



# Förstudierapport IT-konsulttjänster

Dnr 23.7827-16



KAMMARKOLLEGIET



## Innehåll

1 Sammanfattning .....	3
2 Inledning .....	4
3 Föregående upphandling .....	6
4 Nuvarande ramavtal .....	9
5 Informationsspridning av ramavtalen .....	12
6 Behovsundersökning .....	12
7 Marknadsundersökning .....	17
8 Hållbarhet .....	25
9 Användbarhet och tillgänglighet .....	26
10 Säkerhet .....	26
11 E-beställningar .....	26
12 Utvecklingsområden och behov i en kommande upphandling.....	27
13 Rekommendationer .....	29
14 Källförteckning.....	30

# 1 Sammanfattning

Denna förstudierapport är framtagen av Statens inköpscentral och omfattar en översyn av ramavtalsområdet IT-konsulttjänster. De nuvarande ramavtalen används av statliga myndigheter och statliga organisationer som har lämnat bekräftelse att vara avropsberättigade. Ramavtalen, som är indelade i fem regionala ramavtalsområden och som tillsammans täcker hela Sverige, löper som längst ut 2019-08-31. För att utreda om en ny upphandling behöver göras inom området har förstudieprojektet tittat på avropande organisationers behov, marknaden och utvecklingen inom området.

Utifrån vad som framkommit i förstudien bör ett eventuellt kommande ramavtal i stort omfatta ett liknande utbud av konsulttjänster som nuvarande ramavtal gör. Det har även framkommit både från myndigheterna och från ramavtalsleverantörernas sida att ramavtalet och de allmänna villkoren fungerar bra vid avrop. Dock behöver både ramavtalet och allmänna villkor ses över och där det behövs uppdateras eller anpassas.

Något som ett kommande upphandlingsprojekt bör titta närmare på och eventuellt utveckla i kommande ramavtal är möjligheten för myndigheterna att avropa hela team eller någon form av åtaganden. Detta för att se om det bättre går att anpassa ramavtalen utifrån det arbetssätt som fler och fler konsultföretag och konsulter helst arbetar. Även myndigheterna har uttalat ett visst behov av att kunna avropa hela team etc. till sina projekt. Avseende olika paketeringar för avrop av team eller åtaganden bör det i så fall vara flexibelt med olika betalningsformer, fastpris, optioner och rörliga delar med timdebitering etc. Oavsett vilken lösning som eventuellt är möjlig för ovanstående måste resurskonsulter kunna avropas, vilket är en mycket stor del av volymerna som nu avropas.

För att bibehålla den i dag flexibla möjligheten för myndigheterna, vid avrop som sker genom förnyad konkurrensutsättning, bör det även i kommande ramavtal finnas en Kravkatalog. Kravkatalogen möjliggör för avropande organisationer att vid avropstillfället precisera sina egna krav inom ramen för upphandlingen.

Leverantörerna som finns på marknaden täcker tillsammans avropande myndigheters befintliga behov av olika IT-konsulttjänster. En kommande upphandling bör möjliggöra för små- och medelstora företag att ha chans att erhålla ramavtal, kunna knyta till sig underleverantörer alternativt ingå som underleverantör eller bilda konsortium.

Förstudieprojektet har träffat befintliga ramavtalsleverantörer, en referensgrupp med deltagare från olika myndigheter samt genomfört enkäter till både leverantörer och avropande organisationer.

Omsättningen på nuvarande ramavtal är hög och uppgår hittills tillsammans för de fem regionerna för perioden från och med att respektive ramavtal trädde ikraft till och med kvartal 4 2016 till drygt 620 miljoner SEK.

Förstudiens projektgrupp förordrar att nya upphandlingar genomförs inom området IT-konsulttjänster.

Förstudierapporten framtagen av:  
Anna Berg, projektledare för förstudien.  
Sten Algotsen och Josefine Monfors, projektmedlemmar.



## 2 Inledning

### 2.1 Bakgrund till förstudien

Förstudien är genomförd av Statens inköpscentral och omfattar IT-konsulttjänster. Inom området IT-konsulttjänster finns nuvarande statliga ramavtal avseende IT-konsulttjänster Resurskonsulter. Med resurskonsult avses konsult inom området IT, eller med anknytning till IT, som utgör en resursförstärkning i ett visst projekt eller till ett visst uppdrag och som arbetsledd av den avropande myndigheten.

Statens inköpscentral har tidigare haft ramavtal för s.k. uppdragskonsulttjänster som löpte ut 2014-08-31. Med uppdragskonsulter avses att avropsberättigade avropar en leverans med leveransansvar från konsultleverantören istället för att avropa konsulter exempelvis per timme och som de själva arbetsleder. Frågan om uppdragskonsulttjänster på något vis ska omfattas av kommande upphandlingar av IT-konsulttjänster omfattas också av förstudien.

De konsulttjänster som de befintliga ramavtalen IT-konsulttjänster Resurskonsulter omfattar avropas idag av statliga myndigheter och statliga organisationer som har lämnat bekräftelse att vara avropsberättigade. Ramavtalen, som är uppdelade i fem regionala ramavtalsområden som tillsammans täcker hela Sverige, löper efter maximala förlängningar ut 2019-08-31.

Statens inköpscentral vid Kammarkollegiet övertog från och med den 1 januari 2011 ansvaret för upphandlingsverksamheten inom den statliga inköpssamordningen. Detta innebär att Statens inköpscentral har som uppdrag att ingå ramavtal för varor och tjänster som är avsedda för andra statliga myndigheter. Enligt förordning (1998:796) om statlig inköpssamordning ska det finnas ramavtal eller andra gemensamma avtal som effektiviserar upphandlingarna för varor och tjänster som myndigheterna upphandlar ofta, i stor omfattning eller som uppgår till stora värden.

### 2.2 Mål med förstudien

Syftet med förstudien är att samla information och kunskap om pågående utveckling, inklusive leverantörer, inom området samt om vilka behov som myndigheterna har. Förstudien ska även belysa förutsättningarna för att en upphandling inom området ska genomföras. Målet har varit att arbeta fram ett underlag som ett led inför beslutfattande huruvida nya upphandlingar inom området ska genomföras eller inte. Förstudien belyser vissa delar inom området som kan vara ett stöd i vilken inriktning som eventuellt kommande upphandlingar ska genomföras.

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

Förstudien riktar sig till berörda personer inom Statens inköpscentral och de myndigheter som avropar från ramavtalen samt de leverantörer och branschorganisationer på området som är intresserade av eventuellt kommande upphandlingar.

## 2.3 Omfattning och avgränsningar i förstudien

Syftet med förstudierapporten har inte varit att ta fram en kravspecifikation till kommande upphandlingar utan är endast eventuella förslag på omfattning och krav m.m. på en övergripande nivå. Förstudierapporten beskriver nuläge och erfarenheter av användningen av ramavtalen inom området IT-konsulttjänster Resurskonsulter samt synpunkter och förslag avseende det ramavtalslösa området uppdragskonsulter. Den innehåller även myndigheters och leverantörers synpunkter och förslag rörande upplägg av eventuellt kommande upphandlingar. Därtill innefattar förstudierapporten en analys av myndigheters behov och marknadens utbud.

Gällande kopplingar som kan finnas mellan de områden som denna förstudie omfattar och eventuella avgränsningar till andra områden, utöver det utgångna ramavtalet "Uppdragskonsulttjänster", är ramavtalen "Programvaror och tjänster" som möjliggör att avropa olika IT-konsulter i exempelvis uppdragsform.

Vidare finns idag ett statligt ramavtal som Ekonomistyrningsverket (ESV) har upphandlat och förvaltar, "Oberoende konsulttjänster för administrativa IT-system avseende områdena ekonomi och personal". Ramavtalen är avropsbara till och med den 30 september 2017, därefter har ESV inte möjlighet att förlänga avtalen. Ramavtalen gäller kvalificerade konsulttjänster knutna till avropares IT-stöd för hantering av ekonomiadministrativa- och personaladministrativa processer.

Förstudieprojektet har tittat på vad som överlappar och inte överlappar mellan ovan nämnda ramavtalsområden. Projektet har även tittat på vilka olika kompetenser och avropsformer som eventuellt behöver täckas upp av eventuellt kommande upphandling av IT-konsulttjänster eller inte.

Eftersom SKL Kommentus har ramavtal inom detta område som kommuner och landsting kan nyttja bör även kommande ramavtal avseende IT-konsulttjänster avgränsas att endast omfatta statliga myndigheter. SKL Kommentus ramavtal löper ut hösten 2017 men en ny upphandling har redan påbörjats, vilken ska resultera i att nya ramavtal finns tillgängligt för kommuner och landsting när det nuvarande löper ut.

## 2.4 Metod för förstudien

Förstudiearbetet har utförts i enlighet med Statens inköpscentrals projektstyrningsmetodik. Den innefattar:

- initiering av projektet med definition av projektets huvudsakliga mål i form av ett projektdirektiv
- detaljerad planering, d.v.s. en projektbeskrivning och planering av projektets aktiviteter
- genomförande som omfattat informationsinsamling, analys och författande av förstudierapporten
- leverans av förstudien med föregående kvalitetssäkring

Informationsinsamlingen till förstudien har bl.a. skett genom att en enkät har skickats ut till avropande myndigheter innehållande frågor kopplade till nuvarande ramavtal och till utformningen av en eventuellt kommande upphandling. Även en enkät riktad till leverantörer har genomförts, både till befintliga ramavtalsleverantörer och icke ramavtalsleverantörer inom området. Därtill har en referensgrupp med deltagare från olika avropande myndigheter deltagit i förstudien och bidragit med värdefull information och synpunkter.

Vidare har projektgruppen haft möten med ett antal av de befintliga ramavtalsleverantörerna för att få deras syn på det nuvarande ramavtalet och diskutera upplägg av en eventuellt kommande upphandling. Möte har även hållits med ansvarig ramavtalsförvaltare från Statens inköpscentral. Projektgruppen har även studerat och analyserat ett antal publikationer och webbsidor med mera.

Utifrån vad som framkommit i förstudien kommer en samlad bedömning att göras för att på så sätt föreslå dels vad eventuellt kommande upphandlingar bör omfatta och dels hur den i stora drag bör utformas. Detta kan innebära att förslag från enskilda intressenter inte alltid kan beaktas vid utformningen av eventuella kommande upphandlingar.

## 3 Föregående upphandling

### 3.1 Upphandlingsform och tidpunkter samt upphandlingens omfattning

Den föregående upphandlingen som Statens inköpscentral genomförde för ramavtalen IT-konsulttjänster Resurskonsulter var uppdelad och omfattade totalt hela Sverige. Detta innebar att upphandlingar genomfördes för fem specificerade regioner:

- Region 1, Norra regionen och Uppsala-Örebro:  
Norrbottens län, Jämtlands län, Västernorrlands län, Västerbottens län, Dalarnas län, Gävleborgs län, Uppsala län, Södermanlands län, Värmlands län, Västmanlands län och Örebro län.
- Region 2, Stockholms län och Gotlands län.
- Region 3, Region Västra: Västra Götalands län och Hallands län
- Region 4, Region Sydöstra: Jönköpings län, Kalmar län och Östergötlands län
- Region 5, Region Södra: Blekinge län, Skåne län och Kronobergs län

Samtliga fem upphandlingar var konstruerade utifrån samma upplägg och genomfördes enligt öppet upphandlingsförfarande enligt dåvarande lagen om offentlig upphandling (LOU), 4 kap, 1§. Som tilldelningsgrund användes ekonomiskt mest fördelaktiga. Förfrågningsunderlaget avseende Region 3, Region Västra, publicerades 2013-04-19 och för övriga fyra regioner publicerades förfrågningsunderlagen 2013-05-07. Sista anbudsdag var för Region Västra 2013-06-10 respektive 2013-06-27 för övriga fyra regioner.

På grund av överprövningsprocesser, se vidare stycke 3.3 Överprövningar föregående upphandling, tecknades ramavtalen för de fem regionerna vid olika tillfällen, nämligen:

- Region Västra 2014-10-15
- Region Södra 2015-04-01
- Region Sydöstra 2015-04-14
- Norra regionen och Uppsala-Örebro 2015-04-14
- Region Stockholm och Gotland 2015-08-24.



Upphandlingarna i sig var uppdelade i sju anbudsområden som i sin tur omfattade ett antal exempelroller. Varje anbudsområde motsvarade ett kompetensområde och var enligt följande:

#### Anbudsområde 1. Användbarhet

##### Exempelroller:

- \* Användbarhetsarkitekt
- \* Grafisk formgivare
- \* Tillgänglighetsspecialist
- \* Teknisk skribent
- \* Testare av användbarhet och användargränssnitt

#### Anbudsområde 2. Verksamhetsutveckling & Krav

##### Exempelroller:

- \* Kravhantering och Kravanalys
- \* Metodstöd
- \* Modelleringsledare
- \* Verksamhetsanalytiker

#### Anbudsområde 3. IT-Arkitekt

##### Exempelroller:

- \* Infrastrukturarkitekt
- \* Lösningsarkitekt
- \* Mjukvaruarkitekt

#### Anbudsområde 4. Systemutveckling & Systemförvaltning

##### Exempelroller:

- \* Databasdesigner- administratör
- \* Konfigurations- och versionshantering
- \* Systemintegratör
- \* Systemutveckling

#### Anbudsområde 5. Test & Testledning

##### Exempelroller:

- \* Prestandatest
- \* Testare
- \* Testautomatiserare
- \* Testledare

#### Anbudsområde 6. Ledning & Styrning

##### Exempelroller:

- \* Förvaltningsledare
- \* IT-Controller
- \* Projektledare
- \* Teknisk projektledare
- \* Tjänsteansvarig

#### Anbudsområde 7. IT-säkerhet

##### Exempelroller:

- \* IT-Säkerhetsstrateg/IT-Säkerhetsanalytiker
- \* IT-Säkerhetstekniker

Gällande de sju anbudsområdena ovan stod det anbudsgivare fritt att välja om de ville inkomma med anbud för ett, flera eller samtliga anbudsområden.

När det föregående upphandlingsprojektet startades upp planerades att på sikt även genomföra en upphandling för en sjätte region, Region 6, Rikstäckande. Syftet med den skulle vara att erbjuda ett ramavtal för myndigheter som vid samma tillfälle avropar flera konsulter för dess verksamhet i mer än en region, d.v.s. över de olika upphandlingsregionerna. Leverantörer som i så fall skulle varit aktuella för den sjätte upphandlingen var de typer av leverantörer som kunde leverera till samtliga regioner 1-5. Denna upphandling genomfördes inte i samband med de övriga i avvaktan att se hur utfallet av ramavtalen för de fem regionerna skulle bli. Sen de fem ramavtalen trädde ikraft har det inte framkommit något större uttalat behov från myndigheterna av att den behöver genomföras.

Statens inköpscentral använde sig av det elektroniska verktyget TendSign för hantering av upphandlingen avseende förfrågningsunderlag och anbud. I upphandlingsverktyget beräknades utvärderingen samt priser i anbud helt automatiskt i systemet. Slutligen hanterades även avtalssigeringen elektroniskt via TendSign.



### 3.2 Leverantörskvalificering och utvärdering m.m.

Leverantörskvalificeringen omfattade flera standardkrav såsom exempelvis obligatoriska uteslutningsgrunder enligt dåvarande 10 kap 1 § LOU, uteslutningsgrunder enligt 10 kap 2 § LOU, bevis på registrering, beskrivning av kvalitetssäkring och anbudsgivarens organisation avseende avropshantering med mera. Kvalificeringskravet på ekonomisk och finansiell ställning var ett kreditomdöme om minst rating 40 enligt Creditsafe eller motsvarande.

Vid upphandlingen antogs de mest ekonomiskt fördelaktiga anbuden. Det tillämpades en relativ viktningmodell och utvärderingskriterierna Bör-krav och Pris viktades 60 % respektive 40 %. I vissa fall hade flera anbud, efter samtliga särskiljningssteg, samma maximala kravuppfyllnad vilket föranledde att lottning fick genomföras innan tilldelning. Lottningarna genomfördes med Notarius Publicus närvarande.

Små- och medelstora företag beaktades i upphandlingarna på så sätt att förfrågningsunderlaget möjliggjorde för dessa att inkomma med anbud med rimlig chans att komma med på något ramavtal. Det var enligt förfrågningsunderlaget även möjligt för anbudsgivare, oberoende på storlek på företaget, att bilda konsortium, knyta till sig underleverantörer eller att själv välja att vara underleverantör istället för att inkomma med eget anbud. Det förekom vid tilldelning att några mindre och nischade företag som endast lämnade in anbud på ett eller två anbudsområden också antogs som ramavtalsleverantörer.

### 3.3 Överprövningar föregående upphandling

Det första tilldelningsbeslutet, som fattades för Region Västra, överprövades eftersom Statens inköpscentral förkastade anbud från anbudsgivare med onormalt låga priser. Timpriser för kompetensnivå 2 hade i olika anbud satts till 0kr/1kr/-11kr/-13kr. Utfallet av en lång överprövningsprocess blev att Statens inköpscentral ålades att göra om utvärderingen för Region Västra och även inkludera de förkastade anbuden vilket ledde till att dessa anbudsgivare tilldelades ramavtal. Efter denna process överprövades istället tre andra regioners tilldelningsbeslut p.g.a. att anbudsgivare tilldelats ramavtal med motsvarande låga anbudspriser. Dessa tre överprövningsprocesser vann Statens inköpscentral.

Utöver de överprövningar som rörde onormalt låga anbudspriser ansökte tre anbudsgivare om överprövning i tre andra frågor och Statens inköpscentral vann samtliga processer.

### 3.4 Synpunkter och erfarenheter från föregående upphandling

Generellt fungerade arbetet med föregående upphandling bra, d.v.s. arbetet med framtagning av förfrågningsunderlag, ramavtal och allmänna villkor. Detta gäller både det interna arbetet inom Statens inköpscentral och arbetet med referensgruppen, bestående av deltagare från ett antal olika statliga myndigheter, som bidrog med bra synpunkter och erfarenheter.

Förfrågningsunderlaget var över lag tydligt och av hög kvalitet och utifrån de inkomna anbuden förekom synnerligen få fel eller missförstånd. Under tidsperioden för Frågor & Svar under anbudstiden inkom inte heller många frågor avseende förfrågningsunderlaget i sig som gav några direkta signaler om otydlighet eller att det inte var transparent.





Utifrån erfarenheterna av själva genomförandet av föregående upphandlingar så finns ett antal utvecklings- och förbättringsområden att beakta om nya kommande upphandlingar ska genomföras inom det aktuella området.

De förra upphandlingarna genomfördes enligt öppet förfarande och sammanlagt för alla fem regioner inkom 263 anbud. När det gäller upphandlingsförfarande bör kommande upphandlingsprojekt se över vilket förfarande som ska tillämpas och vilka för- och nackdelar som finns med respektive förfarande. Ett kommande upphandlingsprojekt bör även titta på hur eventuella indelningar av regioner och anbudsområden bör se ut.

Vidare bör det i ett eventuellt kommande upphandlingsprojekt konstrueras en utvärderingsmodell där fokus ligger mer på kvalitet och leveranskapacitet än på pris. När det gäller kvalitet och leveranskapacitet är det av stor vikt att även vid kommande upphandling ha en referensgrupp som stöd till upphandlingsprojektet. Detta för att, som vid förra upphandlingen, få bra input och en bättre behovsbild från avropande myndigheter.

## 4 Nuvarande ramavtal

### 4.1 Allmänt om nuvarande ramavtalen

Ramavtalen för de fem regionerna, som började gälla från olika datum (enligt stycke 3.1 ovan), gäller om de förlängs maximalt till och med:

- Region Västra 2018-10-14
- Region Södra 2019-03-31
- Region Sydöstra 2019-04-13
- Norra regionen och Uppsala-Örebro 2019-04-13
- Region Stockholm och Gotland 2019-08-31

Antalet leverantörer som Statens inköpscentral tecknade ramavtal med per anbudsområde varierade mellan regionerna. Eftersom Region Stockholm-Gotland och Norra regionen och Uppsala-Örebro ansågs vara de största utifrån förväntad omsättning och/eller störts rent geografiskt sett så tecknades åtta ramavtal per anbudsområde. I Region Sydöstra tecknades sju ramavtal per anbudsområde och i Region Västra respektive Region Södra tecknades sex ramavtal per anbudsområde.

Avrop från ramavtalen sker genom avrop enligt samtliga villkor fastställda, d.v.s. utifrån en rangordning, eller genom förnyad konkurrensutsättning beroende på uppdragets omfattning. Konsultuppdrag som vid avropstillfället är upp till 160 timmar ska avropas enligt rangordning och konsultuppdrag som vid avropstillfället överstiger 160 timmar ska alltid avropas genom förnyad konkurrensutsättning. Vid avrop enligt rangordning ska de olika kompetensområdenas fördefinierade exempelroller användas och vid avrop genom förnyad konkurrensutsättning är det fritt för den avropande myndigheten att utifrån Kravkatalogen själv formulera kraven inom ett kompetensområde.



## 4.2 Antagna ramavtalsleverantörer

För de fem regionerna totalt tilldelades 24 st. leverantörer sammanlagt 73 st. ramavtal som vardera omfattar ett eller flera av de sju olika anbudsområdena (kompetensområdena). Följande ramavtalsleverantörer antogs i respektive region.

Ramavtalsleverantör	Norra regionen, Uppsala-Örebro (17 st.)	Region Stockholm Gotland (17 st.)	Region Västra (13 st.)	Region Sydöstra (14 st.)	Region Södra (12 st.)
Atea Sverige AB	●	●	●	●	
B3IT Management AB	●		●	●	
Bitsec AB	●	●		●	●
Bouvet Stockholm AB	●	●			
Bouvet Syd AB			●	●	●
CGI Sverige AB	●	●		●	●
Chas visual management AB			●	●	
Combitech aktiefbolag			●		
Consid AB	●	●	●	●	●
Cybercom Sweden AB	●				
eWork Scandinavia AB	●	●	●	●	●
EVRY Consulting AB	●	●	●		●
Experis AB	●	●	●	●	●
Fujitsu Sweden AB		●			
HiQ International AB	●	●	●	●	●
IT-Huset i Norden AB	●	●			
Knowit Aktiefbolag			●		
Kvadrat Stockholm AB	●	●		●	●
Luminary Consulting AB		●			
Nethouse Sverige AB	●				
Netlight Consulting AB		●			
Sentensia Q AB	●	●		●	●
Visma Consulting AB	●	●	●	●	●
ÅF-Technology AB	●	●	●	●	●

## 4.3 Omsättning på ramavtalen

Total omsättning för de fem regionernas ramavtal för perioden från och med att respektive ramavtal trädde ikraft till och med kvartal 4 2016 uppgick till drygt 620 miljoner SEK. Omsättningen för avropen baseras på uppgifter redovisade till Statens inköpscentral från ramavtalsleverantörerna.

Omsättningen på ramavtalen är successivt tilltagande och det beror bl.a. på att fler myndigheter har börjat "hitta" ramavtalen, börjat använda ramavtalen eller att en del myndigheter med egna avtal ansluter sig vart efter deras egna upphandlade avtal löper ut.



Nämnvärt när det gäller skillnaden mellan regionerna så har "Norra regionen och Uppsala-Örebro" sammantaget störst avropad volym av omsättningen vilket innebär nästan hälften av den totala omsättningen för alla fem regioner. Region "Stockholms län, Gotlands län", i vilken ramavtalet inte har varit igång lika länge, står för närmare en tredjedel av den totala omsättningen. I motsats till dessa två regioner så har det i "Region Södra" knappt gjorts några avrop.

När det gäller fördelningen av ramavtalsleverantörernas totala omsättning för de fem regionerna så varierar även detta, i vissa fall väldigt mycket. Till stor del beror det på hur i många regioner och antal anbudsområden som ramavtal tilldelats, så siffrorna i %-andel av den totala omsättningen tillför inte så mycket att gå in vidare på. Några ramavtalsleverantörer har nämligen ramavtal i ett flertal regioner och för ett flertal anbudsområden samtidigt som några i motsats till det endast har ramavtal för ett anbudsområde i en region. Dock kan nämnas att det är några av ramavtalsleverantörerna som, utifrån redovisad omsättning, inte har tecknat några kontrakt alls.

#### 4.4 Synpunkter och erfarenheter avseende förvaltning av ramavtalen

Ramavtalet förvaltas av enheten för ramavtalsförvaltning vid Statens inköpscentral. Nedan framgår ett par redogörelse och några förslag på förbättringsområden inför kommande upphandling. Förslagen är baserade på synpunkter och efterfrågan från avropande myndigheter samt Statens inköpscentrals egna iakttagelser under pågående förvaltningsperiod.

##### **Ramavtalen**

Uppföljning och avstämning med både avropande myndigheter och ramavtalsleverantörer visar att ramavtalen fungerar bra.

De flesta avrop görs genom förnyad konkurrensutsättning. Generellt fungerar det bra vid avrop. Dock tenderar avropssvaren att vara för få. Att det inkommer för få svar beror oftast på att det är allmän resursbrist inom flera områden för IT-konsulter. Ca 10 % av avropen, observera i antal och inte av den totala omsättningen, är genomförda enligt rangordning.

##### **Avsteg**

Under perioden 2014-2016 har drygt tio avsteganmälningar lämnats in till Statens inköpscentral.

Orsaker till avstegsanmälningar har exempelvis varit att;

- egna avtal finns sen tidigare
- man vill ha mer anpassade avtal för de egna behoven
- man vill hellre ha konsulter från en och samma leverantör
- behoven täcks inte upp av ramavtalet

##### **Juridiska och avtalsrättsliga områden**

Behov finns att se över möjligheterna att förändra och/eller komplettera ramavtalets Huvudtext och Allmänna villkor för att på en mer detaljerad nivå än idag kunna reglera fler tänkbara scenarios som kan uppstå under avropsprocessen.

##### **Avrop av team och uppdrag**

Utöver att avropa rena resurskonsulter finns behov av att även kunna avrop ett team med flera konsulter som täcker olika kompetensområden. Kommande ramavtal bör möjliggöra detta. Med nuvarande ramavtal måste man göra avropen separat per kompetensområde vilket är onödigt tidskrävande. Detta skulle även täcka upp för problematiken av när behov finns att en och samma konsult måste ha två roller som inte är inom samma kompetensområde. Närliggande detta har en del myndigheter gett uttryck för behov av att kommande ramavtal borde inkludera s.k. uppdragskonsulter.

**Saknade kompetenser**

Exempel på kompetenser som myndigheterna efterfrågar men som inte, eller bara delvis, omfattas av nuvarande ramavtal är: webbdesigner, grafisk formgivning, utveckling av webbtjänster/webbsidor samt drifttekniker som jobbar med systemförvaltning mer inriktat mot hårdvara.

## 5 Informationsspridning av ramavtalen

Information om ramavtalen förmedlas på [www.avropa.se](http://www.avropa.se). Det är enheten för ramavtalsförvaltning på Statens inköpscentral som är ansvarig för att webbplatsen kontinuerligt uppdateras med relevant information om ramavtalen och som även ser till att stöddokumentation i form av exempelvis Vägledning och avropsblanketter finns att tillgå.

Information och generell vägledning ges även löpande till avropande organisationer under hela ramavtalsperioden, både via e-post och via telefonsamtal, när dessa kontaktar ramavtalsförvaltningen. Vidare har ramavtalsförvaltningen närvarat vid olika seminarier och Avropardagar och informerat om ramavtalen.

## 6 Behovsundersökning

I förstudien har det genomförts en enkätundersökning samt referensgruppsmöte med deltagare från olika statliga myndigheter. Syftet med både enkätundersökningen och referensgruppsmötet var att undersöka behovet av, samt önskemål om, IT-konsulttjänster inom ramavtalsområdet. Vidare var syftet att ge statliga myndigheter möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter rörande de befintliga ramavtalen och även ge synpunkter avseende kommande eventuell upphandling av statliga ramavtal inom området.

### 6.1 Sammanfattning myndighetsenkät

Enkäten skickades ut till ca 240 avropsberättigade myndigheter och fanns även tillgänglig att besvara via länk på [www.avropa.se](http://www.avropa.se). Enkäten besvarades av 104 respondenter, vilket ger en svarsfrekvens på 43 %. Även om svarsfrekvensen är under 50 % inkom ändå över 100 svar vilket gav ett bra underlag till förstudien. Nedan sammanfattas huvudpunkterna som framkom i enkätsvaren.

### ● Nuvarande ramavtal IT-konsulter Resurskonsulter

Närmare hälften av de som besvarade enkäten uppgav att de avropar på nuvarande ramavtal. Av dessa avropar 73 % oftast genom att göra förnyad konkurrensutsättning, 15 % oftast genom rangordning och 12 % lika ofta både och.

Den dryga hälften av de som besvarade enkäten och som uppgav att de *inte* avropar på nuvarande ramavtal framförde att det bl.a. beror på att:

- de har egna avtal eller avtal i samarbete med annan myndighet
- ramavtalet motsvarar ej deras behov alt. omfattar för allmänt hållna kompetenser
- det är för krångligt att avropa
- man vill ha en leverantör med helhetsansvar istället för att avropa från flera
- de kommer att börja avropa från nuvarande ramavtal när deras egna avtal löper ut.

Av de som använder ramavtalet tycker många att det fungerar bra och att det är enkelt att avropa. Många svarar i enkäten att det är bra med flexibiliteten i förnyad konkurrensutsättning eftersom det ger dem som avropare stor frihet att vid var tillfälle specificera sina behov. Å andra sidan tycker ett antal även att möjligheten till att avropa via rangordning är bra. De flesta upplever också att samarbetet med ramavtalsleverantörerna fungerar bra eller tillräckligt bra.

Till skillnad från ovan anser en del av de som besvarat enkäten att ramavtalet är något otydligt och att det är omständligt att genomföra avrop. Några upplever att det blir problem att avropa när behovet rör sig mellan fler än ett kompetensområde. Vidare upplever ett antal mindre myndigheter att ramavtalsleverantörerna inte alltid prioriterar dem, både pga. att de har små volymer eller att de är belägna på mindre orter. Dessa uppger även att de ofta får få eller inga svar alls vid avropsförfrågan.

Majoriteten av de som avropar anser att de oftast får tillräckligt med avropssvar från ramavtalsleverantörerna. Däremot när avropsförfrågan omfattar specifika kompetenser eller rör sig om en viss teknik, så är antal svar färre eller inga alls. När det gäller exempelvis systemutvecklare med java-kompetens är det alltid svårt att få svar då det råder generell brist av dessa på hela konsultmarknaden. Samtidigt är det flera av de som besvarat enkäten som fastslår att de nästan alltid får för få svar vid avrop.

När det gäller mallar för avrop och Kravkatalogen som Statens inköpscentral tillhandahållit tycker många att de är bra och att de ger stöd vid avrop. Samtidigt anser flera av de som använder avropsmallarna att de kan göras mer tydliga och användarvänliga. En del använder inte dessa mallar utan har egna vid myndigheten och några tillämpar inte heller Kravkatalogen.

När det gäller Vägledningen anser en klar majoritet att den ger bra eller tillräckligt bra stöd vid avrop. Flera av de som besvarat enkäten önskar dock fler avropsexempel till Vägledningen. De som inte tycker att Vägledningen ger stöd vid avrop anser sammanfattningsvis att den borde vara tydligare.

Av de som besvarat enkäten, som använder nuvarande ramavtal, tycker 90 % att de Allmänna villkoren fungerar bra eller tillräckligt bra. Bl.a. är uppsägningstiden på 14 dagar uppskattat. Resterande 10 % har ingen uppfattning eller anser att dessa kan förbättras, att de inte är heltäckande.

På frågan i enkäten om hur myndigheterna upplever den nuvarande indelningen av de sju kompetensområden svarar 90 % att den är bra. Övriga anser antingen att det ska vara tydligare avgränsningar mellan de olika områdena eller, som nämnt ovan, att det vore önskvärt att kunna kravställa för behov som rör sig mellan flera olika kompetensområden då vissa konsulter kompetenser kan finnas inom fler än ett område.

Drygt två tredjedelar av de som besvarade enkäten upplever att det nuvarande ramavtalet täcker deras behov och anser inte direkt att det är några kompetenser eller områden som saknas. Exempel på kompetenser eller områden som den övriga tredjedelen anger saknas i det nuvarande ramavtalet är:

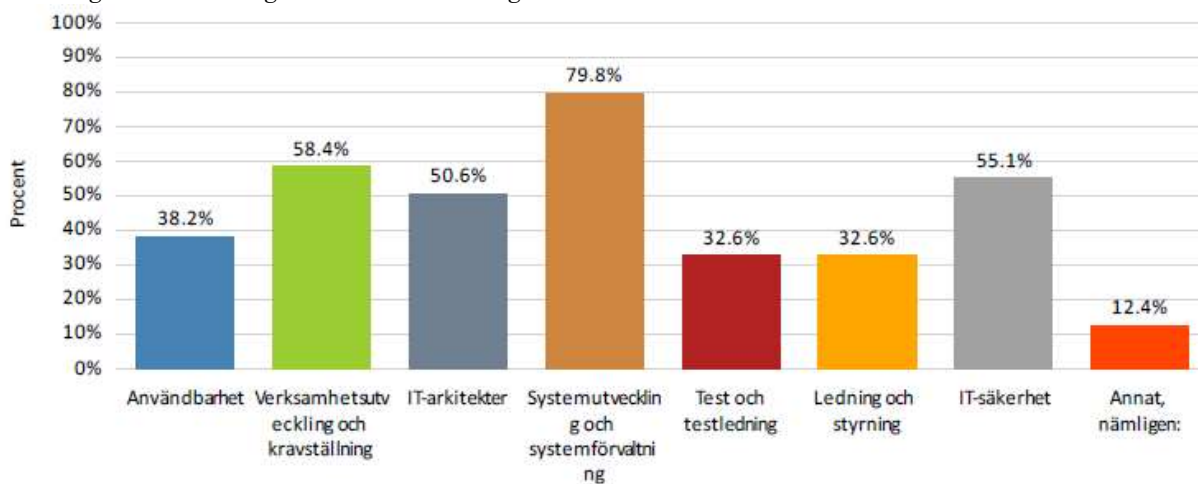
- drifttjänster, systemtekniker
- konsultkompetens inom infrastrukturområdet och molntjänster
- uppdragskonsulter
- support och helpdesk

Sista frågan i enkäten avseende det nuvarande ramavtalet, riktad till de som avropar från det idag, var vad Statens inköpscentral kan göra bättre vid nästa upphandling. Drygt hälften besvarade frågan att det är bra som det är idag. Många tycker som nämnts ovan att det är bra med förnyad konkurrensutsättning och att själv kunna specificera sina behov inom givna ramar. Det är flexibelt vad gäller kravställning och ger ingen fastlåsnings effekt med prislistor eftersom timpriserna ges vid var tillfälle. Exempel på övriga synpunkter och förslag var:

- påbörja upphandlingen i tid för att undvika avtalslöst tillstånd
- undvik möjlighet till taktiskt prissättning i anbud
- sätt takpriser redan i upphandlingen
- det måste bli enklare att göra avrop
- möjlighet att kombinera de olika kompetensområdena vid avrop
- höj gränsen på 160 timmar för avrop via rangordning, eller ha endast rangordning

### ● Inom vilka områden har er myndighet planer att köpa IT-konsulttjänster de närmaste åren?

I enkäten erbjöds myndigheterna att svara på denna fråga utifrån förvalda sju områden, fler svar kunde ges. Fördelningen av svar var enligt nedan:



Namn	Procent
Användbarhet	38,2%
Verksamhetsutveckling och kravställning	58,4%
IT-arkitekter	50,6%
Systemutveckling och systemförvaltning	79,8%
Test och testledning	32,6%
Ledning och styrning	32,6%
IT-säkerhet	55,1%
Annat, nämligen:	12,4%
N	89

De som svarade "Annat, nämligen:" uppgav bl.a.

- drifttjänster
- infrastruktur



- nätverk
- DBA, databasadministrörer
- digitaliserings- och analyskompetens
- användbarhet som paket
- BI-utvecklare och BI-arkitektur
- webbutveckling
- hel webbyrå med samtliga kompetenser

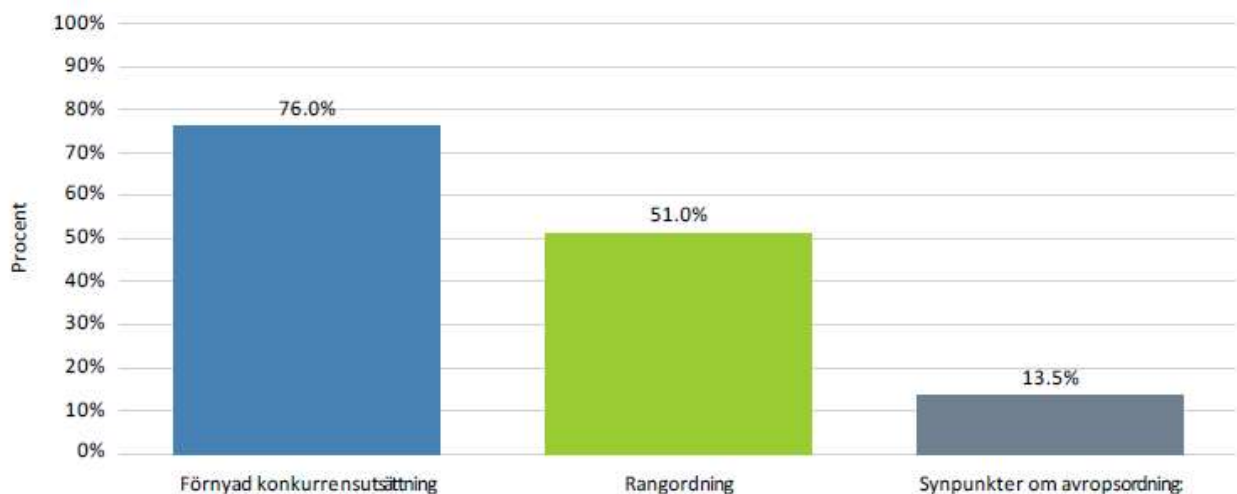
Utöver frågan om de specifika kompetensområdena ställdes i enkäten även frågan om myndigheterna har behov att kunna avropa **uppdragskonsulter**, dvs. att kunna avropa uppdrag där leverantören ansvarar för leveransen istället för att de själva arbetsleder resurskonsulter. En fjärdedel av alla som besvarade denna fråga svarade Nej, de har inte behov av detta. Drygt 60 % svarade att de har behov eller troligt behov av att kunna avropa uppdragskonsulter. Övriga svarade att de inte hade någon uppfattning.

● **Hur många ramavtalsleverantörer är lämpligt att ha inom detta område?**

Ett genomsnitt av vad majoriteten svarade på denna fråga är 7-10 st. I övrigt var svaren allt ifrån 3 st. upp till 40 st. Flera svarar att det behövs fler än idag eftersom de inte alltid får svar vid avrop.

● **Vilken avropsordning föredras, förnyad konkurrensutsättning eller rangordning?**

På denna fråga i enkäten kunde fler svar ges. Fördelning av svar enligt nedan:



Namn	Procent
Förnyad konkurrensutsättning	76,0%
Rangordning	51,0%
Synpunkter om avropsordning:	13,5%
N	96

Exempel på synpunkter som lämnades om avropsordning var bl.a.

- flera kommenterade att de föredrar förnyad konkurrensutsättning
- det är bra med kombo-avtal med bägge avropsordningarna
- bra med rangordning för mindre/enklare/kortare uppdrag eller när det är bråttom
- bra rangordning kräver olika rangordning per kompetensområde, har ni övervägt dynamiskt inköpssystem

**● Behov av att Statens inköpscentral upphandlar nytt ramavtal inom området?**

Av enkätsvaren framkom att 88 % anser att det finns behov av ett nytt centralt upphandlat ramavtal inom området. 12 % svarade Nej, vilket exempelvis beror på:

- de upphandlar helst sina egna avtal
- att det bättre går att anpassa och få myndighetens egna krav tillgodosedda när man inte avropar från stora ramavtal
- behoven är redan täckta
- statliga ramavtal gynnar inte små organisationer ute i landet, mer för storstadsregionerna
- de vill utveckla IT-verksamheten med en helhetsleverantör

En av frågorna i enkäten var om Statens inköpscentral upphandlar ett nytt ramavtal inom området IT-konsulttjänster, om de kommer göra att avrop från det. Drygt 70 % svarade Ja eller Troligtvis ja. Övriga svarade att de har egna avtal, ska upphandla själva eller att de kommer att börja göra det när deras egna avtal går ut.

**● Vad kan Statens inköpscentral göra för att förbättra och stötta vid avrop vid en kommande upphandling?**

Majoriteten som besvarade denna fråga svarade att det i stort är bra som det är idag och att nuvarande ramavtal fungerar bra. Exempel på synpunkter och förslag var:

- motverka nollbud i upphandlingen
- tydlig Vägledning, tydligare avropmallar och fler avropsexempel
- inför avtalsmallar
- on-line-support samt tips och råd om avrop generellt
- fortsatt med Kravkatalogen
- flera anser att det ska vara ett ramavtal med endast förnyad konkurrensutsättning
- bra med kombo-avtal
- höj gränsen för rangordningen, exempelvis 300, 400 eller 500 timmar
- Statens inköpscentral bör bättre följa upp synpunkter om ramavtalsleverantörer som inkommer från myndigheter
- överväg dynamiskt inköpssystem
- upphandla konsultmäklare

## 6.2 Sammanfattning referensgruppsmöte

Inom ramen för denna förstudie har ett referensgruppsmöte hållits. Deltagare från sex olika statliga myndigheter ingick i referensgruppen och dessa representerade både myndigheter som avropar från nuvarande ramavtal och någon som inte gör. Nedan följer en sammanfattning av några punkter som referensgruppen ville skicka med till kommande upphandlingsprojekt.

- Ha tydligare allmänna villkor som exempelvis reglerar mer detaljerat vad som gäller vid exempelvis beordrad övertid och resor med mera, konsult slutar mitt i uppdraget, vald konsult är vid tilldelning inte längre tillgänglig med mera.
- Önskemål finns att Statens inköpscentral i kommande upphandling pekar på innebörden av när uppdragen kräver säkerhetsregisterkontroll, dvs. att den måste vara genomförd och godkänd innan konsulten får påbörja uppdraget. Denna hantering kan ibland ta upp till åtta veckor och då är det viktigt att ramavtalsleverantören är medveten om det och inte drar tillbaka vald konsult efter tilldelningen.
- Den vanligaste avropsordningen är att myndigheterna genomför förnyad konkurrensutsättning. De tycker att det är bra på så sätt att de kan specificera sina egna behov vid avrop.



- Utifrån referensgruppens erfarenheter så genomförs väldigt sällan avrop via rangordning, endast ett och annat. Om kommande ramavtal blir ett s.k. kombo-avtal önskas i så fall att gränsen för rangordning borde vara högre än 160 timmar. Fler skulle avropa via rangordning om gränsen var högre. Förslagen var upp till och med 500 timmar. Dock finns både för- och nackdelar med att ha med rangordning i ramavtalet.
- När det gäller nuvarande ramavtals regionsindelning anser referensgruppen att antalet regioner bör vara färre än vad de är idag.
- För kommande ramavtal anser referensgruppen att antal ramavtalsleverantörer bör vara fler än idag, ca 10 st. vore lämpligt. Myndigheterna önskar något fler ramavtalsleverantörer eftersom de inte alltid får svar vid avropsförfrågan, ibland inte alls. Att ha ett något större antal förbättrar också konkurrensituationen.
- Det är viktigt att Statens inköpscentral även fortsättningsvis tillhandahåller Vägledning och mallar. Bl.a. är det viktigt för att dels säkerställa att krav och villkor från ramavtalet följs, dels för att underlätta vid tillämpning vid avrop. Vidare finns önskemål om att, som idag, ha tips och råd och om möjligt flera avropsexempel tillgängligt via exempelvis avropa.se.
- Referensgruppen framför att det är önskvärt att kunna avropa uppdragsliknade åtaganden eller team med konsulter. Framför allt eftersom det skulle effektivisera avropshandlingen att inte behöva skicka separata avropsförfrågningar för varje enskild konsult för att bygga upp team med konsulter till projekten. Ytterligare fördel med detta vore att teamet kommer från samma ramavtalsleverantör istället för att de är avropade från flera olika ramavtalsleverantörer. Vidare skulle detta till stor del möjligtvis även lösa problematiken som uppstår när konsultbehov rör sig mellan flera kompetensområden där det idag inte är samma leverantörer. Sammanfattningsvis finns ett behov att kunna paketera tjänsterna på ett mer flexibelt sätt, dels för bemanning av konsultuppdragen, dels leverans av själva utförandet.
- I stort tycker referensgruppen att de nuvarande kompetensområden är bra och att de oftast får tag i de konsulter som de behöver. Ett område som är önskvärt att kommande ramavtal omfattar, vilket inte ingår idag, är exempelvis systemtekniker med hårdvarukompetens.

## 7 Marknadsundersökning

Marknadsundersökningen har bl.a. genomförts genom att analysera marknaden och hur en eventuell upphandling lämpligen bör utformas.

Projektet har beställt en oberoende rapport om marknaden (IT-KONSULTMARKNADEN 2017) avseende IT-konsulttjänster av Radar Ecosystem Specialist AB (Radar). Nedan sammanfattas ett antal punkter från rapporten, se avsnitt 7.1 Marknaden.

Ytterligare informationskällor har varit de möten som genomförts med befintliga ramavtalsleverantörer på det nuvarande ramavtalet samt de enkätsvar som inkom från både ramavtalsleverantörer och övriga leverantörer.



## 7.1 Marknaden

### Generellt

Den snabba teknikutvecklingen medför att vi måste ta beslut hur rätt kompetens anskaffas på kort sikt. De flesta organisationer använder redan ett visst inslag av konsulter även om det inte nödvändigtvis är av strategiska skäl, utan snarare ett krav för att täcka tillfälliga kompetensluckor.

De flesta IT-avdelningar har svårigheter att hinna med att anskaffa den personal som krävs och beslut om anställning eller att hyra in konsulter har ofta varit tagna utan strategisk hänsyn. Den plötsliga insikten hos många organisationer när konsultkostnader på årsbasis framställs resulterar inte sällan i drastiska stopp av inhyrning. Ett stopp som innebär avbrott i verksamheten, som byggt upp ett behov av det inköpta stödet.

Inom främst större verksamheter finns det enligt Radar en tendens att det som en gång började som ett definierat utvecklingsprojekt övergår till att bli en huvudsysselsättning för många även efter systemet driftsatts. Självfallet har man räknat med resursbehov för förvaltning, men allt för ofta finner man att behovet visat sig större än man beräknat. Att i efterhand sortera ut vad av detta som är nödvändigt och vad som man kan vara utan är både svårt, tidskrävande och besvärande för inblandade parter.

Som en konsekvens av ovanstående resonemang väljer därför många verksamheter att medvetet bemanna med konsulter som är inne på tidsbegränsade och tydligt avgränsade engagemang. När uppgiften är slutförd försvinner resursen ”automatiskt” och man undviker att hamna i en situation med svagare resurskontroll.

Verksamhetsspecialister är ett högprioriterat område att bemanna med egen personal, liksom arkitekter och projektledare. Kunskap om den egna organisationen är meriterande i samtliga dessa roller. Arkitekterna är centrala för att behålla kontrollen och helhetsperspektiv. Systemutveckling framstår som det område där det finns överlägset störst behov av konsulter men även på projektledar- och nätverksteknikersidan är behoven stora. Tänkvärt är att säkerhetsexpertis har en så stor differens mellan offentlig och privat sektor. Uppenbarligen är detta en kompetens man har förtroende för att man lyckas anställa, utbilda och behålla. Det är förståeligt att det är ett fokus på säkerhet inom offentlig sektor, men resultatet inom många verksamheter talar inte samma tydliga språk. Med tanke på den snabba utvecklingen på området finns det antagligen skäl till att antingen outsourca eller täcka delar av behovet med konsultkompetens.

### Prisutveckling

För första året sedan 2008 så ser vi nu ett trendbrott i prisutvecklingen för konsulter. Även om marknaden påverkas snittmässigt av volymerna inom ramavtal och genom konsultmäklare så påverkas priserna av att det råder högre efterfrågan än vad det finns tillgängliga resurser inom vissa kompetensområden. Baserat på rådande efterfrågan, rådande tillgänglighet, förändring och ompositionering i leverantörsledet samt de planer, trender och drivkrafter som råder hos beställarledet så lägger Radar en prognos för 2017 som utgående från snittpriserna 2016 innebär en ökning.



Majoriteten av alla kompetenser har en prognostiserad ökning, vilket märks främst på experter inom samtliga kompetensområden. Det är enligt Radar fortsatt mer juniora roller som möter utmaning från globala och offshore-aktörer.

Marknadspris Genomsnitt 2017			Trend
Arkitekt	junior	1010	→
	konsult	1130	↑
	expert	1290	↑
Databastekniker	junior	795	→
	konsult	895	↑
	expert	1230	↑
Driftstekniker	junior	590	↓
	konsult	680	→
	expert	870	↑
Managementkonsult	junior	1040	→
	konsult	1240	↑
	expert	1625	↑
Nätverkstekniker	junior	605	↓
	konsult	740	↑
	expert	920	↑
Produktspecialist	junior	730	→
	konsult	900	↑
	expert	1145	↑
Projektledare	junior	780	↑
	konsult	900	↑
	expert	1360	↑
Systemtekniker	junior	640	↓
	konsult	780	↓
	expert	1120	↑
Systemutvecklare	junior	690	→
	konsult	800	↑
	expert	910	↑

Marknadspriserna är påverkade av ramavtalsmarknad och single sourcing-avtal genom konsultmäklare. Ser man till prisdynamiken istället, d.v.s. högst respektive lägst betalt, så framgår att vissa kompetensområden rör sig mot större spridning än tidigare. En spridning som främst beror av att högst betalt rör sig uppåt i prisläge.

Skillnad mellan högst respektive lägst betalt runt de genomsnittliga marknadspriserna under kvartal 1 2017 visar de områden där skillnad mellan tillgänglighet och efterfrågan i det kortsiktiga perspektivet påverkat prisbilden som mest.

Störst skillnad mellan lägst och högst betalt enligt Radars benchmark för konsultpriser uppvisar kompetensområdet projektledare följt av managementkonsultområdet. Kortsiktig marknadsdynamik talar alltså för att priser tecknas just nu på nivåer högre än genomsnittet på kompetenser inom framförallt expertområdet. Även detta talar för förväntade genomsnittliga marknadsprishöjningar inom vissa kompetensområden som även kommer att påverka prissättning på junior och konsultnivåerna om efterfrågan fortsätter att öka enligt lagda budgetar och planer.

Lönerna i branschen har fortsatt att öka trots fallande genomsnittspriser på den lokala konsultmarknaden, vilket fortsatt kommer att sätta press på ökande effektivitet vid genomförande i IT-verksamheter och press på nya affärsmodeller som inte enbart styr mot transaktion hos leverantörer. Löneutvecklingen i IT-branschen har under en lång tid rört sig motsatt prisutvecklingen för IT-tjänster generellt. Prognoser för framtida löneutveckling gör det skäligt att



anta en fortsatt löneutveckling runt +3,5 % under 2017 och även 2018. Det ger en löneutvecklingskurva inom IT-branschen med nära 25 % de senaste 10 åren.

Radar framför i sin rapport att skillnaden mellan lönekostnadsutveckling och marknadspris snart kan ha nått den gräns utan att ha påverkan på viktigare sanitetsfaktorer hos konsultbolagen som LAS, villkor, kompetensutveckling, med mera. Med otillräcklig marginal, om skillnaden blir ytterligare större mellan ökade löner och lägre priser, blir det svårt att investera kostnader och tid på tillräckliga semestrar, lagstadgad arbetstid, tid till kompetensutveckling, kollegial samvaro, etc. Det kan också uppstå incitament för överdebitering, felaktigt redovisad tid och andra felaktigheter vilket motverkar önskad effekt om ökat överfört värde i kund- och leverantörsrelationer.

När det gäller prisbilden så är det inte bara tillgång, efterfrågan och kompetenser som styr. Radar framför att det finns skillnader ute i landet som är beroende av geografi. Från leverantörernas sida syns tydliga ambitioner att finnas nära kunden, och där kunden är spridd geografiskt försöker också leverantören ha närvaro på samma ort. Den geografiska spridningen i genomsnittligt pris innebär att det i storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö motsvarar ett ökat pris om ungefär 1,5 % mot riksnittet medan övriga landet har ett minskat pris om ungefär 8 % per genomsnittlig konsulttimme. Stockholmsregionen specifikt har ungefär 6 % högre genomsnittspris än riksnittet.

Geografi har en betydelse men den är enligt Radar inte lika stor som brist på kompetens inom specifika områden (tillgång och efterfrågan). Störst differens är det utanför Stockholm, medan Göteborg och Malmö är förhållandevis nära varandra i pris. Inom övriga landet är det statistiska underlaget för svagt för att säkert kunna uttala sig om specifika län, men sammantaget är det ungefär 13 % lägre pris i övriga landet än Stockholmsregionen.

### **Framtiden för marknaden**

IT-köparen fortsätter att till stor del upphandla konsulter på pris trots ökade ambitioner och mål att upphandla resurser baserat på kompetens och möjligt värde tillbaka till organisationen. Övergången från att ha en viktning av pris över 70 % i sin upphandling till att nå under 50 % kommer enligt Radar att vara ett måste, men är långt från att vara en realitet. Att en genomsnittlig viktning i en upphandling under 2016 var över 60 % innebär att pris med all säkerhet kommer vara en överdrivet viktig upphandlingsfaktor även under de närmaste fem åren. Att det innebär en stor risk och att det också sannolikt är skadligt för verksamheten att till så stor del upphandla på pris vet de flesta organisationer redan idag men med så stora krav på innovation, effektivitet och kostnadsreducering från övriga delar av verksamheten är det en långsam förändring i marknaden.

För marknadsaktörer innebär det att under de närmaste fem åren så kommer den accelererande klyftan mellan standardiserade IT-tjänster och anpassningar komma att få ett tydligare genomslag. Standardiserade IT-leveranser kännetecknas av skalfördelar och prispress medan anpassningar kännetecknas av värdeskapande och tydlig effekt för verksamheten. Leverantörerna försöker att gå från affärer som räknas per timme över till modeller med kostnad per funktion eller projekt med fast pris. Dock är det som sagt en långsam förändring i marknaden på grund av köparsidan. Resultatet i upphandling som funktioner ger en förväntad tillväxt i marknaden. Från att 2014 motsvara ungefär 7,8 % av konsultjänstevärdet och 8,0 % för 2016 är förväntningen att andelen fortsätter öka i takt med "tjänstefiering" framåt och sannolikt passera gränsen om 10 % inom fem år.

- Globala leverantörer fortsätter med en strategi som innebär stora volymer, låga priser, och hög förutsägbarhet (kvalitet) i standardtjänsterna.
- Nordiska leverantörer tvingas ingå partnerskap med de globala för att leverera standard-IT och samtidigt skifta kompetens och affär mot mer anpassade tjänster i de regionala marknaderna.
- Svenska leverantörer överger större upphandlingar och siktar in sig på lokala eller branschnischade uppdrag.



- Konsultmäklare, särskilt marknadsledarna, försöker växla mot större kontrakt och utvecklar affären runt sourcing som Business process outsourcing (BPO). Utvecklingen gynnar därmed också fåmansbolag som agerar underleverantörer på dessa kontrakt.

Den delen av konsultmarknaden som har högst marginaler, anpassade tjänster i projektform, kommer att uppleva intensiv konkurrens.

- Globala leverantörer, särskilt teknisknära leverantörer, kommer att sikta in sig på de tekniskt mest komplexa tillämpningarna där mindre leverantörer inte kan konkurrera

- Nordiska och svenska leverantörer vill försöka utnyttja närhet till kund och bransch med större flexibilitet än de globala jättarna och ett "vassare" erbjudande.

- Konsultmäklare vill vara första val vid tillsättning av projektresurser och gärna styra inköpsprocessen.

Trots mycket hård konkurrens om projekten med höga marginaler så kommer resursbrist att uppstå inom vissa områden och redan idag överskrider efterfrågan tillgången på konsulter. Här framför Radar att IT-konsultköparen fortsatt behöver vara beredd på att behöva betala ett högre pris, om ens kompetens finns att tillgå i den öppna marknaden.

## 7.2 Leverantörsenkät

En enkät riktad till leverantörer fanns tillgänglig att besvara via länk på [www.avropa.se](http://www.avropa.se). Enkäten var öppen för alla leverantörer att besvara, dvs. för både nuvarande ramavtalsleverantörer och de som idag inte har ramavtal inom området. Enkäten besvarades av 29 respondenter.

Syftet med enkäten var att undersöka det utbud som kan erbjudas på marknaden vad gäller IT-konsulttjänster. Vidare var syftet att ge leverantörer möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter rörande det befintliga ramavtalet och även ge generella synpunkter avseende en eventuellt kommande upphandling av ett statligt ramavtal. Nedan sammanfattas huvudpunkterna som framkom i enkätsvaren.

### ● Föregående upphandling och nuvarande ramavtal IT-konsulter Resurskonsulter

Enligt enkätsvaren anser nuvarande ramavtalsleverantörer att föregående upphandling som helhet var bra med ett klart och tydligt upphandlingsunderlag samt att det fanns med utvärderingskriterier med fokus på kvalitet. Att avrop i princip mest sker genom förnyad konkurrensutsättning och att det inte finns några takpriser är uppskattat. Bra att timpris sätts per avropstillfälle och kan anpassas utifrån efterfrågan och tillgång med mera.

På frågan om hur Allmänna villkor för ramavtalet upplevs svarar majoriteten i enkäten att de är bra. Dock påpekade några av ramavtalsleverantörerna att avropande myndigheter ibland inte verkar vara helt insatta i dem vilket ibland ger motsatta uppgifter vid avrop.

När det gäller upphandlingen så framför flera att, även om det var med krav på kvalitet, så gick det ändå i slutändan ut på att de som hade lägst pris vann. Några påpekar även att förvaltningsrätten inte borde ha låtit minus- och nollanbud gå igenom. I samband med detta framför flera att kommande upphandling måste konstrueras på ett sätt så att liknande anbud inte kan förekomma. Vidare anser några att föregående upphandling krävde mycket jobb, i vissa fall för mycket jobb, från anbudsgivarnas sida för att kunna inkomma med anbud.

Hur omsättningen för avrop har varit varierar mellan ramavtalsleverantörerna. Några tycker att omsättningen har varit enligt förväntat samtidigt som flera menar att den är under förväntan. De som har minst omsättning har ofta ramavtal inom ett eller två kompetensområden till skillnad från de som har ramavtal inom flera områden eller inom fler än en region.

Myndigheternas underlag vid avrop uppfattas över lag som bra. Några framför här att det inte helt sällan ställs onödigt många ska-krav i stället för att ha fler bör-krav för att inte gå miste om bra kandidater. Några önskar att avropande myndigheter har kortare tid mellan den förnyade konkurrensutsättning och tilldelning eftersom de inte kan hålla konsulterna tillgängliga för länge om det drar ut för mycket på tiden.

Ett par frågor i enkäten var hur ramavtalsleverantörerna upplever de nuvarande sju kompetensområdena och regionsindelningen. De flesta anser att indelningen av kompetensområdena är bra men att vissa områden behöver uppdateras. Någon menar att de borde vara färre. När det gäller regionsindelningen så tycker drygt hälften att de är bra. Den andra knappa hälften menar att de bör vara färre än idag, förslagsvis tre regioner.

Den avslutande frågan riktad till de nuvarande ramavtalsleverantörerna var vad Statens inköpscentral kan förbättra vid en kommande upphandling. Exempel på synpunkter och förslag var:

- ha mer tyngdpunkt på kvalitet istället för på pris samt att det inte ska gå att vinna ramavtal genom prisdumpning
- se över olika utvärderingsmodeller och hur pris bäst utvärderas utan att slå fel
- förenkla hanteringen av underleverantörer och underleverantörslistorna med mera
- generellt: ha löpande information till ramavtalsleverantörerna och informationsträffar både i Stockholm och ute i landet.

#### ● **Behov av att Statens inköpscentral upphandlar nytt statligt ramavtal inom området?**

I princip samtliga som besvarade enkäten anser att det finns behov av att en ny upphandling görs inom området. Någon svarade att det är svårt att anpassa ett ramavtal för olika myndigheter eller att det är bra om upphandlingen utförs annorlunda än den förra.

Om Statens inköpscentral genomför en ny upphandling inom området svarar i princip samtliga att det är sannolikt att de inkommer med anbud.

#### ● **Giltighetstid, antal ramavtalsleverantörer och avropsordning**

Enkäten omfattade några frågor avseende lämplig giltighetstid för ramavtal, antal ramavtalsleverantörer och avropsordning. När det gäller hur många års giltighetstid som det är lämpligt att ramavalet har svarar en klar majoritet totalt fyra till fem år. På frågan om lämpligt antal ramavtalsleverantörer var majoritetens snitt ca 10 st.

Den avropsordning som föredras av de leverantörer som besvarade enkäten är i klar majoritet förnyad konkurrensutsättning. Några menade att det kan vara bra med rangordning, eller rangordning endast för kortare eller mindre konsultuppdrag.

Mest lämplig avropsordning enligt leverantörerna:



#### ● **Tjänster och kompetenser i kommande ramavtal**

Flera av leverantörerna anser att de kompetenser som ska omfattas av ett kommande ramavtal bör vara ungefär som det är i nuvarande ramavtal. Det upplevs av flera även bra med flexibiliteten, som det är idag, att myndigheterna kan specificera sina egna behov vid avropstillfället utifrån givna ramar per område.



Utöver de kompetensområden som ingår i nuvarande ramavtal hade flera leverantörer olika önskemål om vad som bör ingå i ett kommande ramavtal. Några exempel på det var:

- kompetenser inom molnbaserade tjänster som exempelvis utvecklare och test med mera
- tekniker: supporttekniker, drifttekniker, nätverkstekniker och systemtekniker
- design: UX/användbarhet, interaktionsdesigner, grafisk design med mera

De flesta leverantörer som besvarade enkäten anser att kommande ramavtal bör möjliggöra för myndigheterna att kunna avropa uppdrag, åtaganden eller team. Dock var det endast en tredjedel av de som besvarade enkäten som anser att det borde kunna ingå i samma ramavtal eller som ett eget anbudsområde. Två tredjedelar anser att det bör upphandlas helt separat eftersom det är två helt olika affärer, kräver annan kompetens, leveransförmåga och annan prissättning med mera.

### ● Hur tror ni att branschen utvecklas närmaste åren när det gäller IT-konsulttjänster?

Enligt i princip samtliga leverantörer som besvarade enkäten så ökar behoven av konsulter generellt. Branschen växer men inte tillräckligt snabbt i jämförelse med efterfrågan vilket leder till resursbrist. Detta leder även till högre priser och mer specialiserade konsulter. Om en konsult inte är specialiserad inom ett område så krävs det istället mer och mer att konsulten har kompetens som spänner sig över flera områden.

Den digitala utvecklingen inom myndigheterna är stor så det kommer att behövas flera tjänster kring det. Den tekniska utvecklingen sker snabbt och det måste finnas plats för ny teknik, nya arbetsmetoder och flexibla leveranser av aktuella kompetenser när det gäller konsulter.

Det går även mer och mer åt att jobba i team istället för som mer självständig konsult. Leverans av tjänster i olika former av åtagande kommer att öka och rena resurskonsulter kommer gissningsvis att minska. Konsultbranschen lär öka eftersom fler och fler övergår från fast anställning i bolag till att starta eget eller ingå i konsultnätverk. Själva arbetsguppgifterna hos kund löses mer uppdragsmässigt. Uppdelningen mellan konsultmäklare och konsultbolag som levererar åtaganden kommer att märkas mer.

Några av leverantörerna nämner "internationalisering". Med det avses exempelvis att det blir mindre och mindre tillgång till svensktalande erfarna konsulter. I samband med det framförs önskemål om att inte ha med krav på svenska språket som ska-krav i kommande upphandling eftersom det kommer att bli svårare och svårare att hitta kompetens. Engelska språket kommer att få en större betydelse.

Färre och färre organisationer kommer att bedriva egen IT-verksamhet och det kommer att bli mer standardiseringar och färre kundunika lösningar.

### ● Vad kan Statens inköpscentral göra för att förbättra och förenkla kommande upphandling och ramavtal?

Fler av de som besvarade enkäten och som har ramavtal, eller är underleverantör, upplever att nuvarande ramavtal fungerar bra som det är idag. Både de och övriga leverantörer lämnade olika synpunkter och förslag, nedan följer några exempel;

- se till så att upphandlingen inte möjliggör prisdumpning, hitta en prismodell som inte tillåter taktisk prissättning
- sätt taktariffer för timpriserna i själva upphandlingen
- möjliggör för små och/eller nischade företag att kunna lämna anbud på vissa delar
- ha endast förnyad konkurrensutsättning som avropsordning
- lyft fram Vägledning och mallar med mera som Statens inköpscentral tillhandahåller så att fler myndigheter använder dem
- ha mer information till avropande myndigheter så att de kan bli ännu bättre beställare och ha bättre kunskap om ramavtalen

- önskvärt med en gemensam avropsportal eller ett avropssystem som Statens inköpscentral tillhandahåller
- genomför återkommande informationsmöten med ramavtalsleverantörerna

## 7.3 Möten med leverantörer

Projektgruppen har träffat ett antal ramavtalsleverantörer inom området. Nedan sammanfattas några av huvudfrågorna som framkommit under dessa möten.

- Det nuvarande ramavtalet fungerar i bra och smidigt i stort. Avropsordningen förnyad konkurrensutsättning uppskattas och det är bra med konkurrensen vid varje avropstillfälle. De nuvarande kompetensområdena är bra. Regionerna är nödvändiga, dock bör de ses över och/eller slås ihop. Norra regionen är väldigt stor samtidigt som Södra inte har några volymer alls.
- Avropsförfrågningarna är över lag bra och tydliga. En del myndigheter kravställer dock för "hårt" i sina avropsförfrågningar. Det kan vara för många ska-krav på exempelvis olika tekniker som lika väl kan vara bör-krav. Konsekvensen av det är att myndigheten missar att få in CV på bra kandidater. Samma gäller ibland kompetensnivån, flera ramavtalsleverantörer upplever ibland att efterfrågad konsult skulle kunna vara en nivå 2 istället för en nivå 3, eller nivå 3 istället för en nivå 4 etc. Ibland anser ramavtalsleverantörerna att det går för lång tid mellan sista svarsdag och tilldelningsbeslut. Vidare är det några leverantörer som förundras över att en del myndigheter gör egna upphandlingar som mer eller mindre är identiska med nuvarande statliga ramavtal.
- Flera leverantörer framför att de vill att myndigheterna blir mer flexibla att följa med i utvecklingen hur konsultbranschen mer och mer jobbar, framför allt följa med i utveckling hur konsulterna vill jobba. Bl.a. gäller det att konsulter i vissa uppdrag kan jobba mer på distans, det behöver enligt leverantörerna inte alltid vara 40 tim/vecka på plats på myndighetens kontor. Här skulle myndigheterna behöva börja tänka om, där det är möjligt vill säga. Det går exempelvis att ha konsulten på plats vissa dagar i veckan eller månaden. Önskemål finns även att myndigheterna mer tänker att de köper kompetens snarare än CV och "namn".
- Det är inte helt ovanligt att myndigheter vid avrop enligt rangordning skickar en förfrågan till alla ramavtalsleverantörer samtidigt vilket kan bli lite rörigt. I övrigt väldigt få avrop via rangordning. Önskemål finns att Statens inköpscentral håller fler utbildningar för myndigheterna om hur avrop ska genomföras rent generellt och även öka deras kännedom om att ramavtalet finns.
- Efterfrågan av konsulter i dagsläget är mycket högre än utbudet. Det råder brist på kompetens på marknaden, framför allt systemutvecklare inom Java, .NET och systemutveckling generellt på nivå 4-5. Inom myndighetsvärlden är det ett flertal som avvaktat med att modernisera eller utveckla sina system, vilket leder till att många myndigheter nu har behov av samma kompetenser samtidigt.
- Leverantörerna tycker att det är bra med avrop genom förnyad konkurrensutsättning med fri prissättning per tillfälle, det möjliggör att följa marknadsläget.
- Precis som i enkätsvaren från leverantörerna tog några av ramavtalsleverantörerna vid dessa möten upp att det engelska språket kommer att få en större betydelse. För att hitta bra kompetens behöver konsultbolagen söka i andra länder. Det finns exempelvis även nyanlända IT-konsulter med hög kompetens som skulle kunna offereras för uppdragen.





- Flera leverantörer påpekar att Statens inköpscentral vid kommande upphandling måste hitta en utvärderingsmodell eller metod för att inte anbudsgivare ska kunna prisa in sig. Olika förslag lämnades från olika leverantörer vilka i princip var samma som framkom i enkätsvaren från leverantörerna. Önskvärt är sammanfattningsvis att lägga mest fokus på kvalité och nästan inget på pris.
- Flera leverantörer anser att det är bra om kommande ramavtal möjliggör för myndigheterna att kunna avropa både resurser och mer uppdragsliknande avrop eller åtaganden. D.v.s. att kunna paketera beställningarna på fler sätt än vad det går idag, med team etc. När det gäller prissättning så finns möjligheter till att ha fast pris, fast pris på delar i kombination med en rörlig del per timme och optioner etc. Fler leverantörer pratar om arbete i agila team. D.v.s. helt i motsats till att avropa rena resurskonsulter. Förutom att det besparar kunden administration så är det en vinst i att leverantören ansvarar för bemanningen av teamet och sätter in olika kompetenser löpande under projekttiden och dess olika delar. Med lösningar som liknar ett åtagande har ramavtalsleverantören möjlighet att variera med juniora och seniora konsulter samt sätta in rätt kompetens i rätt fas i projekten. Detta ger en stor effektivitet i leveranserna. Generellt verkar myndigheter ännu inte vara helt vana att beställa och/eller formulera uppdragsbeställningar i större omfattning. Men att avropa team skulle vara ett steg i rätt riktning.
- Det är en trend att konsulter lämnar de stora bolagen och startar eget. Det är även mer rörelse generellt i att byta mellan bolag och olika bolagsformer. IT-konsultmarknaden är en väldigt rörligt marknad och behov av olika underleverantörer varierar över tid i samverkan med olika partners. Detta kommer troligtvis att bli än mer snabbväxande framöver. Önskemål finns därmed att det ska vara en enklare hantering av underleverantörer under ramavtalets löptid och att det bör vara tillåtet att byta eller lägga till underleverantörer fler än 4 ggr/år.

## 8 Hållbarhet

Det är enligt lag fullt möjligt att i offentlig upphandling ställa både miljö- och sociala krav. Upphandlande myndigheter har stor frihet att bestämma vad de vill köpa men inte från vem. Således måste krav och kriterier även gällande hållbarhet vara kopplade till föremålet för kontrakten och de måste också vara möjliga att verifiera och följa upp.

Eftersom upphandlingsföremålet nu avser IT-konsulter, till skillnad från produkter där det ofta ställs ett flertal miljö- och/eller sociala krav, bör kommande upphandlingsprojekt se över vilka miljö- och sociala krav som eventuellt kan vara aktuella att ställa i en ny upphandling.

I de nuvarande Allmänna villkoren för IT-konsulttjänster Resurskonsulter gäller bl.a. att:  
*"Ramavtalsleverantören ska använda distansöverbyggande teknik om Kunden så begär i syfte att minska antalet resor. Om Kunden så begär, ska Ramavtalsleverantören följa Kundens mötes-, rese- och miljöpolicy och/eller Kundens uppställda miljömål."*

- detta bör vara ett minimumkrav även i kommande upphandling.

## 9 Användbarhet och tillgänglighet

Statens inköpscentral eftersträvar att de tjänster och produkter som avropas från ramavtal ska bidra till största möjliga nytta och vara effektiva verktyg i avropande myndigheters olika verksamheter. Eftersom det är vid användning av i detta fall tjänster som effekt och nytta uppstår är det viktigt att säkerställa god användbarhet och tillgänglighet.

Krav på användbarhet och tillgänglighet syftar bland annat till att tillgängliggöra för funktionshindrade, öka effektiviteten, sänka utbildningsinsatserna, minska ohälsa samt förbättra servicekvaliteten mot medborgarna.

Kommande upphandlingsprojekt bör se över vilka krav gällande användbarhet och tillgänglighet som eventuellt behöver ställas.

## 10 Säkerhet

Verksamhet som omfattas av säkerhetsskyddslagen (1996:627) ska ha det säkerhetsskydd som behövs med hänsyn till verksamhetens art, omfattning och övriga omständigheter. Ansvaret för säkerhetsskyddet ligger hos den som är verksamhetsansvarig. När det i utförandet av en tjänst förekommer uppgifter som med hänsyn till rikets säkerhet omfattas av sekretess (hemliga uppgifter) har staten 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 de ramavtal där behov av säkerhetsavtal föreligger bör en sådan möjlighet anges i ramavtalet.

I förstudien har det framkommit att det föreligger intresse hos myndigheterna att kunna ställa säkerhetskrav på leverantörerna. Det är därför lämpligt att ha med möjligheten med säkerhetsskyddsavtal och registerkontroller av konsulter i kommande ramavtal för de myndigheter som anser sig ha ett sådant behov.

## 11 E-beställningar

En viktig förutsättning för de tjänster som förstudien omfattar är att dessa enkelt kan avropas. Ett sätt att möjliggöra för enkel avropshantering är att kontrakten, och i viss mån även avropen, kan



hanteras via myndigheternas e-handelssystem. Ramavtalsleverantörerna bör åtminstone kunna ta emot en enkel e-beställning via e-post men däremot måste de kunna skicka en e-faktura i Sveformat.

## 12 Utvecklingsområden och behov i en kommande upphandling

Rent generellt kan konstateras att marknaden som levererar IT-konsulttjänster i princip täcker de flesta behov som myndigheterna har. Enligt vad som har framkommit i förstudien så täcker det nuvarande ramavtalets olika kompetensområden i stort de behov som myndigheterna har. Kommande upphandlingsprojekt bör dock se över vilka anbudsområden som är lämpliga att ha med i upphandlingen, se över vad som behöver ändras eller uppdateras och se till att de i möjligaste mån är up-to-date med marknaden och myndigheternas behov.

Under förstudien har projektet stämt av med både avropsberättigade och ramavtalsleverantörer och den generella uppfattningen är att nuvarande ramavtal och allmänna villkor fungerar bra vid avrop. Dock behöver både ramavtalet och allmänna villkor ändå ses över och där det behövs uppdateras eller anpassas.

För att kommande ramavtal eventuellt bättre kan matcha myndigheternas behov, marknaden och konsultbranschen bör kommande upphandlingsprojekt, inom ramen för vad LOU tillåter, se över möjligheterna att ramavtalet möjliggör för myndigheterna att avropa åtaganden eller team. D.v.s. att kommande upphandlingsprojekt ser över vilka olika paketeringar vid avrop som eventuellt skulle kunna vara genomförbart. När det gäller olika paketeringar för avrop av team eller liknande åtagande bör det i så fall vara flexibelt med olika betalningsformer, fastpris, optioner och rörliga delar med timdebitering etc. Det är dock ett måste att huvuddelen av kommande upphandling omfattar resurskonsulter vilket är den största delen av volymerna som avropas.

Till skillnad från eventuella möjligheter att kunna avropa team eller åtaganden enligt ovan kan alternativet vara att avropa mer renodlade uppdrag, där leverantören har ett mer utpekat leveransansvar. I dagsläget finns exempelvis ramavtalet Programvaror & Tjänster som redan idag helt och hållet möjliggör för avrop av uppdrag och olika paketeringar av leveranser, till viss del omfattar även ramavtalet Datacenter detta. Därmed rekommenderar förstudien att detta inte omfattas av kommande upphandling av IT-konsulttjänster för att undvika parallella ramavtal inom samma område.

Det råder i dagsläget generell konsultbrist på marknaden inom olika kompetensområden, framför allt när det gäller systemutvecklare inom Java och .NET. Med hänsyn till detta bör det ses över hur många ramavtalsleverantörer det är lämpligt att ha vid kommande upphandling och det kan vara lämpligt att ha fler ramavtalsleverantörer för vissa områden och färre för andra.



Tidigare har det från myndigheternas sida ansetts bättre att ha få ramavtalsleverantörer för att underlätta vid avrop. Men detta har börjat vända och fler och fler anser att antalet istället bör vara högre för att öka konkurrensen, förbättra chanserna att få bra avropssvar och hitta rätt kompetenser. I enkätsvaren från både myndigheter och leverantörer anser majoriteten att det bör vara fler ramavtalsleverantörer på kommande ramavtal än vad det är idag.

Kommande upphandling bör, precis som föregående upphandling, möjliggöra för små- och medelstora företag att ha en rimlig chans att erhålla ramavtal, knyta till sig underleverantörer alternativt ingå som underleverantör eller bilda konsortium.

När det gäller Ekonomistyrningsverkets ramavtal avseende "Oberoende konsulttjänster för administrativa IT-system avseende områdena ekonomi och personal" bör kommande upphandlingsprojekt titta på hur dessa tjänster skulle kunna omfattas av ett kommande ramavtal.

Gällande avropsordning så är det förnyad konkurrensutsättning som i stort föredras. Myndigheterna, och även ramavtalsleverantörerna, anser att det är bra med förnyad konkurrensutsättning och att myndigheterna per avropstillfälle kan specificera sina behov och utifrån det också få ett marknadsanpassat pris. Det är således också uppskattat att det inte är fasta prislistor som gäller vid dessa avrop. De finns också de som tycker att det även ska vara möjligt att avropa via en rangordning. I samband med detta har det diskuterats vad en möjlig gräns på ett antal timmar i så fall skulle vara som styr när avrop ska göras enligt den ena eller andra avropsordningen. Det finns för- och nackdelar med båda avropsordningarna och det absolut viktigaste för kommande upphandling är att konstruera ramavtalet på ett så för myndigheterna flexibelt sätt som möjligt för att inte låsa in myndigheterna med för många parametrar som ska gälla vid avrop. Som flera myndigheter har påtalat så är det just väldigt flexibelt att kunna avropa genom förnyad konkurrensutsättning.

Något som också är av stor vikt för kommande eventuella upphandlingar är att Statens inköpscentral tittar på möjliga utvärderingsmodeller för att på bästa sätt förhindra den s.k. nollbudsproblematiken eller att anbudsgivare prisar in sig. Från både myndigheter och leverantörer har den förra upphandlingen kritiserats med anledning av just detta.

Eventuellt kommande upphandling bör precis som vid den föregående delas in i regioner. Däremot bör kommande upphandlingsprojekt titta på vilken indelning som är mest lämpligt, vilka nuvarande regioner som eventuellt behöver ändras eller slås ihop.

När det gäller att upphandla, eller inte upphandla, ett rikstäckande ramavtal för myndigheter med leveransorter på flera platser i landet så har det inte framkommit något större behov av detta i förstudien. Kommande upphandlingsprojekt bör titta på eventuella möjliga konstruktioner som kan tänkas täcka upp för eventuella behov på riksnivå.



# 13 Rekommendationer

Enligt det som sägs om statlig inköpssamordning, under avsnitt 2.1 Bakgrund till förstudien, så ska det finnas ramavtal eller andra gemensamma avtal som effektiviserar upphandlingarna för varor och tjänster som myndigheterna upphandlar ofta, i stor omfattning eller som uppgår till stora värden. Inom detta område uppfylls samtliga tre kriterier vilket talar för att en ny upphandling bör göras. Även av vad som har framkommit i förstudien från avropande myndigheter så finns ett uttalat behov av att ha ramavtal inom detta område då det underlättar vid inköp av IT-konsulttjänster.

Utifrån det som sägs i denna förstudierapport sammanställs nedan ett antal rekommendationer inför en kommande eventuellt ny upphandling inom området.

## 13.1 Sammanställning rekommendationer

Förstudieprojektet rekommenderar att:

- en ny upphandling genomförs avseende IT-konsulttjänster,
- kommande upphandling delas in i regioner. Upphandlingsprojektet fastställer vilka och hur många, förslagsvis färre än i nuvarande ramavtal,
- kommande upphandlingsprojekt fastställer lämpligt upphandlingsförfarande,
- kommande upphandlingsprojekt fastställer lämplig utvärderingsmodell,
- kommande upphandlingsprojekt fastställer antalet leverantörer som bör tilldelas ramavtal, förslagsvis fler än i nuvarande ramavtal,
- kommande upphandlingsprojekt fastställer vilken eller vilka avropsordning(ar) som ska gälla i ramavtalet,
- kommande upphandlingsprojekt fastställer att ramavtalets löptid initialt blir 18 eller 24 månader med möjlighet till förlängning i upp till 30 eller 24 månader. Ramavtalet bör totalt vara giltigt i maximalt fyra år,
- kommande upphandlingsprojekt fastställer vilka anbudsområden som upphandlingen bör omfatta,
- kommande upphandlingsprojekt tittar på, utifrån vad LOU tillåter, hur det skulle kunna vara möjligt att kommande ramavtal möjliggör att avropa åtaganden och teamleveranser eller liknande,
- upphandlingen bör, i den omfattning det eventuellt är lämpligt, möjliggöra för avrop avseende behov av oberoende konsulttjänster knutna till avropares IT-stöd för hantering av ekonomiadministrativa- och personaladministrativa processer,
- upphandlingen bör möjliggöra för små- och medelstora företag att ha rimlig chans att erhålla ramavtal, knyta till sig underleverantörer alternativt ingå som underleverantör eller bilda konsortium,



- en Kravkatalog i kommande ramavtal tillhandahålls för att möjliggöra för avropande organisationer att precisera sina egna krav vid avrop genom förnyad konkurrensutsättning inom ramen för upphandlingen,
- kommande upphandlingsprojekt beaktar vilka krav som eventuellt bör ställas avseende hållbarhet, användbarhet, tillgänglighet och säkerhet,
- allmänna villkor och avtalsstruktur från den tidigare upphandlingen ses över och vid behov uppdateras eller ändras,
- endast statliga myndigheter är avropsberättigade om ny upphandling genomförs inom området,

## 14 Källförteckning

### 14.1 Möten med myndigheter

Arbetsförmedlingen  
Riksdagen  
Skatteverket  
Trafikverket  
Transportstyrelsen

### 14.2 Möten med leverantörer

Atea Sverige AB  
B3IT Management AB  
Bitsec AB  
Bouvet Stockholm AB  
Bouvet Syd AB  
CGI Sverige AB  
Cybercom Sweden AB  
Consid AB  
eWork Scandinavia AB  
Experis AB  
HiQ International AB  
IT-Huset i Norden AB  
Kvadrat Stockholm AB  
Netlight Consulting AB  
ÅF-Technology AB

### 14.3 Enkätutskick till myndigheter

En enkät, ”Förstudie IT-konsulttjänster - Avropande organisationer”, med frågor till avropsberättigade skickades ut till samtliga statliga myndigheter i Sverige.

### 14.4 Enkätutskick till leverantörer

En enkät, ”Förstudie IT-konsulttjänster - Leverantörer” med frågor till leverantörer genomfördes. Målgrupp för enkäten var både befintliga ramavtalsleverantörer och övriga leverantörer inom marknaden.

### 14.5 Referenslitteratur och andra källor

Statens inköpscentral vid Kammarkollegiet

<http://www.skllkommentus.se/inkopscentral/upphandlingar/it-konsulttjanster/>

<http://www.upphandlingsmyndigheten.se>

Rapport: Mellanhänder i offentlig upphandling

[http://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/publikationer/rapport\\_2017-1-002.pdf](http://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/publikationer/rapport_2017-1-002.pdf)

Beställd rapport från Radar Ecosystem Specialist AB: IT-KONSULTMARKNADEN 2017 (*februari 2016*)