IGNITE
POWERED BY SISP

Pilot som strategiskt verktyg för innovation

En guide för startups

SWEDISH INCUBATORS & SCIENCE PARKS · DALARNA SCIENCE PARK · KALMAR SCIENCE PARK · kista SCIENCE CITY · lead · LINKÖPING SCIENCE PARK · minc. · SAHLGRENSKA SCIENCE PARK · Sting · THINGS · UMINOVA INNOVATION · EUROPEISKA UNIONEN Europeiska regionala utvecklingsfonden · Energimyndigheten · VINNOVA

Offentlig sektor som kund

För startups

Det här är en guide för startups som vill utveckla er produkt i samarbete med kommuner och offentlig verksamhet.

Guiden är framtagen tillsammans med kommuner, offentligt ägda bolag och startups. Den har utformats i samband med genomförandet av ett flertal piloter mellan startups och offentlig sektor mellan 2020 och 2022. Guiden är ett levande dokument och vi tar gärna emot feedback och förslag för att den ska vara relevant och användbar för dig som startup. Under våren 2023 kommer guiden kompletteras ytterligare med fördjupning i uppskalning av piloter. Målet med guiden är att underlätta samarbetet mellan startups och offentlig sektor.

Hämta senaste versionen av denna guide här

Innehåll:

- Piloter som affärsstrategi
- Vad är Ignite Public-processen?
- Att tänka på inför en pilot
- Att upphandla en pilot
- Lagar och regler
- Snabba tips
- Uppskalning
- Exempel på piloter

Förord

Ignite Swedens mission är att hjälpa innovativa startups till riktiga affärer med storbolag och offentlig sektor. Ignite Sweden är ett nationellt program inom SISP, och drivs av inkubatorer och science parks från hela Sverige. Ignite Sweden är delfinansierat av Vinnova och Energimyndigheten, samt näringsliv och offentlig sektor.

Utveckla nya lösningar med Sveriges startups

Många verksamheter inom offentlig sektor sitter med utmaningar och har begränsad kontakt med Sveriges startupscen där unga bolag tillämpar nya teknologier och nya affärsmodeller. Genom att koppla ihop dessa två – offentliga aktörers behov med innovativa, handplockade startups – kan nya lösningar på problem skapas.

Sveriges startups är i framkant när det gäller att skapa innovativa lösningar för att möta de stora samhällsutmaningarna såsom miljö och energi, en åldrande befolkning, cirkulära kretslopp, trygghet och hållbara städer, därför är det viktigt för vår framtid att de utgör en självklar del av de offentliga aktörernas leverantörsnätverk.

Bakgrund till denna guide

Ignite Public har sedan 2019 varit en länk mellan startups och offentlig sektor och stöttat över 40 piloter mellan dessa aktörer. Under genomförande av dessa piloter har Ignite Public samlat erfarenheter och kunskap i syfte att lära samt undanröja hinder för att kunna skapa ännu fler lyckade samarbeten mellan startups och offentlig sektor. Denna guide är en del i arbetet av att ni som startup får förutsättningar att bli bättre säljare till offentliga aktörer.

Ignite Public vill säkerställa att samarbetet mellan offentlig aktör och startups blir så bra som möjligt för båda parter.
Läs mer om Ignite Public här.

”Ignite har bidragit med att utveckla vår kunskap kring kundernas beslutsprocesser och utvärderingar i valet av leverantörer. Vi har efter vårt samarbete med kommunen förbättrat och förändrat delar av vår säljprocess.”

Ivan Perlesi, CEO Virotea

Innehållsförteckning

Piloter som en del i affärsstrategin	5 - 6
Ignite Public-processen	7
Inför ett första möte	8 - 9
Vad är en bra pilot?	11
Från match till genomförd pilot	12
Att vara med under upphandling	13
Lagar och regler	14 - 16
Offentlighetsprincipen	17
Snabba tips	18
Checklista	19
Upphandlingsprocessen	20
Affärsstrategisk analys beskriven	21
Upphandlingsförfaranden	22
Kontrakt	23
Uppskalning	24
Exempel på samarbeten	27
Tack till	28

Piloter som del i affärsstrategin

> ”En pilot är ett test i liten skala. Vi tar bort osäkerhet till en relativt liten investering för båda parter. Vi ser vad som fungerar och vad som inte fungerar, vi lär oss och bygger vidare. Det skapar ett internt lärande. Ibland märker vi att våra interna processer också behöver justeras, så det är lärande både i det praktiska exemplet men även i vårt sätt att organisera oss kring innovation internt.”
>
> ***Marit Finch-Westin, Innovation Process Leader Ignite***

Den här guiden är till för startups som vill genomföra pilotprojekt för att utveckla samt få ut er produkt till kommuner och offentliga verksamheter. Piloter är en del av ett agilt arbetssätt, där kunden i flera ”små steg” snabbt kan testa en lösning tillsammans med en startup, och även påbörja ett samarbete och bygga en relation. Det är ett sätt att verifiera marknaden och anpassa er produkt/tjänst efter behoven i offentliga verksamheter.

Tydlig målbild

Genom att avgränsa den första piloten, så går den att genomföra snabbt och enkelt, utan för stor investering varken från beställaren eller från er som startup. Det blir ett lätt sätt att testa er produkt i liten skala. Fundera redan från början på hur ni ska använda den information som kommer ur piloten.

Under en pilotprocess kan ni lära er om hur er produkt matchar behoven på marknaden, vad som saknas och vad som behöver utvecklas. Det blir en utveckling både i kunskap och kompetens för hela organisationen. Ni kan få en ökad förståelse kring vad som skapar värde och hur ni kan utvecklas för att bättre passa kunden.

Det handlar om förändring av beteenden, av arbetssätt och av verksamheten.

Piloter

När vi talar om piloter är de oftast 3-9 månader beroende på område. Sätt upp realistiska mål och en plan för hur det ska genomföras. Piloten köps in via t.ex. direktupphandling, en vanlig storlek på en pilot är 50.000 – 300.000 kr.

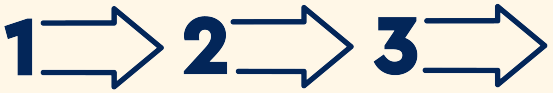
Olika sätt att använda sig av piloter

För att kunna testa olika lösningar på ett effektivt sätt finns olika strategier att jobba med piloter. Antingen genomförs piloter i serie eller som parallella projekt.

> “Start small, think big. Don't worry about too many things at once. Take a handful of simple things to begin with, and then progress to more complex ones. Think about not just tomorrow, but the future.”
>
> ***Steve Jobs***

Piloter i serie

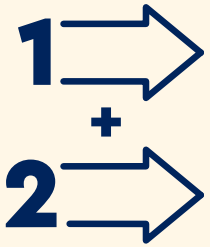
Vi kan bygga upp piloterna i olika steg med olika frågeställningar i varje pilot. Det här är bra för att säkerställa att lösningen fungerar från olika aspekter. Nedan är exempel som en kommun använde för att utvärdera en lösning utifrån tre olika aspekter.



- Små avgränsade test med fokus på en aspekt
- Lägre komplexitet gör det enklare att mäta och utvärdera den undersökta delen

Parallella piloter för lärande

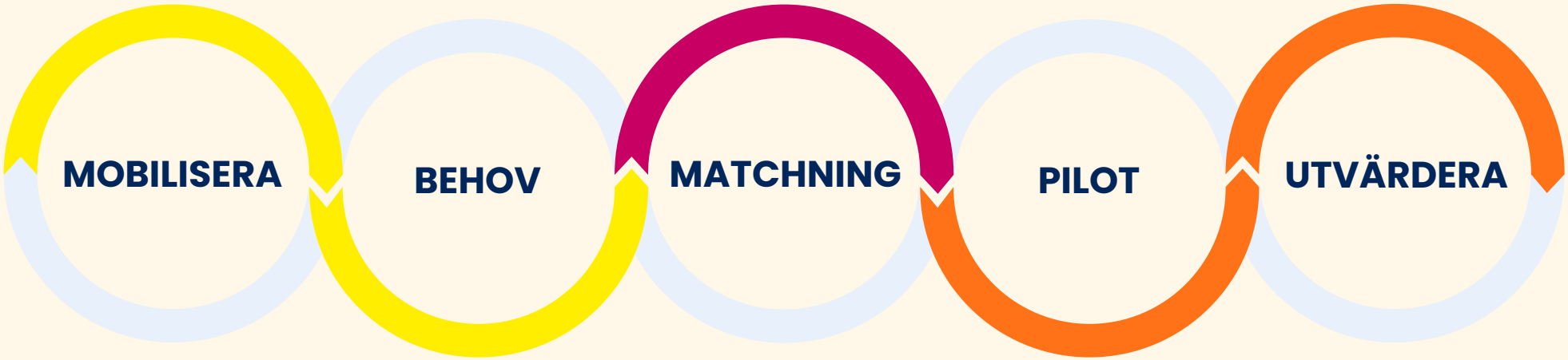
När man har olika alternativ och är osäker på vilket alternativ som ger bäst resultat för just ert ändamål kan man testa båda alternativen parallellt.



- Förhålla olika tekniska lösningar till varandra
- Testa olika tekniker parallellt för lärande
- Del av förstudie
- Lära inför produktutveckling

Vad är Ignite Public-processen?

Syftet med Ignite Public-processen är att matcha startups med offentlig sektor. Att underlätta för offentlig sektor att testa olika lösningar i små piloter och utvecklingsprojekt. I processen säkerställs att samarbetet blir bra för båda parter. Genom processen får du träffa rätt beslutsfattare vid rätt tillfälle. Vi ser till att deras behov behov matchar er lösning, och att det finns budget och mandat internt att arbeta med behovet.



Mobilisera

Vi säkerställer att det finns mandat, budget och förankring på lednings- och operativ nivå.

Behov

Vi gör en behovsinventering där vi kartlägger, klustrar och prioriterar verksamhetens behov.

Matchning

Vi skapar kvalitetssäkrade möten mellan offentliga aktörers behov och startups i Sverige.

Pilot

Vid behov hjälper vi beställaren att planera, genomföra och följa upp piloten samt förbereda för en eventuell uppskalning.

Utvärdera

Slutligen följer vi upp, och vidareutvecklar processen och det stöd vi ger under processens gång.

Att tänka på innan ett första möte

- **Förståelse för offentliga aktörer som kund.** Utforska behoven och utmaningen som kunden har tillsammans med kunden, och förtydliga ert erbjudande utifrån det.
- **Förståelse för hela värdekedjan** kring kundens behov. Kanske är ni en del av en större lösning utifrån kunden perspektiv. Ju mer ni förstår helheten, desto lättare blir det att tydliggöra vad ni kan erbjuda, och hur ert erbjudande passar in i helheten.
- **Kommunicera!** Ofta vet inte kunden alla lösningar som finns på marknaden så det är viktigt för startups att aktivt kommunicera sin lösning.
- **Var tydlig i erbjudandet.** Vad skiljer er lösning från konkurrenterna? Varför och på vilket sätt är ni unika?
- **Var tydlig med er tjänsts mognadsgrad.** Är den under utveckling, i test, eller i produktion. Var tydlig med vilken fas ni är i. Kunden behöver veta om de är med i utveckling, testar eller köper en produkt.
- **Förståelse för LOU.** Du som leverantör behöver förstå dina kunder, det innebär att det är viktigt att ha grundläggande förståelse för LOU. Det finns skillnader mellan att jobba med privat och offentlig verksamhet t ex i regelverk och lagar.
- **Undersök!** Det är viktigt att du som leverantör förstår den offentliga kundens process. Varje kund har sin egen process för hur de gör direktupphandlingar, hur beslutsvägar ser ut, vem har mandat osv.
  Detta regleras i delegationsordningen eller så framgår det av inköps-/och eller upphandlingspolicy. Dessa dokument är offentliga handlingar som kan begäras ut från registratorn. Ofta finns även inköps- och/eller upphandlingspolicy på hemsidan. Vissa har utöver dessa även en direktupphandlingspolicy.

LOU.

Alla samarbeten med offentlig sektor kräver att man följer Lagen om offentlig upphandling, LOU.

- **Bjud på dina erfarenheter och tidigare uppdrag** för att hjälpa kunden att utveckla sin egen förståelse kring vad det finns för möjligheter med er lösning. Att ta fram en kravställning är en av de svåraste uppgifterna i en upphandling för en offentlig kund. Tänk på att du diskvalificerar dig om du är med och tar fram en kravställning till upphandlingen.

- **Ansvarsfördelning,** vem äger vad? Hur arbetar ni tillsammans för att driva det framåt (rollfördelning)? Det här är särskilt viktigt när vi utvecklar tillsammans. Här kan en projektstyrningsmodell vara till hjälp.

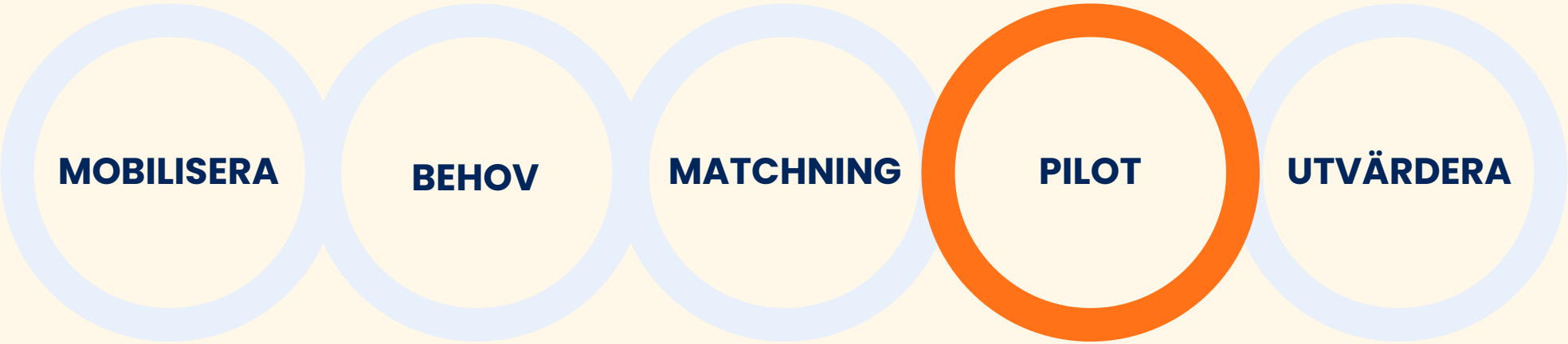
- **Sekretess.** Var försiktig med dina företagshemligheter. Den information du lämnar är offentlig (huvudregel mot myndigheter, kommuner och regioner). Läs mer på sida 17.

> De kommuner och regioner som är aktiva inom Ignite Public har ett genuint intresse av att jobba med startups, de vill lära sig tillsammans med er.

Lär er och lägg upp en strategi för

olika typer av upphandling.

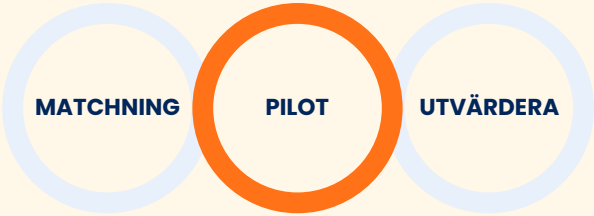
Lär er lagar och regler kring upphandling för att undvika fallgropar. Att utarbeta en arbetsmall för upphandlingar är ett stort första jobb, men detta kan ni sedan enkelt återanvända för framtida upphandlingar.



Piloter är alltså en del av hela Ignite Public-processen och själva piloterna kan justeras och göras om i olika etapper. Hur går en pilot till? Vad innebär den för er som startup och vad behöver man tänka på för att den ska bli så lyckad som möjligt samt ha bästa chans till uppskalning?

På de följande sidorna går vi igenom piloter lite mer i detalj. Vilka är de olika stegen efter matchningsmötet fram till uppföljning av piloten för att kunna utvärdera om vi ska kunna gå vidare med att skala upp.

Vad är en bra pilot?



Att tänka efter före är en förutsättning för en lyckad pilot. Ju fler frågor vi kan lista och svara på innan desto bättre förutsättningar ges för att projektet ska bli lyckat. En pilot behöver vissa förutsättningar för att bli lyckad:

- Tydlig avgränsning
- Enkel att starta
- Mandat och budget finns redan eller skapas omgående
- En ägare finns
- Enkel att mäta och utvärdera
- Vi använder det vi lär oss för att ta nästa steg
- Den går att skala om den ger positivt resultat

Vad vill vi lära av en pilot?

- Tänk som en förstudie, vilken information, vilka svar skulle vi vilja ha snabbt?
- Hur kan nyttan mätas, vilka parametrar mäter vi?
- Vad är minsta möjliga skala, ställe, antal användare vi skulle kunna prova med?
- När kan vi prova?
- Vem skulle vara ansvarig, vem ska involveras?

Vem, vilka & var?

- Vilka är användarna som behöver detta?
- Vilka skulle involveras i ett test?
- Var skulle man göra en första pilot?
- Vem skulle ”äga” piloten?
- Behöver vi produktutveckla för att vår lösning ska passa kunden?

Uppskalning

- Vilka andra områden skulle kunna ha nytta av detta?
- Hur liknar eller skiljer sig deras sammanhang från ”vårt”? (behov, metod, mätning)
- Vilka personer borde vi tipsa om vår pilot?
- Ska vi göra gemensam sak redan nu?
- Vad skulle vara nästa pilot vara, eller kan vi skala direkt?

Från match till genomförd pilot

Första möte med kunden

Finns en match att jobba med

- Kan er lösning/produkt lösa delar eller hela kundens behov?
- Förstår vi behovet?
- Vem behöver involveras för genomförande av en pilot?

Förberedelser

Förbered beställaren och teamet

- Är piloten förankrad hos alla som ska involveras hos beställaren? Finns en dialog kring struktur/ datahantering, IT?
- Finns det möjlighet till uppskalning internt hos beställare? Fler områden/enheter som har behov av lösningen?
- Säkerställ mandat och budget

Uppstartsmöte(n) med kunden

Definiera vad vi vill åstadkomma

- Hur avgränsar vi piloten? Vilken aspekt är viktigast att vi testar? Vilka frågor har vi som behöver svar? Vad är minsta möjliga skala/ ställe/antal användare vi skulle kunna prova med?
- Grov tidsplan
- Syfte & mål

Upphandling*

Upphandling av piloten

- Fundera på hela processen, pilot 1, pilot 2 (eller fler) och full uppskalning
- Läs på om upphandling generellt och beställarens specifika upphandlingspolicy
- Se över era eventuella referenser, dokument och texter som kan efterfrågas av kunden
  Se sid.18-19

** Upphandling kan även göras tidigare i processen*

Förberedelser tillsammans

Strukturera samarbetet

- Mål och syfte med piloten?
- Våra olika roller, ansvarar, ägare?
- Struktur (mötesfrekvens, hur delas information/data, vem kontaktas för vad)
- Detaljerad tidsplan & aktivitetslista
- Mätpunkter, hur utvärderas piloten?
- Löpande dokumentation/ datainsamling
- Riskanalys

Kontrakt

Formalisera samarbetet

- Skriva kontrakt

Genomförande & dokumentation

Genomför piloten & dokumentera

- Har vi dokumenterat så att resultaten kan spridas och användas i upphandlingen av uppskalningen?

Uppföljning

Underlag för uppskalning

- Har vi uppnått vad vi ville (framgångsrik för båda parter)?
- Om ja, nästa steg. Ytterligare en pilot? Uppskalning?
- Process inför större skala. Vad kräver det av organisationen (kunskapshöjning? Påverkas andra processer eller arbetssätt osv)
- Se över upphandlingen

Att vara med under upphandling

Många upplever upphandling med offentlig sektor som jobbig. Det är svårt att förstå regelverket och därför undviker man upphandling. 800 miljarder omsätts i offentlig sektor varje år. Samtidigt är det få anbud per upphandling. Snittet ligger på 1-3 anbudsgivare per upphandling. Därmed är den offentliga sektorn en stor potentiell marknad, bara man tar sig in i rutinerna för att vara med i upphandlingar.
Det kan vara snårigt att först lära sig reglerna, men när den tröskeln är övervunnen kan det vara till en fördel att sälja i offentlig upphandling.

När man väl gjort det har man även en bra grund till att gå vidare med upphandling i EU då de tillämpar samma regelverk.

Databaser

Det finns en Europeisk databas där alla upphandlingar publiceras utom upphandlingar av lägre värde: TED (Tender Electronic Daily). Den är kostnadsfri och ni kan söka både svenska och europeiska upphandlingar. Det finns även nationella databaser med enbart svenska upphandlingar. Opic är ett exempel, den är gratis, men kostar om man vill ha en bevakning.

Olika typer av upphandling

Ibland kan det vara en bra lösning att direktupphandla piloten, ibland kan det vara bättre att handla upp både pilot och uppskalning redan från start. I vissa fall är innovationspartnerskap ett bra upphandlingsförfarande. På följande sidor går vi främst igenom lagar och regler runt direktupphandling. Vi går kort igenom anskaffningsprocessen och hur Ignites process kan vara ett stöd i det arbetet.

Länk till TED (Tender Electronic Dilly)
Läs mer om Upphandling av innovationer.
Video: Introduktion till LOU med vår Jurist Amar Al-Djaber

Lagar och regler

Som startup är direktupphandling en lättare inkörsport och ett bra sätt att börja komma in på offentliga upphandlingar. Direktupphandling är en upphandling utan offentlig annonsering. Detta kan en myndighet använda när totala summan på inköp av samma vara/tjänst inte överstiger 615 312 kr per räkenskapsår. (se direktupphandlingsgränser på nästa sida)

Ett avtal som gäller i 2 år får inte heller det överstiga årsgränsen. Det går heller inte att dela upp i syfte att kringgå lagen. En myndighet kan inte köpa halva utvecklingen av t.ex. en app år 1 och sedan andra halvan år 2.

Varje myndighet kan ha en egen lägre upphandlingsgräns, ta reda på vad som gäller i varje specifikt fall. Upphandlande organisationer ska anta riktlinjer för direktupphandling samt dokumentera skälen för inköp som överstiger 100 000 kronor.

Att anpassa sin säljprocess och skapa ett arbetsflöde för offentlig upphandling kräver både kunskap om lagar och regler samtidigt som det är bra om ni utvecklar ert företags arbetsrutiner inför upphandling.

Du hittar den mesta informationen du behöver på upphandlingsmyndighetens hemsida.

Upphandlingsprinciperna

När används direktupphandling?

Direktupphandling kan användas i tre situationer:

- om upphandlingens värde inte överstiger direktupphandlingsgränsen
- i **undantagssituationer**
- om det finns **synnerliga skäl.**

Även vid direktupphandlingar ska de upphandlande organisationerna alltid utgå från de grundläggande upphandlingsrättsliga principerna om:

- likabehandling
- icke-diskriminering
- öppenhet/transparens
- ömsesidigt erkännande
- proportionalitet.

Länk: De grundläggande upphandlingsprinciperna

Direktupphandlingsgräns

Definition

"Med direktupphandling avses ett förfarande för tilldelning av kontrakt eller ingående av ramavtal utan krav på att den upphandlande organisationen först ska informera om sin avsikt att upphandla genom en annons om anbudsinfordran."

Enligt lag

Direktupphandlingsgränsen är reglerad i lagen och är en procentsats av tröskelvärdet. Tröskelvärdet beslutas av kommissionen vartannat år. Olika tröskelvärden gäller beroende på vad som upphandlas och vem som upphandlar. Tröskelvärdena är vanligtvis giltiga i tvåårsperioder. Direktupphandlingsgränserna beräknas som en procentsats av tröskelvärdena.

Om värdet av upphandlingen inte överstiger denna beloppsgräns får den upphandlande organisationen använda direktupphandling.

Interna policys

Även om beloppsgränsen är fastställd i lagen, har många upphandlande organisationer egna regler för hur direktupphandling får användas. Dessa brukar ofta finnas beskrivna i form av egna upphandlingspolicys och interna riktlinjer.

Tröskelvärden och beräkningslänk

Beräkning av värdet

Inköp av samma slag ska räknas ihop

Tänk på att det inte enbart är det aktuella köpet som räknas, utan även andra köp av samma slag som genomförts under räkenskapsåret.

Förbud mot kringgående

En upphandling får inte delas upp i mindre kontraktsvärden i syfte att kringgå bestämmelserna om upphandling över tröskelvärdena.

LOU	Varor & tjänster	Bygg-entreprenader	Sociala tjänster (och andra särskilda tjänster förutom välfärds-tjänster)	Välfärds-tjänster
Direktupphandlings-gränsen	615 312	615 312	615 312	2 156 469**

Tröskelvärden och direktupphandlingsgräns i kronor (SEK) från 1 januari 2020

Detta är siffror aktuella i skrivande stund. Gå till upphandlingsmyndigheten för dagsaktuella siffror.

Undantagssituationer

Direktupphandling får även tillämpas enligt 19 kap. 7 LOU om följande förutsättningar är uppfyllda:

Inga tidigare anbud

Om den upphandlande myndigheten gjort ett annonserat förfarande enligt LOU och inte fått in lämpliga anbud (tänk på att inga väsentliga ändringar av villkoren som angetts i den ursprungliga upphandlingen får göras).

Konstnärliga skäl, tekniska skäl eller skydd av ensamrätt enligt LOU och LUF.

- Syftet med upphandlingen är att skapa eller förvärva ett unikt konstverk eller en unik konstnärlig prestation
- Det finns av tekniska skäl inte någon konkurrens
- Det som ska anskaffas skyddas av ensamrätt och kan därför endast tillhandahållas av en viss leverantör

Synnerlig brådska enligt LOU och LUF

I vissa situationer finns inte tid att annonsera eller upphandla och anskaffningen är absolut nödvändig.

Ogiltiga eller oacceptabla anbud enligt LOU

Här är det viktigt att de anbudsgivare man direktupphandlar fyller alla ställda kvalificeringskrav

Forsknings-, experiment-, studie- eller utvecklingsändamål enligt LUF

Det förutsätter att kontraktet inte syftar till vinst och att det inte påverkar efterföljande konkurrensutsatt upphandling. Förfarandet för innovationspartnerskap kan då vara en lämplig lösning om den upphandlande enheten har behov av både utveckling av en produkt och själva köpet av produkten.

Upphandling av varor i vissa fall enligt LOU och LUF

Upprepning av tjänster eller byggentreprenader enligt LOU och LUF

Upphandling av tjänst som följer på en projekttävling enligt LOU och LUF

En upphandlande organisation får använda förhandlat förfarande utan föregående annonsering för att tilldela ett kontrakt till vinnaren eller vinnarna av en projekttävling. Att ett kontrakt kommer tilldelas ska i så fall framgå av annonsen för projekttävlingen.

Förhandlat förfarande utan föregående annonsering

Källa: Upphandlingsmyndigheten

Offentlighets-principen

Offentlighetsprincipen innebär att all information är offentlig

Det betyder att vem som helst kan begära ut tidigare, då dessa är offentliga.

Exempel:

En kommun ska ha en AI på alla proppskåp i kommunen som läser av vad är status på proppskåpen så de inte får strömavbrott. Kommunen har en idé, pratar med startups som tar fram ett skriftligt förslag och börjar utveckla en produkt. Startupsen kommer skicka information löpande till kommunen tills den färdiga AI produkten finns på plats. All denna information kan begäras ut av någon annan startup/företag. All info som startupsen skickar till kommunen är allmän handling.

Sekretess

Här är det viktigt att tänka på att ni kan begära att projektet ska vara under sekretess. När samarbetet påbörjas begär ni att vissa inlämnade handlingar ska vara sekretessbelagda enligt 16 kap 3 § OSL - Företagshemlighet.

Detta för att ni ska ha en möjlighet och potential att kunna leva vidare med er utvecklade produkt, så ingen annan kommer in och tar över när det tunga jobbet är gjort.

Man får inte ha en generell sekretess. Under upphandlingen råder sekretess på anbuden, men när beslut tagits offentliggörs alla inkomna bud. Anbudssekretessen gäller generellt i 2 år med besvärshänvisning max i 5 år. Detta om leverantören begärt sekretess.

De lagar som ligger till grund i dessa fall är: Tryckfrihetsförordningen (som är grundlag i Sverige) samt offentlighets- och sekretesslagen som gäller vid sekretess.

Dra fördel av offentlighetsprincipen

Använd din rätt att kräva ut tidigare vinnande anbud. Ni kan använda dem i er egen process att vara med i upphandlingar, hur ser deras anbud ut, på så vis får ni en fingervisning i upphandling. Efter upphandling kan ni använda det för inblick hos era konkurrenter och utifrån det produktutveckla.

Snabba tips

Att gå in i upphandling med offentliga verksamheter och myndigheter skiljer sig på flera sätt från att sälja mot vanliga kunder.

> ”Jag vill alltid vara transparent och lägga båda parternas kort och intentioner på bordet. Kom in i rummet som en problemlösare. Om vi t ex diskuterar en direktupphandling, fråga vart taket ligger och hur vi kan lösa behoven inom de ramarna."
>
> *Per Fransson, COO The Fine Arc Nordic AB*

Sammanfattning:

- **Tänk på offentlighetsprincipen** för att skydda er produkt, men även för att kunna produktutveckla. Begär ut vinnande anbud från tidigare upphandlingar för att få tips på hur du ska skriva din egen.
- **Begär sekretess.** Ta med en A4 där ni begär sekretess, vad sekretessen ska avse samt varför detta behöver vara under sekretess, d.v.s. vilken skada denna information kan orsaka er.
- **Våga ta klivet in i direktupphandlingar.** Direktupphandlingar har många fördelar:
    - Direktupphandling är svår att överklaga
    - Direktupphandling ska konkurrensutsättas men behöver inte annonseras
    - Upphandlaren kan välja vilket som är bästa anbudet
- **Tänk på**: Upphandlaren kan kräva årsomsättningskrav. Kravet får vara 2 gånger kontraktsvärdet. Du kan åberopa ett annat företags kapacitet. Du kan även hitta andra lösningar för att uppfylla kravet. Ställ frågan hur du kan uppfylla kravet till beställaren.
- **Referenser**. Du behöver minst 3 referenser på tidigare uppdrag. Gör referensuppdrag för att kunna vara redo vid upphandling.
- **Sälj inte** mot offentlig sektor. Presentera era lösningar.

Checklista

Region Västerbotten har tagit fram en praktisk checklista med tio punkter för att underlätta för företag vid upphandling.

- [ ] Läs dokumentationen ordentligt och checka av att du fyller alla krav innan du börjar skriva ditt anbud.
- [ ] Läs igenom vad du åtar dig och att du faktiskt kan leverera, ditt anbud är bindande.
- [ ] Se över vilka krav som väger tyngst och vilka du bör fokusera på för att vinna.
- [ ] Fokusera på ditt företags styrkor och betona vad som skulle vara av extra värde för upphandlaren.
- [ ] Börja jobba på anbudet i god tid före deadline. Ibland tar det tid att få fram alla svaren.
- [ ] Våga fråga om otydliga krav, felaktigheter och sådant som kan uppfattas som orättvisa. Du kan påverka!
- [ ] Uttryck dig klart och tydligt och använd nyckelkoncept i rubrikerna så att du gör det lättare för utvärderaren att analysera ditt erbjudande.
- [ ] Hitta en partner! Om upphandlingen är för stor för dig, så kanske ni klarar det i ett samarbete.
- [ ] Begär sekretess om det finns känslig information i ditt anbud, eftersom det kommer bli allmän handling då upphandlingen är genomförd.
- [ ] Begär ut vinnande anbud från tidigare upphandlingar för att få tips på hur du ska skriva din egen.

Upphandlingsprocessen

Affärsstrategisk analys beskriven

Vet vi behovet?

JA

Vet vi hur marknaden ser ut?

JA

Finns produkten på marknaden?

JA

LOU/LUF

Värdet styr vilken typ av upphandling

NEJ

Gör en behovsanalys.
Vi behöver vet behovet för att fortsätta.

NEJ

Gör en marknadsanalys.
Ignite är en del i denna marknads/omvärldsanalys.

NEJ

Innovationsupphandling.
Börja med att hitta leverantörerna. Utveckla tillsammans den nya tjänsten/produkten genom ex.vis en pilot.
Gå sedan vidare till en LOU upphandling.

Innovationspartnerskap

Ett LOU-reglerat förfarande som omfattar dels forskning och utveckling, dels eventuell realisering.

Ett urval av upphandlingsförfaranden

- Det finns en färdig produkt eller lösning
- Annonserat eller oannonserat

Direkt-upphandling

+
- Stor frihet vid prövning och utvärdering av anbud
- Inga minimitider
- Liten risk för överprövning
- Inga formella krav enligt LOU (stor frihet att komplettera anbud)

−
- Ingen möjlighet till optioner (över direktupphandlingsgränsen)
- Varje beställare har egna policys för hur dessa utförs
- Löser inte uppskalning över upphandlingsgränsen över tid

- Det finns ingen färdig produkt eller lösning
- När är det anpassning och när är det Innovation?
- Olika typer av innovations-partnerskap?
- OPI inom ramen för innovations -partnerskap?

Innovations-partnerskap

+
- Strukturerad arbetsmetod & partnerskapsavtal som reglerar samverkan
- Option att köpa utvecklad produkt
- Nyttjar leverantörens kunskaper
- Underlättar för långsiktigt samarbete

−
- Avancerat upplägg
- Formella krav enligt LOU & risk för överprövning
- Krav på separat forsknings- och utvecklingsverksamhet
- Praxis saknas
- Minimifrister ska följas

Urvals-förfarande

- Snabbare & enklare variant av konkurrenspräglad dialog

- Ett undantagsförfarande

Konkurrens-präglad dialog

+
- Bjuder in leverantörer till dialog, förfrågningsunderlaget görs i två steg
- Nyttjar leverantörens kunskaper

−
- Relativt lång process (30+30 dagar i annonsering över tröskelvärdet, rimlig processtid är 6-12 månader)
- Minimifrister ska följas (EU direktiv-styrt)

I tredelar

Använd ett grundkontrakt med all formalia, här finns alla grunder med, detta gör det enkelt att använda som grund för alla kontrakt. Gör en eller flera bilagor som definierar vad ni ska göra, hur, osv. Bilagor har fördelen att där kan vi göra justeringar.
Tänk på att formulera hur bindande bilagorna är.

Grundkontrakt

- Bakgrund
- Uppdragsgivare
- Uppdragstagare
- Tjänst som ska utföras
- Kommersiella villkor (ersättning kan refereras till bilaga)
- Förtida upphörande av kontrakt
- Sekretess och tvister
- Start och sluttid

+

Bilagor

Struktur för samarbetet
- Mål och syfte med piloten
- Våra olika roller, vem ansvarar för vad, vem äger vad?
- Struktur för samarbete (mötesfrekvens, hur delar vi information/data, vem kontaktas för vad)
- Detaljerad tidsplan & aktivitetslista
- Mätpunkter, hur utvärderar vi piloten?
- Löpande dokumentation/datainsamling
- Kommunikation - hur pratar vi om varandra i det offentliga rummet (referenser, case osv)

Ersättning & äganderätten efter piloten
- Om vi utvecklar tillsammans, vem äger vad?

Möjlig uppskalning
- Vad gör vi om vi har lyckat utfall?
- Uppskalning?

+

Arbetsdokument

- Riskanalys
- Vilka risker kan vi hamna i?
- Hur kan vi motverka dem?
- Har någon av våra partners en mall?

Kommunikationsplan
- Ekonomisk/affärsmässig utvärdering
- Vad kostar det att skala upp?
- Hur undersöker piloten det?

Från pilot till uppskalning

Vi brukar säga att en pilot är en risk-reducerare, så nu när piloten är genomförd kan vi stanna upp och reflektera över vad vi lärt oss innan vi går vidare.

Go/No go?

Den första frågan vi kan ställa oss är om vi har tillräckligt med information för att ta ett beslut om vi ska fortsätta och skala upp eller om vi ska avbryta. Finns det några andra aspekter vi behöver veta mer in innan vi går vidare? Finns det några risker vi behöver utforska eller hantera?

Några frågor att fundera på i detta läge är:

Vad har fungerat bra? Hur säkerställer vi att det fortsätter gå bra även när vi skalar?

Vad har inte fungerat? Hur justerar vi så vi undviker detta framåt?

Har det framkommit något oväntat i piloten? Hur påverkar det i så fall uppskalningen?

Behöver ytterligare personer involveras i projektet framåt? Vilka påverkas av en uppskalning, som ännu inte involverats? Det kan handla om personer i verksamheten.

IT: Fråga om helheten i resterande system, gör din produkt attraktiv genom att lätt kunna implementeras med befintliga system.

Upphandling: Finns läxor att lära inför att vara med i framtida upphandlingar och samarbete med offentlig sektor?

Exempel på samarbeten

- **Södertälje kommun & Stockfiller och Parlametric** - Klimatsmart mat i skolorna genom en crowd-sourcing lösning för lokalproducerade grönsaker samt ett verktyg för att visualisera förbrukning till kockar. https://www.youtube.com/watch?v=y4ufxqxhq4c
- **Rinkeby-Kista stadsdel & Bumbee Labs** - Mäta besöksflöden i medborgarservice lokaler. En uppskattning kommer inkludera ungdomsgårdar och andra serviceinrättningar.
- **Rinkeby-Kista stadsdel & Parlametric** - Forskningsprojekt för att använda AI kring röstigenkänning för att lyfta nivån i svenska hos barn i förskolan.
- **Uppsala Kulturförvaltning & Altered** - Vattensnåla munstycken på Konstmuseum.
- **Destination Uppsala & handla.io** - Spelplattform med geo-tagging kring Pelle Svanslös för att attrahera besökare och aktivera barn.
- **Destination Uppsala & Nagoon** - AI Covid-lösning (computer vision) för att minska smittspridning inomhus, första pilot på bibliotek.
- **Umeå kommun & Oterlu samt The Fine Arc Nordic** - Digital fritidsgård.
- **Uppsala hem & Mimbly** - Vattenbesparing i tvättstugor.
- **Växjöbostäder & Collactivate** - Trygghetslösning i källare/fastigheten med omgivning.
- **Barkarby Science och E.ON & Locallife** - Öka källsorteringsgraden, skapa en mer hållbar energiproduktion.

Några ord från Uppsala kommun:

Johan Rosén, Näringslivsstrateg Uppsala kommun

Läs gärna hur Uppsala kommun jobbat med Ignite tidigare

Tack till

Dalarna Science Park

Energimyndigheten

HBV

Järfälla kommun

Kalmar kommun

Kalmar Science City

Kista Science City

LEAD

Linköping kommun

Linköping Science Park

Minc

MKB Fastighets AB

Parlametric AB

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning

Sahlgrenska Science Park

SKR

Sting

Stockholms Hamnar

Sveriges Allmännytta, Digitaliseringsinitiativet

Södertälje kommun

THINGS

Umeå kommun

Uminova Innovation

Uppsala kommun

Vinnova

Zian AB

IGNITE
POWERED BY SISP

Ignite Sweden – en del av SISP,
Swedish Incubators and Science Parks

Hämta senaste versionen av denna guide här

Frågor och funderingar? Kontakta oss gärna

Mikaela Färnqvist,
mikaela.farnqvist@kista.com

Marit Finch-Westin,
marit@ignitesweden.org

www.ignitesweden.org

SWEDISH INCUBATORS & SCIENCE PARKS

EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala utvecklingsfonden