

Förstudie
Managementtjänster –
Verksamhets- och
organisationsutveckling





Innehåll

1	Sammanfattning	3
2	Omsättning på ramavtalet.....	4
3	Offentlig sektors behov.....	4
4	Marknadsundersökning	6
5	Informationssäkerhet	7
6	Utvecklingsområden och förändringsbehov	8



1 Sammanfattning

Under förstudien har projektgruppen utrett behovet av en kommande upphandling för Managementtjänster – Verksamhets- och organisationsutveckling (VU).

Projektgruppen rekommenderar att en ny upphandling genomförs. Det finns ett stort framtida behov för managementtjänster hos myndigheter, och det nuvarande ramavtalet samt föregående ramavtal har använts i stor omfattning.

Det nuvarande ramavtalet är ett av tre olika ramavtal inom managementområdet. De andra två ramavtalen är Managementtjänster – Utredning, ledning och verksamhetsstyrning (ULV) & Managementtjänster – Utveckling, chef och medarbetare samt strategisk kompetensförsörjning (UCK). Av dessa tre ramavtal har Managementtjänster – VU störst omsättning.

Projektgruppen har analyserat myndigheters framtida behov genom en myndighetsenkät och ett referensgruppsmöte. Myndigheterna har framfört att de tycker det är viktigt att ramavtalsområdet upphandlas på nytt, och flera stora användare av ramavtalet har betonat vikten av att ha en liknande utformning på både upphandlingsföremål och ramavtal. Myndigheterna har även haft synpunkter på prismodellen i nuvarande ramavtal, där de uttryckt att det kan ha förekommit strategisk prissättning.

Projektgruppen har genomfört en leverantörsenkät och hållit leverantörsmöten där leverantörer inom managementtjänster har fått framföra synpunkter och erfarenheter.

Ramavtalsförvaltningen har kommit med synpunkter och erfarenheter utifrån nuvarande ramavtal.

Några av de förbättringsområden som projektgruppen har identifierat inför en eventuell kommande ramavtalsupphandling är:

- att ge förutsättningar för en mer marknadsnära prissättning genom en utvärderingsmodell som motverkar strategisk prissättning,
- att tydliggöra vad som gäller vid avrop av konsult med unik kompetens,
- att tydliggöra reglerna för ersättning av konsulterers resor.

2 Omsättning på ramavtalet

Nedan redovisas omsättningen för KV4 2021-KV4 2023, vilket är den senast tillgängliga omsättningen för ramavtalet.

	1 023 351	KV4 2021
Årtotal 2021	1 023 351	
	5 098 104	KV1 2022
	17 365 313	KV2 2022
	24 585 592	KV3 2022
	45 570 396	KV4 2022
Årtotal 2022	92 619 405	
	34 581 453	KV1 2023
	41 488 942	KV2 2023
	31 307 836	KV3 2023
	62 492 180	KV4 2023
Årtotal 2023	169 870 411	
Total omsättning ramavtalsperioden	263 513 167	

3 Offentlig sektors behov

En enkät gick ut till 217 avropsberättigade myndigheter. Enkäten besvarades av 143 respondenter, vilket ger en svarsfrekvens på 65,9%. De myndigheter som i enkäten, via avropa.se eller på annat sätt anmält intresse att medverka i referensgruppen bjöds in till ett möte på Kammarkollegiet för att dela med sig av sina erfarenheter av ramavtalet på ett fördjupat plan.

Sammanfattning av myndighetsenkät

- 37 procent av de som svarade på enkäten bedömer att de har ett framtida behov av upphandlingsföremålet, och 46 procent angav att de inte vet.



- Det är tydligt att myndigheter som genomfört avrop generellt är nöjda med både avropssvar och leverans. Många myndigheter beskriver i fritextsvaren hur flera leverantörer inkommit med anbud vid förnyade konkurrensutsättningar.
- Myndigheterna är generellt sett nöjda med utformningen på det nuvarande ramavtalet. Något som delvis efterfrågas är en enklare avropsordning eller ett förenklat avropsstöd. Det efterfrågas även uppdaterade och förtydligade avrops- och kontraktsmallar. 32 myndigheter var positiva till att dela upp ramavtalet i två delar, ett för större och ett för mindre myndigheter. Sammanlagt 50 procent av de som besvarat frågan om avropsordning önskar rangordning eller kombinerad avropsordning i kommande ramavtal.
- Flera myndigheter anger att leverantörer inte svarar på avropsförfrågningar.
- Seniora konsulter är det som avropats mest på nuvarande ramavtal. Många myndigheter har också avropat konsulter med unik kompetens. Det är inte särskilt många som har avropat konsulter på mellannivå och junior nivå. Upplägget på det nuvarande ramavtalet tillgodoser den befintliga efterfrågan.

Sammanfattning av referensgruppsmöte

- Myndigheterna är i huvudsak nöjda med ramavtalet då man upplever att man fått bra svar på sina avropsförfrågningar, bra leveranser och att kommunikationen har fungerat väl med ramavtalsleverantörerna.
- För närvarande instämmer samtliga referensdeltagare att det nuvarande upplägget tillgodoser befintlig efterfrågan. Dock ser man ett mervärde i att utveckla ytterligare i vägledningen vilken typ av konsulter och spetskompetens som skulle kunna avropas från ramavtalet. I vissa fall har man nyttjat möjligheten till RFI för att få mer ingående information från ramavtalsleverantörerna. Även kravkatalogen ses som en möjlig vägledning i detta avseende.
- I frågan om definition av senior konsult framförs det av referensdeltagare att det viktigaste är den aktuella erfarenheter och inte antalet år som är av störst vikt. Samtliga i referensgruppen lyfter vikten av universitetsutbildning, dock att man kan öppna upp för större konkurrens om man ställer om till ”och/eller” i kravställningen.
- Referensgruppen är samstämmiga i att definitionen av upphandlingsföremålet är bra och att det ger tillräckligt med flexibilitet för avropande myndighet att spetsa till kravbilden ytterligare vid ett avrop.
- I dagsläget ser man inget större behov av geografisk närhet för utförande av tjänst, och i de fall man har behövt det har man inte upplevt några svårigheter med att få bra svar på avropsförfrågan.
- Referensgruppen önskar att det görs tillägg med tillgänglighet, social hållbarhet samt mer specifika krav vad gäller bland annat kommunikation i samband med krisberedskap och krishantering. Kravkatalogen kan utvecklas ytterligare.
- Hälften av referensgruppen använder egna strukturerade dokument och mallar och upplever avropsmallen som rörig och svårarbetad. Resterande upplever mallen som användbar och använder den i stor utsträckning. Få har använt vägledningen.

4 Marknadsundersökning

För att kartlägga marknadens utbud inom det aktuella ramavtalsområdet och samla in och analysera synpunkter på det befintliga ramavtalet har det i förstudien genomförts dels en enkätundersökning riktad till leverantörer på området, dels möten med både nuvarande ramavtalsleverantörer samt andra leverantörer.

Sammanfattning av leverantörsenkät

- Ramavtalsleverantörerna har olika erfarenheter myndigheters utformning av avropsförfrågningar. I flera fall anser de att det ställs krav på seniora konsulter även i fall där det inte är motiverat. Samtidigt uttrycker flera ramavtalsleverantörer att de har goda erfarenheter av ställda krav i avropsförfrågningar.
- Priskonkurrensen upplevs som för snäv, med för låga takpriser som i sin tur leder till för låga priser i avrop. Prismodellen med uppdelning av senior- mellannivå- och juniorkonsulter ifrågasätts eftersom den lett till att en del ramavtalsleverantörer har ett lägre timpris på seniora konsulter än på de andra nivåerna. Det nuvarande ramavtalets uppdelning i tre prisnivåer ifrågasätts även som helhet. Flera anger att priset som är praktiskt relevant är priset för senior konsult, och att övriga priser inte används.
- Flera leverantörer förordar en prismodell där leverantörerna får ange ett pris för senior konsult, och där priserna för konsult på mellannivå och junior konsult sätts utifrån en angiven procentfördelning.
- Leverantörerna uttrycker att referensuppdrag från tidigare kunder är ett bra sätt att mäta kvalitet inom upphandlingsföremålet. Flera leverantörer nämner fiktiva uppdrag och intervjuer som bra utvärderingsmodeller. Andra uttrycker sig kritiskt om fiktiva uppdrag.
- I stort sett samtliga leverantörer är negativa till att dela upp ramavtalsområdet för stora och små myndigheter. Övriga kommentarer som framkom i enkäten var att det är viktigt att undvika konsultmäklare, att vi i bör undvika lottning och att internationella erfarenheter bör premieras.

Sammanfattning av leverantörsmöten

- Leverantörerna anser att kvalificeringsparametrarna är genomtänkta och proportionerliga. De önskemål som framförts är översyn av konsultnivåerna, framför allt senior konsult, samt antalet ramavtalsleverantörer.
- Leverantörerna anser generellt att upphandlingsföremålet är väldefinierat.
- En utmaning som identifierats är priskonkurrens, både vid upphandling och i efterföljande avrop, där konkurrensen blir intensiv och icke-marknadsmässig.

Leverantörerna efterfrågar en hållbar prismodell i upphandlingen med bland annat förslag på en prismodell med fasta priser.

- Leverantörerna framför önskemål om att införa prisindexreglering i kommande ramavtal.
- Ramavtalsleverantörerna är över lag nöjda med det befintliga ramavtalet. Det efterfrågas en tydligare gränsdragning mellan senior konsult och konsult med unik kompetens samt att myndigheter i större utsträckning bör göra avrop av teamleveranser.
- Ramavtalsleverantörerna upplever i stort att avropen samt kommunikationen med de avropande myndigheterna fungerat bra. Ramavtalsleverantörerna betonar vikten av intervjuer i samband med avropsförfrågningar som ett effektivt sätt att undvika problem under uppdragen. Önskemål om att utöka kravkatalogen har framförts av ett antal ramavtalsleverantörer.

Omvärldsanalys

Utifrån leverantörmötena har det framkommit att de flesta leverantörer inom ramavtalsområdet Managementtjänster – VU kan leverera tjänster som avropande myndigheter har behov av.

Statens inköpscentrals fokusområde för e-handel har lyft frågan om Säker digital Kommunikation (SDK) och rekommenderar projektgruppen att ha med möjligheten att avropa stöd för att införa SDK ur ett verksamhets- och organisationsutvecklande perspektiv i en eventuellt kommande ramavtalsupphandling.

Avropande myndigheter uppger en stramare budget som ger lägre utrymme för konsultköp och leverantörer har upptäckt en nedåtgående trend i färre avrop under 2023.

5 Informationssäkerhet

Informationssäkerhet handlar framför allt om att hindra information från att läcka ut, förvanskas och förstöras. Det handlar också om att rätt information ska finnas tillgänglig för rätt personer, och i rätt tid. Information ska inte kunna hamna i orätta händer och missbrukas. De registrerade ska veta vem som använder deras personuppgifter och varför.

Behovet av en förbättrad hantering av information ur ett säkerhetsperspektiv inom offentlig förvaltning är väldokumenterad.



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

6 Utvecklingsområden och förändringsbehov

Följande utvecklingsområden har identifierats av projektgruppen:

- Behov av att förtydliga reglerna vid avrop av konsult med unik kompetens.
- Behov av att förtydliga reglerna för ersättning av resor vid eventuellt kommande upphandling.
- Behov av att tydliggöra för leverantörer att de måste svara på förnyade konkurrensutsättningar, även i de fall svaren är negativa.
- Behov av en indexkopplad prisjusteringsklausul.