



Vägledning för avrop från Managementtjänster – Verksamhets- och organisationsutveckling

(VU)

Version 1.0



KAMMARKOLLEGIET

Innehåll

1 Om vägledningen	4
1.1 Inledning.....	4
1.2 Utveckling av vägledningen	4
2 Ramavtalsområde.....	5
2.1 Allmän information	5
2.2 Ramavtalsområdets omfattning.....	5
2.3 Ramavtalets giltighetstid	6
2.4 Avropsordning.....	7
2.5 Priser	7
2.6 Stöddokument för avrop	7
3 Om avropet.....	8
3.1 Definiera behov	8
3.2 Kravställning.....	8
3.3 Tilldelnings- och utvärderingsgrund	10
3.4 Utskick av avropsförfrågan och kommunikation under avropsprocessen	10
3.5 Tilldelningsbeslut och tecknande av kontrakt.....	11
3.6 Kontraktsvillkor.....	11



Versioner	Publicerat datum	Uppdaterat avsnitt
2025-09-15	2025-09-15	Hela dokumentet
Klicka här för att ange version.	Klicka här för att ange datum.	Klicka här för att ange version.
Klicka här för att ange version.	Klicka här för att ange datum.	Klicka här för att ange version.
Klicka här för att ange version.	Klicka här för att ange datum.	Klicka här för att ange version.
Klicka här för att ange version.	Klicka här för att ange datum.	Klicka här för att ange version.



1 Om vägledningen

1.1 Inledning

Statens inköpscentral vid Kammarkollegiet (nedan kallad SIC) har tagit fram denna vägledning i syfte att ge stöd till avropsberättigade myndigheter/organisationer vid avrop från ramavtal gällande Managementtjänster - Verksamhets- och organisationsutveckling. Även ramavtalsleverantörer kan ha nytta av vägledningen även om den i första hand ger ett myndighetsperspektiv på avrop. På www.avropa.se finner ni mer information om ramavtalsområdet, samt kontaktuppgifter till ramavtalsansvarig och ramavtalsleverantörer.

Vägledningen innehåller rekommendationer från SIC, men det är avropets omfattning och komplexitet, samt eventuell användning av elektroniska system för avrop, som avgör i vilken grad vägledningen är tillämplig

För mer information avseende avrop från ramavtal så hänvisas till SIC generella vägledning som finns publicerad på www.avropa.se.

1.2 Utveckling av vägledningen

Vägledningen kommer att uppdateras kontinuerligt. Det är alltid den senaste publicerade versionen på www.avropa.se som gäller. Dina kommentarer till vägledningen är värdefulla. E-posta gärna dina synpunkter till ramavtalsansvarig (se www.avropa.se) eller till ramavtalsservice@kammarkollegiet.se.



2 Ramavtalsområde

2.1 Allmän information

2.1.1 Avropsberättigade

Ramavtalet för Managementtjänster – Verksamhets- och organisationsutveckling (VU) kan nyttjas av statliga myndigheter, samt offentligt styrda organ som lämnat bekräftelse (fullmakt). Avropsberättigade organisationer finns angivna på www.avropa.se.

2.1.2 Ramavtalsleverantörer

Ramavtalsleverantörer inom Managementtjänster – VU framgår av www.avropa.se.

2.1.3 Underleverantörer

Ramavtalsleverantörerna har möjlighet att anlita underleverantörer, antingen för uppfyllande av vissa kvalificeringskrav i upphandlingen (också kallat åberopat företag eller särskild underleverantör) eller för faktiskt utförande av tjänster enligt ett avropat kontrakt. Statens inköpscentral gör generellt sett ingen kontroll av de underleverantörer som ska utföra tjänster enligt avropade kontrakt. Av den anledningen finns inte heller några listor över godkända underleverantörer i anslutning till ramavtalsområdet på avropa.se. Ramavtalsleverantörerna är emellertid skyldiga att hålla en uppdaterad lista över anlitade underleverantörer, som uppfyller samtliga krav som Kammarkollegiet ställt i ramavtalsupphandlingen. Gällande åberopade företag krävs att SIC godkänner tillägg, byte eller borttag.

Om ni, som avropsberättigad, vill få klarhet i vilken/vilka underleverantör/er som ramavtalsleverantören avser offerera i ett specifikt avrop är det möjligt att ställa krav på redovisning härom i enlighet med *Kravkatalogen* (se avsnitt 5. *Grundläggande krav på tjänsten*).

Underleverantör har inte rätt att ta emot eller besvara avropsförfrågningar, teckna kontrakt med avropsberättigad eller fakturera avropsberättigad.

2.2 Ramavtalsområdets omfattning

Ramavtalsområdet avser att tillgodose avropsberättigads behov av konsultstöd för genomförande av verksamhets- och organisationsutvecklande insatser, exempelvis till följd av förändrade krav på verksamheten eller organisationen.



2.2.1 Tjänsteområden och exempel på uppdrag

Tjänsterna omfattar stöd till statliga myndigheter och organisationer som ska leda till effektivisering, utveckling och höjd kvalitet i hela eller delar av verksamheten eller organisationen.

Det kan röra sig om tjänster för att utveckla eller se över avropsberättigads:

- verksamhet.
- organisationsstruktur.
- kvalitets- och ledningssystem.
- digitalisering av processer och/eller rutiner.
- strategi och policy inom exempelvis värdegrund, hållbarhet, innovation eller digitalisering.
- strategi för att tillgodose medborgarnas och andra intressenters behov.
- strategi för utökad samverkan med annan offentlig verksamhet.
- nyckeltal, mätetal och metoder för uppföljning.

Uppdragen kan variera i komplexitet vad gäller innehåll och omfattning och kan genomföras hos såväl stora som små myndigheter och/eller i samarbete med andra organisationer.

Uppdrag inom ramavtalsområdet kan omfatta:

- att genomföra, följa upp och utvärdera utvecklingsuppdrag.
- att ta fram exempelvis styrdokument och rapporter.
- att ge stöd vid operativt genomförande.
- att ge stöd vid förändringsledning.
- att ge stöd vid införande och användning av nya och befintliga modeller/system.
- kommunikations- och utbildningsinsatser insatser internt vid förändringar.
- att utvärdera genomförda förändringar.
- analys av konsekvenser och bedömning av risker.
- rådgivning.
- projektledning

2.2.2 Ramavtalets geografiska utsträckning

Ramavtalet har en nationell utsträckning, vilket innebär att ramavtalsleverantörerna ska kunna tillgodose en avropsförfrågan oaktat var i Sverige behovet finns.

2.3 Ramavtalets giltighetstid

Ramavtalet är giltigt från och med 2025-09-15 till och med 2029-09-14. Ramavtalet upphör därefter att gälla utan uppsägning.



2.4 Avropsordning

2.4.1 Förnyad konkurrensutsättning

För detta ramavtalsområde gäller förnyad konkurrensutsättning, vilket innebär att en ”mini-upphandling” genomförs på nytt. Tanken med detta förfarande är att den förnyade konkurrens som uppstår vid avropet ska leda till att kontrakt tecknas med den ramavtalsleverantör som kan erbjuda den ekonomiskt mest fördelaktiga lösningen.

2.5 Priser

Enligt *Kravkatalogen* kan avropsberättigad bestämma om tjänster inom ramavtalet ska offereras som fast pris, löpande räkning med pristak, löpande räkning utan pristak eller en kombination av löpande räkning med eller utan pristak.

Pris bestäms i enskilda kontrakt, efter den förnyade konkurrensutsättningen och utifrån de krav som ställs på konsult i avropsförfrågan. Pris får som huvudregel inte överstiga takpriserna för de tre konsultkategorier som finns beskrivna i ramavtalet, vilka är senior konsult, konsult på mellannivå och junior konsult. Takpriserna är leverantörsspecifika och framgår av den sammanställda takprislistan som återfinns under gemensamma dokument på avropa.se. Dessa takpriser är bestående under det första avtalsåret, men kan sedan komma att justeras på begäran av Kammarkollegiet eller ramavtalsleverantör i enlighet med SCB:s index *Arbetskostnadsindex för tjänstemän, privat sektor, område B-S exkl. O Samtliga näringsgrenar*. Prisjustering påverkar inte redan ingångna kontrakt.

Avropsberättigad kan vid avrop precisera behov gällande konsults kompetens och erfarenhet (se *Kravkatalog*). Vid krav på unik konsultkompetens kan takpris för konsult, på avropsberättigads initiativ, överstigas.

2.6 Stöddokument för avrop

Utöver denna vägledning är följande dokument publicerade under *Gemensamma dokument*, i anslutning till aktuellt ramavtal, på avropa.se:

- Upphandlingsdokument.
- Frågor och svar från upphandlingen.
- Ramavtalets huvuddokument.
- Kravkatalog.
- Allmänna villkor.
- Sammanställning Takpriser.
- Kontraktsmall.
- Avropsmall.
- Mall för säkerhetsskyddsavtal.
- Mall för personuppgiftsbiträdesavtal.



3 Om avropet

Under denna punkt beskrivs det som är specifikt vid avrop inom detta ramavtalsområde.

3.1 Definiera behov

Inför ett avrop från ramavtalen bör en behovsanalys göras för att fastställa vilka tjänster inom ramavtalsområdet som ni, som avropsberättigad, har behov av. Behovsanalysen och annan relevant information används som underlag för avropsförfrågan. Ju tydligare behovet är definierat och kravbilden preciserad, desto lättare blir det för ramavtalsleverantörerna att lämna väl anpassade svar på er avropsförfrågan. Det är viktigt att redan i behovsanalysen fundera kring hur behovet ser ut framöver, om det är aktuellt att avropa ett kontrakt som löper under längre tid innehållande succesiva leveranser och/eller optioner. För det fall att behovet av framtida leveranser är osäkert bör optioner användas, vilka utlöses allteftersom på ert initiativ. Tänk dock på att framtida leveranser, såväl i kontrakt med succesiva leveranser som optioner, måste vara i möjligaste mån preciserade redan i avropsförfrågan. Kontraktet får således inte vara ett "ramavtal i ramavtalet".

Det kan ibland vara nödvändigt att ha en dialog med ramavtalsleverantörerna inför ett avrop. Det är av mycket stor vikt att samtliga ramavtalsleverantörer inom ramavtalsområdet bjuds in till en sådan dialog och att de likabehandlas. Genom dialogen kan förmågan att leverera bekräftas av ramavtalsleverantörerna och ni, som avropsberättigad, får värdefull information om vilka möjligheter som finns att uppfylla ert behov. Om ni exempelvis vill veta om en viss tjänst ingår i ramavtalsleverantörernas utbud eller kompetens finns för viss insats, kan ni ställa en enkel fråga, en så kallad "Request for Information" (RFI), till samtliga ramavtalsleverantörer innan avropet görs. Frågeställningen kan även avse en budgetförfrågan, vilket innebär att ni begär in ett förhandsbesked om pris, på till exempel ett uppdrag, för att få en uppfattning om den budget som avsatts för avropet är tillräcklig.

3.2 Kravställning

Det är bra att vara tydlig med vilka leveranser eller vilket resultat ni förväntar er och att utförligt beskriva hur leveranskontroll och godkännande ska gå till. Därutöver bör också ansvarsfördelningen mellan parterna – vad ni som beställare ska bistå med och vad som är ert ansvar, samt vad som är ramavtalsleverantörens åtagande och ansvar klargöras.

3.2.1 Kvalificering

Vid förnyad konkurrensutsättning aktiveras "ESPD-systemet". ESPD-systemet är den ordningen för leverantörsprovning vars första steg innebär att anbudsgivaren (här:



ramavtalsleverantören) själv ska försäkra, genom en så kallad *egenförsäkran*, att den uppfyller kvalificeringskraven och inte ska uteslutas ("leverantörsprövning"). I det andra steget ska de faktiska bevisen för leverantörsprövning ges in.

Kammarkollegiet/SIC ansvarar för denna kontrollskyldighet genom att löpande genomföra leverantörsprövning under hela ramavtalsperioden.

Kontrollskyldigheten bör dock *även* hanteras så att ramavtalsleverantören i sitt avropssvar får bekräfta att i ramavtalsupphandlingen lämnad egenförsäkran fortfarande är korrekt, samt att ingivna bevis fortfarande är aktuella. Därför bör följande avsnitt finnas med i avropsförfrågan:

"Genom att lämna avropssvar, bekräftar ramavtalsleverantören följande:

- 1. Att i ramavtalsupphandlingen lämnad egenförsäkran fortfarande är korrekt.*
- 2. Att i ramavtalsupphandlingen ingivna bevis, såsom Sanningsförsäkran avseende uteslutningsgrunder (gällande leverantören och ev. åberopade företag) fortfarande aktuella.*
- 3. Att ramavtalsleverantören har säkerställt att ev. åberopade företag inte omfattas av någon uteslutningsgrund."*

Om det finns skäl att ifrågasätta att en ramavtalsleverantör brister i något av dessa avseenden rekommenderas att kontakt tas med ansvarig ramavtalsförvaltare på SIC, som kan utföra relevant kontroll.

Till följd av ESPD-systemet, och ramavtalsleverantörernas rätt att lämna en egenförsäkran, är ni förhindrade att ställa krav på att ramavtalsleverantörerna bifogar intyg m.m. hänförliga till ramavtalsleverantörens *kvalifikation*er till anbudet.

3.2.2 Krav på tjänsten

Genom Kravkatalogen har ni som avropsberättigad möjlighet att ställa krav kopplat till utförandet av tjänsten (ska-krav), såsom krav på distansarbete/fysisk inställelse, eller krav på de konsulter som ska utföra tjänsten. Ni har också möjlighet att exempelvis ställa krav på ingående av personuppgiftsbiträdesavtal.

Vad gäller krav på konsulter är utgångspunkten de krav som Kammarkollegiet har ställt inom de olika konsultnivåerna. Som avropsberättigad kan ni göra vissa preciseringar av dessa krav. Ni kan också lägga till vissa egna krav som det är rimligt att kräva av en managementkonsult i allmänhet. Om krav ställs på erfarenhet och/eller kompetens som får anses gå utöver vad som kan krävas av en managementkonsult i allmänhet (s.k. "unik" kompetens) kan det vara en god idé att kontrollera ramavtalsleverantörernas förmåga att tillgodose kravet, genom förslagsvis en RFI innan ett skarpt avrop genomförs. Det kan då även finnas skäl att möjliggöra anbudspriser utöver ramavtalsleverantörernas takpriser.



3.3 Tilldelnings- och utvärderingsgrund

Efter genomförd förnyad konkurrensutsättning ska kontrakt tilldelas den ramavtalsleverantör som erbjuder det ekonomiskt mest fördelaktiga avropssvaret utifrån den utvärderingsgrund som angetts i avropförfrågan. Ni, som avropsberättigad, väljer således själva om utvärdering sker utifrån bästa förhållandet mellan pris och kvalitet eller (lägsta) pris.

Utvärderingsgrunden "bästa förhållandet mellan pris och kvalitet" måste följas av ett eller flera tilldelningskriterier (mervärdeskriterier). Tilldelningskriterierna utvärderas genom en vald utvärderingsmodell.

Tänk på utformningen av de olika betygen så att det klart framgår vad som exempelvis är "mycket bra", "bra" och så vidare, för er. Ge riktlinjer så långt det går, så att betygsskalor uppfattas på samma sätt.

För att ramavtalsleverantören ska kunna ge ett fast pris krävs att ni är tydliga i er beskrivning om vad leveransen innefattar och det förväntade resultatet så att samtliga ramavtalsleverantörer offererar sitt pris utifrån samma premisser.

Kravkatalogen kan användas för ange krav som tilldelningskriterier (bör-krav) beroende på ert behov. Ange krav och önskemål på avropade tjänster på ett tydligt och detaljerat sätt så att de uppfyller ert behov.

Utformningen av avropet får inte syfta till att endast en ramavtalsleverantör ska kunna svara på eller uppfylla behovet.

Alla krav som ställs i avropsförfrågan ska ha direkt koppling till det aktuella kontraktsföremålet. Det är upp till er att vid varje avropstillfälle avgöra vilka krav som ska ge ett mervärde i avropet. Alla krav ska vara relevanta, proportionerliga och specifika.

3.4 Utskick av avropsförfrågan och kommunikation under avropsprocessen

Avropsförfrågan skickas till samtliga ramavtalsleverantörer vid samma tillfälle. Ni kan välja att avropa direkt via avropa.se. Ni når alla ramavtalsleverantörers mejladresser genom knappen "Skicka avropsförfrågan till samtliga leverantörer". Om ni använder ett digitalt upphandlingsverktyg för avrop kan ni förstås välja att hämta mejladresserna via avropa.se för överföring till upphandlingsverktyget.

Vid all kommunikation med ramavtalsleverantörerna under en pågående avropsprocess ska svar på frågor och annan eventuell information delges samtliga ramavtalsleverantör vid samma tillfälle. Tänk alltid på anbudssekretessen vid kommunikation med ramavtalsleverantörerna.



3.5 Tilldelningsbeslut och tecknande av kontrakt

Tilldelningsbeslut är avtalsrättsligt en accept till följd av ramavtalsleverantörens anbud. För att ett tilldelningsbeslut ska kunna återkallas, om någonting visat sig felaktigt, krävs att det framgår av tilldelningsbeslutet att ett avtalsrättsligt bindande kontrakt kommer att ingås först vid ett senare tillfälle.

I en förnyad konkurrensutsättning är det frivilligt att tillämpa en avtalsspärr om (normalt) tio dagar, under vilken kontrakt inte får tecknas och då övriga ramavtalsleverantörer kan ansöka om överprövning av beslutet till behörig förvaltningsrätt. Genom att tillämpa en frivillig avtalsspärr undgår ni emellertid risken att någon av ramavtalsleverantörerna istället väcker en ogiltighetstalan gällande kontraktet inom sex månader från tilldelningsbeslutet.

Tilldelningsbeslut måste ha fattats inom ramavtalets löptid. Kontrakt till följd av avrop från ramavtalet kan dock löpa längre än ramavtalet.

Kontakt måste alltid vara skriftligt och reglerar det rättsliga förhållandet mellan parterna för den avropade leveransen.

3.6 Kontraktsvillkor

Som kontraktsvillkor gäller *Allmänna villkor*, oaktat om hänvisning till dessa finns i avropsförfrågan. Dessa kontraktsvillkor får inte ersättas av andra om det inte framgår specifikt i respektive villkor.

Därutöver måste även en specifikation, det vill säga överenskommen omfattning av leveransen och andra krav, upprättas och bifogas kontraktet.

I de allmänna villkoren finns ett avsnitt angående sekretess. Om ni, som avropsberättigad, önskar en särskild sekretessförbindelse finns det möjlighet att bifoga en sådan till kontraktet. Detta bör anges redan i avropsförfrågan.