>
<b>Krav på information från anbudsgivaren</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Begäran om information som ska användas för utvärdering av ovan angivna krav, till exempel:<ul style="list-style-type: none"><li>– Registreringsbevis</li><li>– Verksamhetsberättelse</li><li>– Tidigare erfarenhet av liknande uppdrag</li><li>– Referenser</li><li>– Kapacitet</li><li>– Kompetens</li><li>– Kvalitetscertifiering</li><li>– Teknisk utrustning.</li></ul></li></ul>

## Krav på anbud

<b>Information om anbud, förhandling och avtal</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enligt LOU ska utvärderingskriterier anges och om möjligt ska dessa också prioriteras inbördes, till exempel:<ul style="list-style-type: none"><li>– Uppfyllande av krav på tjänsten</li><li>– Organisation av tjänsten</li><li>– Total kostnad.</li></ul></li><li>• Hur skall en eventuell förhandling gå till</li><li>• Förhandlingstidplan. Senaste avtalstidpunkt</li></ul>
<b>Allmän information till anbudsgivaren</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Allmänna villkor</li><li>• Beskrivning av verksamheten i stort</li><li>• Kundens mål och motiv med utkontraktering</li><li>• Kundens förväntningar på leverantören</li><li>• Existerande utrustning</li><li>• Immateriella rättigheter. Vem äger program och data? Vem ska ha tillgång till källkod? Vem äger maskinvara? Nyttjanderätt för tredje part? Hur regleras förändringar av maskin- och programvara? Vem ansvarar för licensavtalen?</li></ul>
<b>Specifikation av tjänst(er)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Specifikation av tjänsten<ul style="list-style-type: none"><li>– Beskrivning</li><li>– Omfattning</li><li>– Krav på teknisk miljö (maskin- och programvara).</li></ul></li></ul>
<b>Krav på genomförande av tjänst</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tidplan. När skalleveranser påbörjas och vara avslutade, absolut eller relativt i förhållande till avtalets undertecknande.</li><li>• Krav på tjänsten:<ul style="list-style-type: none"><li>– Krav på servicenivå, till exempel svarstider, kapacitet, maximal avbrottsfrekvens och avbrottsstider som underlag för ett Service Level Agreement (SLA)</li><li>– Krav på kunskapsöverföring</li><li>– Krav på säkerhet och sekretess, till exempel personal, tystnadsplikt, dokumentation, rutiner, förvaring, datasäkerhet (viruskydd, dataöverföring, brandväggar etcetera)</li><li>– Krav på dokumentation av verksamheten</li></ul></li><li>• Organisatoriska krav<ul style="list-style-type: none"><li>– Specifikation av ansvarsförhållanden mellan kund och leverantör</li><li>– Krav på leverantörens övertagande av personal, programvara och utrustning (om tillämpligt)</li></ul></li><li>• Krav på uppföljning och information. Hur ska det gå till? Vilken information ska överföras, i vilken form och hur ofta? Hur ofta ska möten hållas? Vilka ska vara närvarande? Kontaktpersoner?</li><li>• Krav på och vid förändringar<ul style="list-style-type: none"><li>– Införande av ny teknik, metodik eller produkter (även från konkurrenter), förändring av tjänstens omfattning (hur stor extra volym ska leverantören kunna tillhandahålla inom viss tid och hur stor minskning ska han vara beredd att acceptera? Vilka ekonomiska konsekvenser ska förändringarna ha och hur ska de regleras?)</li><li>– Krav vid förändring av tjänstens innehåll</li><li>– Krav vid uppsägning av avtal</li></ul></li></ul>

<p><b>Krav på information från anbudsgivaren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krav på information om hur arbetet ska organiseras förhållande till kundens krav <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisation</li> <li>– Samarbetsformer</li> <li>– Uppföljning och styrning</li> <li>– Kunskapsöverföring</li> <li>– Övertagande av personal, maskin- och programvara och licenser</li> <li>– Kontaktpersoner.</li> </ul> </li> <li>• Krav på information om priser: Prisstrukturer; vilka delar ska täckas av fastpris och vilka ska täckas av löpande priser? Övriga prisklausuler; förändring av priser, indexupp räknningar, ingår moms eller ej, skadestånd och vite.</li> </ul>
<p><b>Övrigt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krav på lista över ej (fullständigt) uppfyllda krav (avvikelselista)</li> <li>• Definitioner av begrepp. Det är viktigt att komma överens om kvalitetsmått, till exempel definitionen av begreppet avbrott. Alla definitioner av denna typ ska i någon mening vara mätbara, det vill säga det ska var möjligt att objektivt avgöra vad som gäller.</li> </ul>

## Leverantörskvalificering

- Kvalificera företagen enligt kraven i ovanstående kvalificeringskrav.
  - Ekonomisk och finansiell ställning?
  - Teknisk förmåga och kapacitet?
- Gå igenom kraven och notera avvikelser, det vill säga krav som inte, eller inte fullständigt, är uppfyllda.
- Begär kompletterande information.
- Dokumentera alla kontakter med anbudsgivare.
- Dokumentera allt beslutsunderlag och alla beslut.

## Anbudsutvärdering

- Tillsätt en utvärderingsgrupp.
- Bestäm i förväg utvärderingskriterier, till exempel hur man ska hantera olika grad av kravuppfyllnad, hur kostnader ska beräknas, om man ska ha en Life Cycle Cost-upphandling (LCC). Ett kriterium kan bland annat vara att ett alternativ ska ha lägsta möjliga LCC enligt en angiven beräkningsmetod
- Utvärdera de kvalificerade företagen enligt ovanstående.
- Gå igenom kraven och notera avvikelser dvs. krav som ej är uppfyllda eller ej fullständigt uppfyllda.
- Begär kompletterande information.
- Fråga i första hand anbudsgivare vad det kostar att uppfylla alla krav.
- Avgör om bristande uppfyllnad är diskvalificerande Observera att varje skall-krav måste vara uppfyllt. Skall-krav som inte är uppfyllda är alltid diskvalificerande.
- Dokumentera alla kontakter med anbudsgivare.
- Dokumentera allt beslutsunderlag och alla beslut.



## Förhandling och avtal

### Förhandling

Alla upphandlingsformer enligt LOU tillåter inte förhandling. Varje upphandlande enhet måste själv ta ställning till huruvida en utkontrakteringsupphandling kan genomföras som förhandlad upphandling.

- Förhandlingarna sker efter anbudsutvärderingen, även om en viss överlappning kan ske i samband med begäran om kompletterande information.
- Förhandlingen ska reda ut de avvikelser som inte är diskvalificerande och de punkter som avsiktligt eller oavsiktligt inte har definierats tillräckligt noga i specifikationen.
- Bestäm en prioriteringsordning, det vill säga på vilka punkter man framför allt vill uppnå ett bestämt mål.
- Bestäm en förhandlingsplan. Se till att de punkter som prioriterats högst kommer tidigt i förhandlingarna. Även om det ibland känns enklare att klara av de enkla frågorna först leder det ofta till att de besvärliga, men högt prioriterade, frågorna behandlas styvmoderligt ”eftersom man är överens om allting annat”.
- Se till att få ett tydligt och heltäckande avtal. Ställ upp scenarier och se om det går att utläsa av avtalet vad som ska gälla. Bestäm hur tvister ska avgöras om det trots allt uppstår tolkningsavvikelser.

### Avtalsmall/avtalskonstruktion

Ha med ett avtalsförslag i förfrågningsunderlaget. Utgångspunkten kan vara en standardmall som till exempel IT-företagens allmänna bestämmelser för IT-drift-tjänster. I exempelsamlingen (sid. 25) finns förslag på avtalsformuleringar som kan användas för att modifiera standardavtalet.

Alla bilagor i nedanstående förslag behöver inte ingå i ett avtal. Däremot kan ytterligare bilagor i vissa fall behövas för att till exempel noggrannare beskriva vad som gäller vid ändring av tjänst. Bilagorna gäller i den ordning de förtecknas i avtalet.

**Exempel på avtalsstruktur**

- Kund
- Leverantör
- Avtalsperiod
- Förlängningsvillkor

**Bilagor**

1. Specifikation över de tjänster som ingår i avtalet
2. Åtgärder som ska utföras av Kunden
3. Överenskommelse vid övertagande av medarbetare, utrustning och licensavtal
4. Sammansättning angående kontaktytor och samarbetsorgan
5. Servicenivå
6. Avgifter och justering av avgifter  
Avtalsförslag: Priser och betalningsvillkor, sid. 25.
7. Allmänna bestämmelser
8. Särskilda tillägg



## Införande, förvaltning och utveckling

### Uppbyggnad och införande

Avtalsförslag: Övertagande av personal, sid. 34.

Avtalsförslag: Överlåtelse av och tillgång till utrustning och licensavtal, sid. 33.

- Ta fram en plan för överföring och uppbyggnad.
- Ta fram behövlig dokumentation. Tänk på att sedvana och kunskap som är spridd på flera dokument kan behöva föras samman och renodlas när ny personal ska ta över.
- Planera för övertagande av personal och utrustning.
- Planera för utbildning och motsvarande där nuvarande personal är inblandad.

### Kvalitetskontroll och kvalitetsstyrning

- Kontaktpersoner för kund och leverantör är utsedda.
- Kontaktpersonernas befogenheter är klargjorda.
- ”Styrningsråd” med representanter för kund och leverantör är etablerat. Rådets syfte är att lösa tvister som inte kontaktpersonerna har mandat att lösa. Om ej heller detta råd kan lösa tvisten ska proceduren med skiljemän vara definierad.
- Regelbundna avstämningsmöten genomförs exempelvis en gång i halvåret eller oftare om verksamheten bedöms som kritisk.
- Statusrapporter med reglerat innehåll levereras i god tid, till exempel tio arbetsdagar före avstämningsmöte.
- Detaljerade regler för reglering av avvikelser från avtalad kvalitet är utarbetade.
- Regler för säkerhetsinspektion är utarbetade.

Avtalsförslag: Kontaktpersoner, sid. 31.

Avtalsförslag: Styrgrupp, sid. 31.

Avtalsförslag: Planering och uppföljning, sid. 31.

### Förändring av avtal

Avtalet kan behöva förändras av olika orsaker, till exempel:

- Volymerna förändras – uppåt eller nedåt.
- Förutsättningarna i avtalet har ändrats eller visat sig inte stämma med verkligheten.
- Endera parten vill föra in ny teknik och/eller utrustning (maskinvara eller programvara).
- Endera parten vill förändra ägandeförhållandena av utrustningen.
- Kunden vill tillföra tjänster eller avsäga sig nuvarande tjänster.

Avtalsförslag: Ändring av uppdraget, sid. 27.

Avtalsförslag: Förändring av volymer, sid. 28.

Avtalsförslag: Uppsägning av tjänst, sid. 28.

Avtalsförslag: Tillägg av tjänst, sid. 28.

Avtalsförslag: Förändring av ägande, sid.

Avtalsförslag: Förändring av program- eller maskinvara, sid. 28.

Observera att upphandlad tjänst inte får omförhandlas så att det blir en ”ny” tjänst. Därför bör samtliga sådana förändringar förutses i avtalet. Vissa förändringar, till exempel volymer och avsägande av tjänster, bör vara detaljreglerade. Tillförande av nya tjänster kan regleras så långt som dessa tjänster kan förutses. För övriga förändringar kan åtminstone ett principiellt förfarande beskrivas i avtalet.

## Kunskapsöverföring

### Leverantör ⇔ kund

Den egna beställar- och beslutskompetens bibehålls.

- Ta fram en plan för leverantörens initiala och återkommande utbildning av kunden.
- Reglera kundens medverkan eller insyn i leverantörens utvecklingsverksamhet.
- Reglera leverantörens informationsplikt angående teknisk utveckling.
- Reglera leverantörens informationsplikt till eventuell ny leverantör.

Avtalsförslag: Kunskapsöverföring, sid. 29.

### Leverantör ⇔ ny leverantör

Byts leverantör ska det vara möjligt att överföra kunskap som är specifik för kundens system till den nye leverantören. Avtalet måste därför reglera omfattning, form och pris för detta.

I detta sammanhang bör också regleras vad som ska ske med programvara som inte är kommersiellt tillgänglig, men som är väsentlig för drift av kundens system. Det kan gälla licenser, källkod, dokumentation, etcetera.

Avtalsförslag: Kunskapsöverföring till ny leverantör, sid. 30.



## Sammanfattande checklista

- Genomför en noggrann förstudie och ta fram:
  - Mål och förväntningar (Definition av mål)
  - Vad som är viktigast (Värderingskriterier)
  - Risker och konsekvenser (Konsekvenser, Riskanalys)
  - Egen status och omvärldsanalys (Definition av mål)
- Förankra besluten i organisationen innan några definitiva åtgärder genomförs (Förankring i organisationer/genomförandeanalys)
- Tag fram alternativa lösningar inför förfrågan och analyser konsekvenserna av lösningarna inklusive de ekonomiska (Alternativa lösningar, Ekonomiska konsekvenser)
- Bestäm hur ett avtal bör se ut för att minimera risker och negativa konsekvenser. Prioritera vad som är viktigast att få med i ett avtal (Avtalstid, Hänsyn till riskanalysen)
- Välj rätt formulering på servicenivå och bestäm policy för hur styrning skall ske (Servicenivå)
- Skriv förfrågningsunderlaget med hänsyn till avtalsförslaget (Att ta fram krav för kvalificering av leverantören och krav på anbud)
- Genomför en kvalificering av leverantörerna (Leverantörskvalificering)
- Använd en utvärderingsgrupp, som också kan ge expertstöd under avtalsförhandlingarna (Anbudsutvärdering)
- Planera avtalsförhandlingar väl och tag hänsyn till prioriteringarna (Förhandling, Avtalsmall/avtalskonstruktion)
- Se till att förändringar i avtal är beaktade i avtalet och så långt möjligt förutsedda (Avtalsmall/avtalskonstruktion, Förändring av avtal)
- Planera för övertagande (Uppbyggnad, införande):
  - Personal
  - Dokumentation
  - Utrustning inklusive programvara
  - Utbildning
- Planera och reglera för kvalitetskontroll och styrning (Kvalitetskontroll och kvalitetsstyrning)
- Planera och reglera för kunskapsöverföring kund leverantör (Leverantör ⇔ kund) respektive leverantör till ny leverantör (Leverantör ⇔ ny leverantör)





## Exempelsamling

Denna exempelsamling innehåller förslag på avtalsformuleringar som kan användas för att modifiera ett standardavtal för utkontraktering. I huvudtexten hänvisas löpande till de olika textförslagen.

## Priser och betalningsvillkor

### Prisnivå

Samtliga priser i detta avtal är uttryckta i ... års prisnivå.

Avgifterna är exklusive moms och andra skatter och pålagor.

### Tjänster

#### Avgifter

	Fast avgift per år (SEK)	Avgift per volymseenhet (SEK)	Volymseenhet
Tjänst 1	0000	00,00	1000 poster
Tjänst 2	0000	00,00	en uppkoppling
...			
Tjänst N	0000	00,00	1 timme
Summa			

### *Speciella villkor*

Tjänst N förutsätter att Tjänst 1 köps samtidigt. Om Tjänst 1 sägs upp, skall den totala summan fasta avgifter reduceras med 0000 SEK

### Licenser

#### Avgifter per år

Licens 1	0000 SEK
Licens 2	0000 SEK
...	
Summa	0000 SEK

### *Speciella villkor*

Regleras i avtalet

## Tilläggstjänster

### *Priser per volymenhet*

Tjänst N + Tilläggstjänst 1	per enhet	00,00 SEK
Tjänst N+ Tilläggstjänst 2	per enhet	00,00 SEK
...		

### *Speciella villkor*

Regleras i avtalet

## Optioner

Option 1	00 SEK
Option 2	00 SEK
...	

### *Speciella villkor*

Regleras i avtalet

## Rationalisering av drift (effektivisering)

Vid kontinuerlig drift av Kundens system kommer en rationalisering (effektivisering) efter hand att kunna ske hos Leverantören. Denna rationalisering skall komma Kunden tillgodo.

Kunden skall kompenseras kostnadsmissigt för varje påbörjad årsperiod för drift och vidmakthållande genom en nedsättning av avgiften med ... procent.

Denna nedsättning av avgiften skall koordineras med övriga avtalsenliga prisjusteringar i enlighet med Prisregleringsklausul i Bilaga ... .

## Prisreglering

Under initialperioden ... till och med ... är priserna oförändrade i enlighet med avtalet.

Från och med ... äger part rätt att årligen, inom löpande avtal justera priserna. Detta skall föregås av en skriftlig underrättelse två (2) månader innan justeringen träder i kraft. Om Leverantören inte inom avtalad tid delgivit Kunden nya fasta priser gäller de tidigare avtalade fasta priserna till dess delgivning skett och även därefter under en tid av tre (3) månader från sådan delgivning.

Priser för kommande period får ej överstiga tidigare tillämpade fasta priser justerade enligt nedanstående prisregleringsklausul.

Med referens till Rationalisering av drift (Effektivisering) i Bilaga ... , skall fem (5) procent av årskostnaden minskas efter det att prisregleringen har inräknats.

## Prisregleringsklausul

Priser kan under löpande avtal justeras med högst den indexuppräknings som erhålls genom ett vägt medelvärde baserat på Konsumentprisindex, månadstal samt Importprisindex enligt Statistiska Centralbyråns uppgifter. Index skall räknas från senaste indexuppräknings eller, om ingen tidigare indexuppräknings skett, från datum för avtalets undertecknande.

## Förlängning av uppdrag

Leverantören skall senast sex (6) månader före avtalets utgång överlämna offert på avtalsförlängning.

Om Leverantören lämnar offert senare än sex (6) månader före avtalets utgång äger han ej rätt att begära högre prisökning för den totala tjänsten än enligt det index som anges i Prisregleringsklausul i Bilaga ... .

Om leverantörens begär högre prisökning för den totala tjänsten än enligt dubbla det index som anges i Prisregleringsklausul i Bilaga ... , skall offert inkomma senast tolv (12) månader före avtalets utgång.

Kunden skall senast sex (6) veckor efter inkommen offert, dock tidigast sex (6) månader före avtalets utgång, meddela Leverantören om han avser att förlänga avtalet.

Leverantören skall senast sex (6) månader före avtalets utgång meddela om han ämnar acceptera en förlängning av avtalet.

Om Leverantören senare än sex (6) månader före avtalets utgång meddelar att han ej ämnar acceptera en förlängning av avtalet, har Kunden likafullt rätt men inte skyldighet att förlänga avtalet till att gälla i sex (6) månader från den tidpunkt då meddelandet gavs. Priskompensation från och med den tidpunkt då ordinarie avtal utgick sker då enligt det index som anges i prisregleringsklausul i Bilaga ... .

## Ändring av uppdraget

Kunden har rätt att begära förändring av tjänst respektive anslutning av nya produkter inklusive programvaror till systemet. Sådan anslutning skall godkännas av leverantören. Respektive part har med anledning av sådan ändring rätt att begära justerade ekonomiska villkor. Är ändring och påföljande justering inte inskrivna i avtalet, skall prisjustering ske genom särskild förhandling. Prisjusteringens omfattning skall i sådant fall baseras på de principer och storleksordningar som redan finns införda i avtalet.

Anser part att det finns behov av att ändra uppdragets omfattning, bör han snarast meddela den andre parten detta.

Ändring av uppdragets omfattning får endast ske efter särskild överenskommelse mellan parterna. Sådan överenskommelse skall vara skriftlig.

## Förändring av volymer

De volymer som anges i Bilaga ... tillåts variera, uppåt och nedåt med fem (5) procent från överenskomna värden, utan att avvikelserna föranleder kompensation inom löpande avtalsperiod.

Om avvikelsen varaktigt, det vill säga under en ettårsperiod, överstiger fem (5) procent har endera parten rätt att begära förhandling om kompensation för denna avvikelse. Kompensationen skall baseras på avvikelsernas storlek och den rörliga delen av priset för ifrågavarande tjänst.

Begär endera parten förändringar i tjänst som också medför permanenta volymförändringar, bestäms kompensationen på motsvarande sätt.

Permanent förändringar i volym och pris införs i lämpliga kontraktstillägg.

## Uppsägning av tjänst

Tjänster angivna i Bilaga ... kan separat sägas upp av Kunden med minst tre (3) månaders varsel. Prisreglering sker från och med att tjänsten upphör. För varje uppsagd tjänst minskas den totala utbetalningen med det delpris som finns specificerat som tjänster i Bilaga ... .

## Tillägg av tjänst

De tjänster som finns specificerade som optioner i Bilaga ... kan beställas separat av Kunden med minst tre (3) månaders varsel. Prisreglering sker från och med att tjänsten börjar. För varje tillagd tjänst ökas den totala utbetalningen med det pris för optionen som finns specificerat i avsnittet optioner i Bilaga ... .

## Förändrat ägande av utrustning

Vid avveckling av verksamhet har Kunden rätt, men inte skyldighet, att överta utrustning och programvara som används uteslutande för Kundens verksamhet.

Priset för övertagandet bestäms av utrustningens marknadsvärde vid det aktuella tillfället. Önskas ersättning därutöver för till exempel projektering, installation, test och utprovning, skall överenskommelse om detta träffas i samband med det ursprungliga avtalet eller, om installationen skett senare, vid tillfället för installationen.

## Förändring av program- eller maskinvara

Förändringar av program- och maskinvara som används för den avtalade verksamheten, skall ske i samråd mellan Kund och Leverantör. Sker förändringen på Leverantörens initiativ faller det på honom att lämna sådana garantier att Kundens verksamhet under övergångstiden inte störs annat än i den omfattning som överenskommits mellan parterna. Det faller också på Leverantören att verksamheten

i fortsättningen inte påverkas menligt och att förändringen inte negativt påverkar möjligheterna till kvantitativ och kvalitativ utveckling av verksamheten.

Kunden har rätt att initiera förändringar i Leverantörens program- och maskinvara och Leverantören är skyldig att genomföra dessa om skälig ersättning lämnas och förändringarna inte medför oskälig negativ inverkan på Leverantörens övriga verksamhet.

## Kunskapsöverföring

### Allmänt

Leverantören åtar sig att löpande överföra kompetens till Kunden i avsikt att behålla tillräcklig kompetens hos Kunden för att denne ska kunna specificera, utvärdera, beställa och föreslå utveckling av tjänster inom det område beställningen omfattar. Överföringen skall ske genom återkommande utbildning/informationsdagar och medverkan eller reglerad insyn i Leverantörens utvecklingsverksamhet. Kunskapsöverföringens omfattning specificeras närmare i Bilaga ... .

Leverantören skall inom två (2) månader efter avtalets undertecknande ta fram en specifikation och plan över hur denna överföring skall gå till. Leverantören skall också skicka denna specifikation och plan till Kunden.

### Leverantörsutbildning

#### *Syfte med leverantörsutbildning*

Regleras i avtalet

#### *Leverantörsutbildningens omfattning*

Regleras i avtalet

#### *Leverantörsutbildningens frekvens*

Regleras i avtalet

#### *Beskrivning av initial kurs*

*Kursplan, antal dagar, målgrupp, plats för kurs, tidplan*

Aktivitet	Påbörjas	Klar	Ansvarig	Anmärkning
Definition av kursplan och kursinnehåll				
Kursdokumentation				
Utrustning och lokaler				
Kallelse				
Genomförande				
Utvärdering				

## Rapportering

### *Syfte med rapportering*

Regleras i avtalet

### *Rapporteringens omfattning*

Regleras i avtalet

### *Rapporteringens frekvens*

Regleras i avtalet

## Kundens deltagande i Leverantörens utvecklingsarbete

### *Syfte med Kundens deltagande*

Regleras i avtalet

### *Områden som omfattas av Kundens deltagande*

Regleras i avtalet

### *Omfattning av Kundens deltagande*

Regleras i avtalet

## Ekonomiska villkor

Regleras i avtalet

## Kunskapsöverföring till ny leverantör

### Omfattning

Leverantören förbinder sig att vid ett eventuellt byte av leverantör överföra sådan kunskap och information som är specifik för kundens system eller uppdrag. Inom en (1) månad efter kontraktssignering skall Leverantören ha utarbetat och överlämnat till Kunden för godkännande en specifikation eller plan för hur denna överföring skall gå till, vad den i princip skall omfatta och den uppskattade arbetsvolymen för överföringen.

Leverantören förbinder sig att vid ett eventuellt byte av leverantör överföra sådan programvara, inklusive källkod och dokumentation, som ej är kommersiellt tillgänglig, Inom en månad efter kontraktssignering skall Leverantören ha utarbetat och överlämnat till Kunden för godkännande en specifikation över vilken programvara som faller inom denna kategori och vilka principer som skall gälla för överföringen.

## *Pris*

Priset för kunskapsöverföringen skall endast vara baserat på direkta kostnader för arbetet (arbetstimmar, resor, lokaler och material). Kostnaden per timme skall vara högst ... SEK i ... års prisnivå.

Priset för överföringen av programvara, som utvecklats för Kundens räkning och som betalats av kunden skall endast vara baserat på de direkta kostnaderna för överföringen.

För övrig programvara regleras priset separat innan programvaran tas i bruk för kundens system.

## Kontaktytor och samarbetsorgan

### Kontaktpersoner

Kunden och Leverantören skall inom en (1) månad efter avtalets undertecknande utse varsin kontaktperson och meddela den andra parten namnet på denne.

Respektive kontaktperson skall ha sådana befogenheter att de inom avtalets ram kan fatta beslut i huvuddelen av frågor som kan uppkomma i det löpande arbetet. Kontaktpersonerna skall också ha ansvar för att information vidarebefordras och sprids inom respektive organisation.

### Styrgrupp

Kunden och Leverantören skall inom en (1) månad efter avtalets undertecknande utse representanter i en styrgrupp och meddela den andra parten namnen på dessa.

Styrgruppen skall ha befogenhet att besluta i alla ärenden som kan uppkomma i det löpande arbetet. Ärenden som inte kan överenskommas av Kontaktpersonerna hänskjuts till styrgruppen.

### Planering och uppföljning

Leverantören skall månadsvis sända Kunden statistik som redovisar drift och vidmakthållandeåtgärder, effektivitetsredovisning samt vilka förändringar som genomförts i systemet.

Effektivitetsredovisningen omfattar de parametrar som anges i avsnittet servicenivå i Bilaga ... .

Uppföljningsmöte mellan Leverantören och Kunden skall hållas vid behov, högst tolv gånger per år. Kunden sammankallar berörda till dessa möten. Vid dessa möten skall Leverantören redovisa ovanstående statistik. Redovisningen skall vara Kunden tillhanda senast fem (5) arbetsdagar före förestående uppföljningsmöte.

Till uppföljningsmöte kallas styrgrupp och de föredragande i övrigt som respektive part önskar. Beslut fattas av styrgrupp

## Servicenivå

### Allmänt

Regleras i avtalet

## Servicenivåer

### Tillgänglighet

- Avtalad tillgänglighetsnivå är 98 procent (ett exempel).
- Mätmetod. Vid slumpvisa tidpunkter under avtalad tid, med en medelfrekvens av en (1) gång per timme, avgörs om systemet uppfyller alla kriterier för full funktion. Slumpning och mätning sker med automatik.
- Formel.  $\text{Tillgänglig tid} / \text{Avtalad tid} = \text{Antal mätningar vid vilka systemet är full funktion} / \text{Totala antalet mätningar}$ .
- Mätningarna sker mellan rapporttillfällena. Efter avslutad mätperiod nollställs räknarna.
- Tillgängligheten redovisas i rapporten dels för den senaste perioden, dels som utvecklingen över under ett år tillbaka.

### Svarstider

- Avtalad nivå. Med 99 procent sannolikhet <1 sek och med 99,9 procent sannolikhet <2 sek.
- Mätmetod. Svarstiden mäts vid slumpvisa tidpunkter under avtalad tid med en medelfrekvens av fem (5) gånger per timme. Slumpning och mätning sker med automatik.
- Formler.  $\text{Antal mätningar med svarstiden} < 1 \text{ sek} / \text{Totala antalet mätningar}$  respektive  $\text{Antal mätningar med svarstiden} < 2 \text{ sek} / \text{Totala antalet mätningar}$ .
- Mätningarna sker mellan rapporttillfällena. Efter avslutad mätperiod nollställs räknarna.
- Andelen svarstider <1 sek respektive 2 sek redovisas i rapporten dels för den senaste perioden, dels som utvecklingen över under ett år tillbaka

### Inställelsetider

Regleras i avtalet

## Avbrottsfrekvens

- Avtalad nivå. Högst ett oplanerat avbrott per månad.
- Mätmetod. Manuell, avbrott och avbrottens längd loggas i en särskilt loggbok.
- Loggboken eller sammanställning ur denna gås igenom vid uppföljningsmötena mellan kunden och leverantören.

## Överlåtelse av och tillgång till utrustning och licensavtal

### Utrustning som avtalet omfattar

#### *Maskinvara*

Regleras i avtalet

#### *Programvara*

Regleras i avtalet

### Tidplan för överlåtelse/tillgång

Aktivitet	Påbörjas	Klar	Ansvarig	Anmärkning

### Övergångsbestämmelser

Regleras i avtalet

### Kundens åtagande

Regleras i avtalet

### Leverantörens åtagande

Regleras i avtalet

### Villkor vid avtalets avslutande

Regleras i avtalet

## Ekonomiska villkor

Regleras i avtalet

## Övertagande av personal

Regleras i avtalet

## Personal som omfattas av åtagandet

Regleras i avtalet

## Tidplan för övertagande

Aktivitet	Påbörjas	Klar	Ansvarig	Anmärkning

## Fackliga villkor

Regleras i avtalet

## Kundens åtaganden

Regleras i avtalet

## Leverantörens åtaganden

Regleras i avtalet

## Ekonomiska villkor

Regleras i avtalet





## **STATSKONTORET**

Box 2280, 103 17 Stockholm  
Norra Riddarholmshamnen 1  
Telefon 08-454 46 00. Fax 08-791 8972  
[www.statskontoret.se](http://www.statskontoret.se)