

Pilot som strategiskt verktyg för innovation

En guide för beställande verksamheter

En guide från Ignite Public

För beställande verksamheter

Det här är en guide för dig som representerar en offentlig aktör och som vill lösa era behov och olika samhällsutmaningar genom att samarbeta med innovativa startups.

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 beställande verksamhet. 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 arbetssätt
- Vad är Igniteprocessen?
- Vad är en bra pilot?
- Att tänka på inför en pilot
- Att upphandla en pilot
- Lagar och regler
- 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 offentlig aktör får förutsättningar att bli bättre beställare av innovativa lösningar utifrån de behov som finns.

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.](#)

”Fördelen med att träffa startups är att vi fått nya perspektiv och insikt i vilken ny teknik som finns på marknaden som vi inte visste fanns”

Johan Rosén, Uppsala kommun

Innehållsförteckning

Piloter som arbetssätt	5
Igniteprocessen	7
Inför Matchning	8
Vad är en bra pilot?	11
Från match till pilot	12
Att tänka på inför en pilot	13
Att upphandla en pilot	15
Lagar och regler	18
Offentlighetsprincipen	21
Anskaffningsprocessen	22
Affärsstrategisk analys	23
Upphandlingsförfaranden	24
Kontrakt	25
Uppskalning	26
Exempel på samarbeten	27
Tack till	28

Piloter som arbets sätt

Den här guiden är för er som vill använda pilotprojekt för att testa innovativa lösningar på era behov. Piloter kan betyda olika saker i olika sammanhang. Vi tänker att piloter är en del av ett agilt arbetssätt, där ni i flera "små steg" snabbt kan testa en lösning men även påbörja ett samarbete och bygga en relation. Det är ett sätt att öka innovationsförmågan i er organisation.

Genom att avgränsa till en pilot minimerar man risken. Piloten kan genomföras snabbt och enkelt, utan för stor investering varken från beställare eller från leverantören. Det blir ett snabbt sätt att testa innovativa lösningar för att sedan utvärdera och testa igen.

Tydlig målbild

Ha målet i sikte, så att ni utformar piloten därefter. Har ni en idé redan nu om vad är det ni ska testa? Vad är det ni ska lära er? Är matchningen främst omvärldsbevakning, söker ni en specifik lösning, eller vill ni lära er något? Ni behöver själva definiera vad för typ av pilot som är

"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, Ignite Sweden

relevant för er. Vad vill ni få ut av piloten? Var transparent mot startups kring vad ni har för målsättning på längre sikt och vad ni vill ha ut av piloten på kortare sikt.

Exempel på målsättning:

- Internt lärande
- Ett sätt att öka innovationsförmågan
- Utvärdera användarupplevelsen
- Ett nytt verktyg eller metodik i liten skala innan det skalas upp
- Ett sätt att utvärdera vad som krävs för att införa och skala upp

Piloter

När vi talar om piloter är de oftast 3-9 månader beroende på område. Ni sätter tillsammans med start-uppen 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.

“Vi vet vad vi vill ha, men det är inte alltid lätt att formulera ner vad vi vill ha”

“En produkt kan se bra ut på pappret, men när man testar den i verkligheten ser det helt annorlunda ut”

Piloter i serie

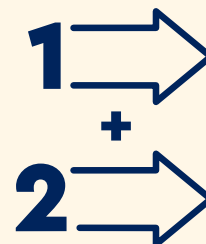
Vi kan bygga upp piloterna i olika steg med olika frågeställningar i varje pilot. Det här är bra för att säkerställa att lösningen fungerar från olika aspekter. Nedan är exempel som en kommun använde för att utvärdera en lösning utifrån tre olika aspekter.



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

Parallella piloter för lärande

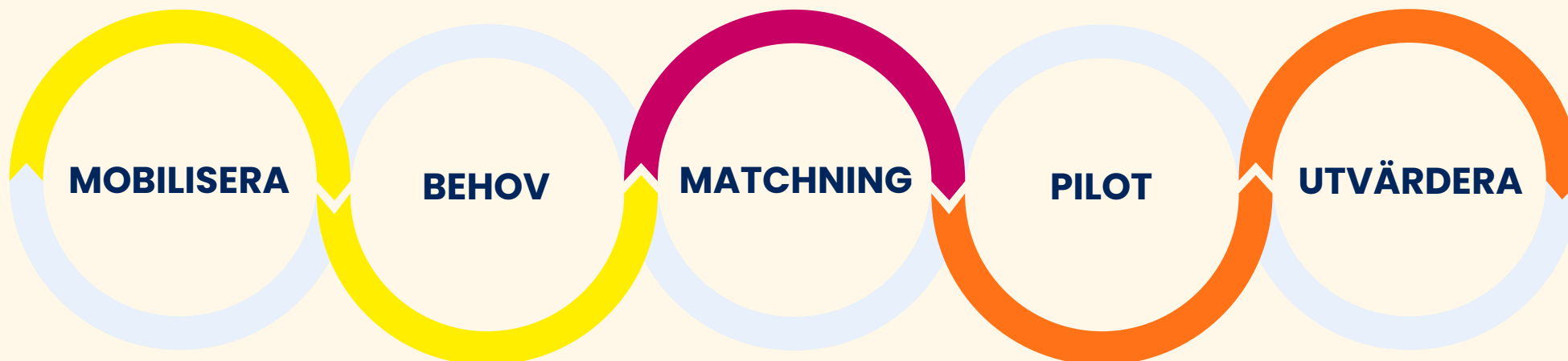
När man har olika alternativ och är osäker på vilket alternativ som ger bäst resultat för just ert ändamål kan man testa båda alternativen parallellt.



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

Vad är Igniteprocessen?

Processen är en möjlighet för offentlig sektor att använda startups i utvecklingsprojekt. I processen säkerställs att samarbetet blir bra för båda parter. Processen anpassas utifrån omfattning, mognad och interna eller regionala innovationsprocesser.



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

- **Förankring och mandat:** Är detta sätt att jobba förankrat i organisationen? Har involverade personer mandat att driva processen internt och genomföra en pilot? Det krävs förankring att delta i Ignite-processen. Förankring måste ska löpande.
- **Beslutskraft:** Hur ser det ut i er organisation/myndighet i förhållande till andra. Krävs det beslut för att kunna genomföra en pilot? Hur ser delegationsordningen/beslutsvägen ut? Vem kan fatta beslut inom det här området, och till vilket värde?
- **Utgå ifrån behovet:** Utgå ifrån behovsanalysen och fokusera på behov (vad) utan att fastna i lösning (hur). Är behovet förankrat så att det finns vilja att skala upp?

Startups kan ha **kommit** **olika långt** med sin(a) tjänst(er)

- **Under utveckling** - ni utvecklar tillsammans i samarbetet/piloten
- **I test** - ni testar tillsammans och utvärderar resultatet
- **I produktion** - det finns kunder & referenser. Ni bestämmer i hur stor omfattning ni implementerar i olika steg.
- **I linje med strategin:** Finns ett strategiskt ramverk som stödjer ett arbete med de identifierade behoven?
- **Behovsägare:** Vem äger behovet (mandat) och vilken kompetens behöver vara med på matchningen? Fundera på vilka roller som behöver vara med på matchningen, både formellt och från ett praktiskt genomförande-perspektiv.

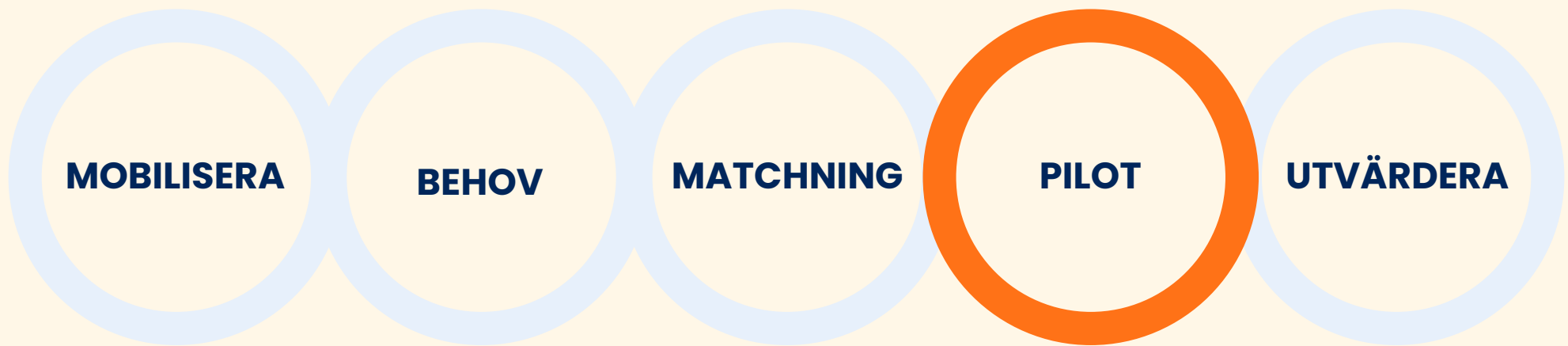
Olika perspektiv och olika arbetssätt leder till utveckling

- **Mognadsgrad att arbeta med startups:** Hur mogen är ni som beställare när det handlar om att arbeta med startups? Om ni inte har så stor erfarenhet av detta, behöver ni kanske en ökad dialog med leverantörerna, kanske behöver fler personer vara med i matchningsmötet utifrån olika kompetenser, men även för internt lärande.
- **Intern förståelse för processen:** Behöver ni göra en utbildning för de som deltar för att förtydliga syftet med Ignite processen. Vad vill ni uppnå genom att delta?
- **End-in-mind:** Har ni en idé redan nu om vad är det ni ska testa? Vad är det ni ska lära er? Är matchningen främst omvärldsbevakning, söker ni en specifik lösning, eller vill ni lära er något?
- **Innovationsprojekt:** Finns det möjlighet till avsteg från interna riktlinjer (interna upphandlingsgränser osv) när ni driver innovationsprojekt?

- **Skapa för framtiden:** OM det finns stora behov som ingen idag löser på marknaden, kan ni då stimulera startups/entreprenörer att skapa lösningar inom dessa områden? T.ex. genom att skapa en liten inkubator med tydligt uttalat behov, med samarbeten med andra inkubatorer, science parks och Ignite.

Ha i åtanke att det finns **olika typer av startups.**

En digital lösning kan t ex vara utformad så att den stora delen av arbetet görs initialt, sedan är det minimalt arbete att skala upp. Medan en mer traditionell lösning skapas linjärt.

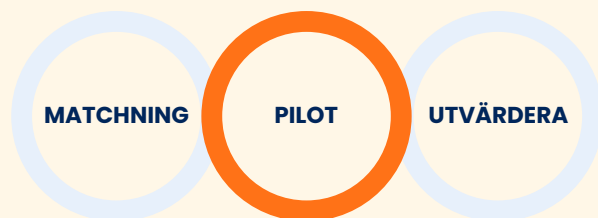


Piloter är alltså en del av hela Ignite Public-processen och själva piloterna kan justeras och göras om i olika etapper. Hur går en pilot till? Vad innebär den för er som startup och vad behöver man tänka på för att den ska bli så lyckad som möjligt samt ha bästa chans till uppskalning?

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.

Pilotprojekt

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?

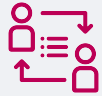
Vem, vilka & var?

- Vilka är användarna som behöver detta?
- Vilka skulle involveras i ett test?
- Var skulle man göra en första pilot?
- Vem skulle "äga" piloten?
- Vilka befintliga leverantörer eller system behöver involveras?

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 startup

Finns en match att jobba med

- Kan lösningen/produkten lösa delar eller hela vårt behov?
- Förstår vi lösningen/produkten?
- Vem behöver involveras för genomförande av en pilot?



Interna förberedelser

Förbered organisationen internt

- Är piloten förankrad hos alla som ska involveras (i pilot samt uppskalning)?
- Är piloten förankrad hos IT, finns en dialog kring struktur/datahantering?
- Finns det fler områden/enheter som har behov av lösningen? (uppskalning internt)
- Säkerställ mandat och budget



Uppstartsmöte(n) med startups

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*

Upphandla piloten

- Fundera på hela processen, pilot 1, pilot 2 (eller fler) och full uppskalning. Gör sedan kravställningen utifrån det En avvägning med förutsättningar på både kort och lång sikt.
- Välj upphandlingsförfarande

* 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 tänka på inför piloten

- **Tänk efter före vad gäller upphandling:** Fundera redan nu på hela processen, pilot 1, pilot 2 (eller fler) och full uppskalning. Formulera sedan kravställningen utifrån det, med avvägning och förutsättningar på både kort och lång sikt.

Ta ställning till om ni kan nyttja direktupphandling som förfarande eller inte. Vilka är era långsiktiga behov? Om ni vill ha option på förlängning eller kunna skala upp fullt ut finns andra upphandlingsformer som kan vara bättre anpassade. Ex.vis konkurrenspräglad dialog eller innovationspartnerskap, som är ett sätt att få in bra anbud vilka kan ligga till grund för kommande förhandlingar och dialog. Genom att nyttja annonserade förfaranden kan ni skala upp även om direktupphandlingsgränsen överskrids.

- **Vad är det ni vill mäta?** Definiera upp så tydligt som möjligt vilka mål ni vill uppnå. Vad händer om ni uppnår målen, vad händer om ni inte uppnår målen osv.
- **Uppskalning internt:** Se över internt om det finns fler användningsområden/ fler enheter som har behov av lösningen.
- **Dialog:** Det finns inga upphandlingsrättsliga hinder mot att föra dialog med leverantörer före en upphandling så länge det säkerställs att enskilda leverantörer inte ges en otillbörlig fördel.
- **Tänk igenom kravställningen:** Om ni ser ett långsiktigt behov är det viktigt att fokusera på förutsättningar för genomförande som en del av kravställningen (krav om tekniska förutsättningar i nuläget för uppskalning, integrationer osv), gör en avvägning med förutsättningar på både kort och lång sikt.
- **Undvik onödiga detaljkrav:** Detaljkrav i en upphandling kan leda till att innovativa företag inte kan lämna anbud. Fundera över vilka krav ni ställer på bolagen som kan missgynna startups (t.ex. ISO certifiering, att bolaget har funnits ett visst antal år etc. Om kraven är för omfattande och för tydligt angivna kan det inverka negativt på leverantörens möjlighet att komma med innovativa idéer.
- **Gör en riskanalys innan piloten genomförs:** En pilot i framkant belyser många utmaningar i t.ex. det digitala arvet - behöver någon annan justering göras om ni genomför piloten? (Infrastruktur, teknik, arbetssätt?)
- **Utvärdering av anbud:** det finns många kvalitetsverktyg att använda i värderingen av anbud, utöver pris. Det kan t.ex. vara intervjuer, referenser från tidigare kunder, presentation och demonstration.

- **Inlåsningsseffekt:** ni vill inte lägga tid på att anpassa en lösning till en pilot och sedan göra samma investering igen om det blir en ny aktör efter upphandlingen.
- **Skalningen - är ett sätt att testa samarbetet.** Det handlar om att tydligt planera framtida projekt, att bygga en långsiktig relation. Piloten blir ett sätt att "pilota" samarbetet. Tänk en process med piloter och lärande av varandra, en form av utveckling tillsammans, innan ni skalar upp i full skala. Insatsen delas upp över tid.
- **Process för införande:** Vad kräver det av organisationen ex.vis kunskapshöjning? Påverkar det andra processer eller arbetssätt? Se till att det finns en projektledare internt som håller ihop arbetet.
- **Stöd för användarna:** Om det är många användare inblandade kan det vara värt att göra ett stöd för dessa i form av t.ex. utbildning.

Otillbörlig konkurrensfördel

Att tänka på för att undvika att startups får en otillbörlig konkurrensfördel

- Verksamhetens behov ska tillgängliggöras för hela marknaden
- Genom funktionskrav låser ni inte leveransen till en specifik produkt utan möjliggör för leverantörerna att komma med alternativa lösningar som kanske verksamheten själv inte har identifierat
- En startup ska inte vara med och formulera kraven
- Ni ska också informera andra potentiella anbudsgivare om vilka upplysningar av relevans för upphandlingen som har lämnats till den eller de leverantörer som har deltagit i piloten

Att upphandla en pilot

I Igniteprocessen involverar vi alltid inköps- eller upphandlingsansvariga direkt i början av hela processen. Det är viktigt att inköp har rätt förutsättningar och kommer in tidigt för att kunna arbeta strategiskt. Att de är involverade från start för att kunna välja vilket upphandlingsförfarande som passar i just ert specifika fall.

Ignites metodik, att testa och experimentera i liten skala, syftar till att både stärka innovationsförmågan i organisationen samt arbeta mer flexibelt.

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. Vi ser även över ett urval av LOU förfaranden och listar fördelar och nackdelar på sida 23. Vi går kort igenom anskaffningsprocessen och hur Ignites process kan vara ett stöd i det arbetet.

[Läs mer om Upphandling av innovationer.](#)

Funktionsupphandling

Vad, inte hur

Skapa plats för innovation

För att inte låsa in sig på HUR en problematik ska lösas är det ibland till fördel att lämna plats för innovativa lösningar genom att istället formulera VAD som behöver lösas. På så vis öppnar vi dörren för innovation och nya Lösningstrategier.

Funktionsupphandling

Definierar vad men inte hur.

Funktionsupphandling är innehållet, dvs vad vi upphandlar. Den kan göras som en direktupphandling, urvalsupphandling osv.

Istället för tekniska specifikationer beskrivs den funktion som eftersträvas (ex pumpfunktion istället för en pump).

Programvara & IT-lösningar

Vid upphandling av programvara eller IT-lösningar kan man lätt gå in i oförutsedda fällor. Om lösningen man köper inte är Open source kan man Bl.a. bli inlåst p.g.a. att lösningen i sig är juridiskt skyddad. Man kan även hamna i en situation där man förlorar kontrollen på sina egna data och handlingar om man vill avsluta samarbetet. Även nya lösningar kan vara tekniskt svåra att väva ihop med låsta lösningar vilket gör en vidareutveckling svårare. Björn Lundell professor på högskolan i Skövde har tillsammans med kollegor och partners tagit fram 5 snabba råd att följa vid upphandling.

"De handfasta rekommendationer som tagits fram för att undvika inlåsnings effekter borde utgöra en checklista som alla myndigheter behöver använda inför utveckling och anskaffning av IT-lösningar. Det ska vara lätt att göra rätt."

Maria Dalhage, projektledare för öppna data på Arbetsförmedlingen samt initiativtagare NOSAD (Network Open Source and Data)

5 Snabba råd:

- Uttryck krav på interoperabilitet i stället för kompatibilitet. Krav på kompatibilitet med en specifik programvaruapplikation, bidrar till inlåsnings risker.
- Uttryck krav på öppna IT-standarder (istället för stängda IT-standarder) för att undvika inlåsnings risker. Uttrycks krav på en sluten IT-standard, kan det (av både juridiska och tekniska skäl) hindra implementation av denna standard i öppen programvara (OSS).
- Uttryck endast krav på en IT-standard om den har implementerats av ett eller flera OSS-projekt. Om det saknas en publikt tillgänglig OSS-implementation av en specifik IT-standard innebär detta betydande risker för inlåsnings risker.
- Undvik att uttrycka krav på specifika slutna programvaruapplikationer. Att uttrycka ett krav på en specifik sluten programvara medför risker t.ex. relaterat långsiktig förvaltning och återanvändning av de digitala handlingar som upprättas och behöver förvaltas av organisationen.
- Utveckla en effektiv exitstrategi som gör det möjligt för den upphandlade organisationen att med kort varsel kunna avsluta användningen av en programvaruapplikation utan att organisationen tappar kontrollen på den egna organisationens egna handlingar.

Källa: [Artikel Högskolan i Skövde](#)

Lagar och regler

Att veta när man kan direktupphandla kan vara lite snårigt, ibland är det enkelt som t.ex. när det understiger ett visst värde. Ta hjälp av upphandlingsavdelningen i ett tidigt skede. Du hittar den mesta informationen du behöver på [upphandlingsmyndighetens](#) hemsida. Här listar vi en övergripande bild för vad som gäller vid direktupphandling. Koppla alltid in er upphandlingsansvarige för att ta hjälp med dessa frågor.

När kan man direktupphandla?

Direktupphandling kan användas i tre situationer:

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

Utgå alltid från upphandlingsprinciperna

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

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

De grundläggande upphandlingsprinciperna

Upphandlande organisationer ska anta riktlinjer för direktupphandling samt dokumentera skälen för inköp som överstiger 100 000 kronor.

Direktupphandlingsgräns

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 kontraktvärden i syfte att kringgå bestämmelserna om upphandling över tröskelvärdena.

LOU

	Varor & tjänster	Bygg- entreprenader	Sociala tjänster <small>(och andra särskilda tjänster förutom välfärds-tjänster)</small>	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 byggtreprenader 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

All information är offentlig

Det betyder att vem som helst kan begära ut en annan startups handlingar, då dessa är offentliga. Det innebär att ett annat företag kan begära ut handlingar och kliva in och börja ta fram en liknande produkt. De kan till och med hinna före med en patentansökan.

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. Startupen kommer skicka information löpande till kommunen tills den färdiga AI produkten finns på plats. All den informationen kan begäras ut av en annan startup/företag. All info som en startup skickar till kommunen är allmän handling.

Sekretess

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

Detta för att startupen ska ha en möjlighet och potential att kunna leva vidare med sin utvecklade produkt. Som gör att de kan växa som företag och att inte någon annan som kommer in och tar över när det tunga jobbet är gjort.

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

Anskaffnings- processen

Genom att träffa innovativa startups får ni en ökad förståelse för nya lösningar och affärsmodeller på marknaden. Igniteprocessen är ett verktyg i ett tidigt skede i upphandlings- och innovationsarbetet. Kontakta oss så pratar vi mer.

Ni får:

- Omvärldsbevakning & kunskap
- Nya innovativa lösningar
- Tidig dialog
- Pilot - experimentera

Affärsstrategisk analys

- Nuläge
- Behovsanalys
- Marknadsundersökning
- Strategi
- Val av förfarande
- Pilot/testa olika lösningar
- Utvärdera tester/piloter inför upphandlingsprocessen (go/no go)



Upphandlingsprocessen

- Upphandlingsdokument
- Annonsering
- Frågor & svar
- Anbudslämning
- Komplettering
- Anbudspresentation
- Prövning/utvärdering
- Förhandling
- Beslut och tilldelning



Leverans

- Kontrakt/ramavtal
- Implementering
- Utbildning
- Leverans
- Uppföljning
- Avveckling

Affärsstrategisk analys beskriven



Ett urval av upphandlingsförfaranden

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



- 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 innovationspartnerskap?
- OPI inom ramen för innovationspartnerskap?



- 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



- Snabbare & enklare variant av konkurrenspräglad dialog

- Ett undantagsförfarande



- 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)

Kontrakt

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: Är piloten redan integrerad i vår IT-infrastruktur eller behöver det göras inför uppskalningen? Hur gör vi detta i så fall på bästa sätt.

Upphandling: Om inte uppskalningen redan är upphandlad i samband med piloten behöver upphandling involveras igen inför uppskalningen.

Kommuner och startups

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 & Bumble 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 & Mimby:** 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 Allmännytt, Digitaliseringsinitiativet

Södertälje kommun

THINGS

Umeå kommun

Uminova Innovation

Uppsala kommun

Vinnova

Zian AB



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 Färnvist,
mikaela.farnqvist@kista.com

www.ignitesweden.org

Marit Finch-Westin,
marit@ignitesweden.org

