

Vägledning för upphandling

Stöd för att upphandla verksamhetssystem för socialtjänsten



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Inledning

SKR bedriver sedan 2019 ett arbete med att stödja Sveriges kommuner med att upphandla verksamhetssystem för socialtjänsten. En del av projektet är att ta fram en vägledning för upphandling, vilket detta dokument utgör. Projektet tar också fram ett kravbibliotek vars syfte är att underlätta upphandling. Vidare bedrivs ett arbete med att ta fram gemensamma tekniska och informatiska standarder för att underlätta informationsutbyte, statistik och modularisering. För mer information om SKR:s projekt Verksamhetssystem för socialtjänsten, se [projektets webbsida på skr.se](#)¹.

Den här vägledningen är en uppdaterad version av den skrift som togs fram år 2020. Vägledningen från 2020 författades av Daniel Brynolf, Hannes Härfast, Jörgen Keckman Eriksson, Li Langemark, Klara Diskay - affärsrådgivare på AffärsConcept.

Nu har vägledningen uppdaterats för 2024 av Li Langemark, Mårten Nyström Holm och Gabriel Michélsen - affärsrådgivare på Adda AffärsConcept.

Bakgrund

För att stötta och administrera den verksamhet som socialtjänsten bedriver används digitala verksamhetssystem som ett viktigt redskap.

Verksamhetssystemet för socialtjänsten utgör det digitala ”navet” för verksamheten och är därigenom ett direkt verksamhetskritiskt system för att genomföra socialtjänstens åtaganden. Mot bakgrund av verksamhetssystemens kritiska funktion är det viktigt att landa rätt under upphandling.

Det finns flera verksamhetssystem för socialtjänsten som tillhandahålls av olika leverantörer på marknaden. Verksamhetssystemet för socialtjänsten upphandlas genom konkurrensutsatta förfaranden i enlighet med lag (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU).

Att upphandla ett verksamhetssystem för socialtjänsten kan vara en utmaning utifrån flera aspekter. Kommunen kommer behöva göra olika vägval för att

1

<https://skr.se/skr/integrationsocialomsorg/socialomsorg/digitaliseringinomsocialtjansten/verktygochutvecklingsarbeten/verksamhetssystemsocialtjansten.24311.html>

navigera rätt mot målet att få ett verksamhetssystem på plats som uppfyller kommunens identifierade behov.

Upphandling av verksamhetssystem är ofta tids- och resurskrävande. När omfattande tid och resurser läggs ned på att upphandla ett verksamhetssystem blir ett gott resultat viktigt. För att nå ett gott resultat krävs god förståelse för de moment som omfattas av inköpsprocessen, både innan, under och efter upphandling, vilken aktuell vägledning har som ambition att belysa i kommande avsnitt.

Vad som initialt kan lyftas som svårt och resurskrävande kopplat till upphandling av verksamhetssystem för socialtjänsten är arbetet med att:

- identifiera verksamhetens behov,
- omvandla behoven till krav på systemet,
- genom dialog och/eller förhandling inhämta information från leverantörerna om och hur kraven kan bemötas,
- justera och anpassa krav för att möta leverantörernas system,
- omvandla inhämtad information till relevant avtalsinnehåll, och
- slutligen införa systemet i verksamheten.

I upphandlingsarbetet kommer det behöva genomföras kompromisser och avvägningar för att kommunens behov ska möta leverantörernas tillhandahållna verksamhetssystem. Exempelvis kan kraven på systemets möjlighet till individanpassning, användarvänlighet, tillgänglighet och informationsutbyte vara omfattande och inte alltid möjliga att driva igenom utan omfattande systemutveckling som kan öka systemets kostnad. För att öka förutsättningarna för att driva upphandlingsarbetet framåt och landa rätt i de kompromisser och avvägningar som kommer behöva genomföras utgör denna vägledning ett verktyg.

Inköpsprocessen

Att köpa in ett nytt verksamhetssystem för socialtjänsten handlar inte enbart om upphandlingsprocessen eller upphandlingsprojektet. Planering, kartläggning och analys av det aktuella behovet och marknaden lägger grunden till själva upphandlingen. När upphandlingen är klar så är det viktigt med ett kvalitativt införande och leverans av verksamhetssystemet. Inköpsprocessen består av alla

dessa delar. En tydlig inköpsprocess lägger en bra grund för att skapa goda affärer och en bra leverans.

Inköpsprocessen kan, något förenklat, delas in i tre steg enligt nedan.



Figur 1. Illustration av inköpsprocesser.

Förstudie

Förstudien kan bestå av olika affärsstrategiska analyser i form av exempelvis nulägesanalys, nyttoanalys, behovsanalys, marknadsundersökning, och att upprätta en upphandlingsstrategi.

Upphandlingsprocess

Upphandlingsprocessen är olika beroende på vilket förfarande som används, för mer information se avsnittet Upphandlingsförfarande.

Leverans

Leveransen kan bestå av exempelvis implementering, utbildning, betalning, uppföljning och avveckling av systemet för socialtjänsten.

Förberedelser

De flesta upphandlingar kräver goda förberedelser och för upphandling av komplexa digitala lösningar som verksamhetssystem för socialtjänst är det extra viktigt för att kunna nå både uppsatta projektmål och uppsatta effektmål. Det innebär att det sällan är klokt att gå direkt in i upphandlingsprocessen. Istället bör kommunen inleda med en grundlig förstudie och gå igenom inköpsprocessens samtliga steg. Det bäddar för ett bättre slutresultat för samtliga intressenter.

Goda förberedelser och en väl utförd förstudie (ibland kallad affärsstrategisk analys) ger ett gediget och värdefullt underlag till den kommande upphandlingen och ökar möjligheterna att göra verksamhetsanpassade och kostnadseffektiva inköp av verksamhetssystem samt ökar möjligheten till en lyckad upphandling. Exempelvis ger en väl utförd förstudie möjligheten att identifiera de parametrar mot vilka upphandlingens resultat ska mätas, vilket ger möjlighet att i efterhand utvärdera om upphandlingen blev lyckad eller inte.

I fortsättningen av det här avsnittet beskrivs de förberedelser som har identifierats som möjliggörare till en kvalitativ inköpsprocess.

Befintliga avtal

En inköpsprocess påbörjas lämpligen med att gå igenom befintliga kontrakt och ramavtal (för en djupare genomgång av kontrakt och ramavtal se avsnittet Avtalstyp). Syftet med genomgången är att utreda förutsättningarna för ett nytt inköp.

Ett kontrakt kan inneha förlängningsoptioner som möjliggör en förlängning av kontraktet. Att fastställa när befintligt avtal löper ut är avgörande för att planera och tidsätta inköpsprocessen. En samordning behöver ske kopplat till när befintligt kontrakt löper ut och när ett nytt upphandlat kontrakt behöver vara på plats.

Det är vidare viktigt att klargöra vad som gäller vid ett eventuellt leverantörsbyte, exempelvis avseende befintlig leverantörs medverkan vid en eventuell överlämning. En viktig aspekt är också hur befintligt avtal kan användas för det fall den kommande anskaffningen blir försenad, exempelvis om inga anbud kommer in eller om tilldelningsbeslutet blir överprövat.

Förslagsvis påbörjar kommunen en diskussion med befintlig leverantör i ett tidigt skede i inköpsprocessen och förklarar att ett eventuellt leverantörsbyte kan komma att bli aktuellt. Om behov finns kan kommunen även klargöra att det inte beror på leverantörens leveranser enligt nuvarande avtal, utan att konkurrensutsättning måste ske enligt LOU. Även leverantörer av integrerade tilläggstjänster behöver känna till att en ny upphandling är på gång eftersom de kan behöva utveckla nya integrationer om kommunen implementerar ett nytt verksamhetssystem. Vidare är det viktigt att klargöra, helst genom hänvisning till avtal, vilka kostnader som utveckling av nya integrationer är förenade med.

Samarbete

En eller flera kommuner kan göra en så kallad samordnad upphandling, där flera kommuner deltar i samma upphandling och tecknar ett gemensamt eller separat kontrakt med leverantören.

En fördel med att flera kommuner gemensamt upphandlar är att kommunerna kan stötta varandra och ta del av varandras kompetenser och resurser. En annan fördel är att inköpet, värdemässigt, blir större och därmed mer attraktivt att lämna anbud på, vilket kan vara viktigt vid upphandling av verksamhetssystem för socialtjänsten. Det finns en risk att leverantörer inte väljer att lämna anbud vid mindre affärer.

En förutsättning för att en samordnad upphandling ska vara framgångsrik är att de kommuner som deltar kan komma överens om upphandlingens inriktning och innehåll. En god idé kan vara att kommunerna inför upphandlingen definierar roller och fördelar ansvar samt tar fram en gemensam projektplan och upphandlingsstrategi.

En samordnad upphandling kan innebära utmaningar för de deltagande kommunerna. Inte minst gäller det om deltagande kommunerna är av varierande storlek och/eller har varierande behov. Storleksskillnaden kan innebära att kommunerna behöver anpassa sig till varandra, vilket kan resultera i att en viss kommuns behov tröds för när. Samtidigt kan en anpassning mellan kommuner bidra till att upphandlingen inte blir lika färgad av en kommuns befintliga system, eller unika sätt att beskriva sina processer.

Utöver att samarbeta i upphandlingsskedet kan kommunerna skapa en gemensam förvaltningsorganisation. En gemensam förvaltningsorganisation ökar sannolikheten för en mer effektiv förvaltning och kommunerna kan därmed spara resurser. En gemensam förvaltningsorganisation kräver personella resurser med rätt kompetens från respektive kommun för att uppnå önskade effekter. Synergier som kan uppnås med en gemensam avtalsstyrning är exempelvis att kommunernas behov kan hållas ihop i gemensamma beställningar eller förslag på ändringshantering. Istället för att varje kommun börjar anpassa verksamhetssystemet för socialtjänsten till sina egna unika behov och därigenom tappar de fördelar som finns med ett standardiserat system.

Förstudie

I förstudien kartläggs verksamhetens eller verksamheternas förutsättningar och behov samt hur identifierade behov kan tillgodoses av marknaden. Förstudien kan vara enkel eller mer omfattande, beroende på behovet, men bör innefatta nuläges-, behovs- och marknadsanalys samt slutsatser. Utifrån slutsatserna kan sedan mål med upphandlingen formuleras och de nyttor som ska genereras genom upphandlingen kan identifieras. Nyttan uppkommer i användandet av verksamhetssystemet och därför är det viktigt att arbeta strukturerat på olika sätt för att säkerställa nyttan av ett förändrat arbetssätt eller ett nytt verksamhetssystem.

Syftet med förstudien är att:

- Beskriva nuläge, behov och marknad gällande verksamhetssystemet för socialtjänsten. Beskrivningen ska också innehålla de nyttor kommuner får genom att implementera verksamhetssystemet.
- Ta fram beslutsunderlag till den kommande upphandlingen (se avsnittet Upphandlingsstrategi).
- Ta fram underlag till kravställning, kontrakt och framtagande av upphandlingsdokument.
- Det är även lämpligt att redan i förstudiefasen planera för införandet och ta fram en första version av en införandeplan.

En positiv bieffekt av förstudiearbetet är att det ger bra förutsättningar att kommunicera förväntningar kring den kommande upphandlingen. Ibland finns det stora förväntningar hos verksamheten att en upphandling innebär ett nytt och bättre verksamhetssystem eller en ny leverantör som ska erbjuda en bättre lösning än den förra. De flesta verksamhetssystem har både fördelar och brister. Det är därför viktigt att informera och kommunicera vilka förväntningar verksamheterna kan ha på ett nytt avtal.

Ett generellt tips kopplat till förstudiens omfattning är att om kommunen har för avsikt att ingå avtal med lång avtalstid så motiverar det i sig en längre och mer omfattande förstudie. Andra faktorer som motiverar en längre förstudie är exempelvis upphandlingens komplexitet, värde och hur verksamhetskritiskt verksamhetssystemet är.

Nuläges- och behovsanalys

I nulägesanalysen görs en kartläggning av arbetsprocesser och informationsflöden. I nulägesanalysen ingår också inventering av tekniska förutsättningar av IT-miljö och IT-infrastruktur. Dessutom inventeras verksamhetsförutsättningar, exempelvis policys och politiska beslut.

Nulägesanalysen bör också definiera huruvida nuvarande arbetsprocesser och informationsflöden är systemstyrda, dvs om befintlig systemlösning medfört att rutiner, policys och politiska beslut är färgade utifrån funktionerna i det verksamhetssystem som kommunen använder idag.

Nulägesanalysen innefattar en kartläggning av den nuvarande lösningens styrkor och svagheter. Även erfarenheter från avtalet bör utvärderas. Med nulägesanalysen kan kommunen få med sig viktig information om förbättringspotential som kan komma till praktisk användning vid kravställandet i den nya upphandlingen av verksamhetssystem.

Syftet med behovsanalysen är att identifiera och noga definiera verksamhetens behov. Frågeställningen kan exempelvis vara;

”vilka funktioner har verksamheten behov av och varför?”.

”Vilka kommun interna samverkanspartners är viktiga att beakta och hämta input ifrån, exempelvis IT-funktionen eller juridikavdelningen.

”Vilka kommun externa samverkanspartners är viktiga att beakta och hämta input ifrån, exempelvis region.”

I behovsanalysen ska det klargöras vilken effekt och nytta den upphandlande myndigheten vill uppnå med upphandlingen. Behovsanalysen kan baseras på flera olika parametrar, exempelvis intervjuer och samråd med slutanvändare.

Genomförande av nuläges- och behovsanalys

Nuläges- och behovsanalysen kan med fördel genomföras parallellt för att spara tid. Exempel på genomförande:

- Intervjuer med användare, systemadministratör, avtalsförvaltare och/eller annan personal med kännedom om nuläge och behov avseende verksamheternas arbetssätt, verksamhetssystemet och nuvarande avtal.

- Workshops med de verksamheter och intressenter som kan komma att omfattas av upphandlingen.

Nedan beskrivs ett antal områden med frågeställningar som kan användas i kartläggningen av nuläge och behov. Frågorna går både att skala ner och vidareutveckla beroende på omfattningen av förstudien.

Frågeställningar vid en nuläges- och behovskartläggning

Arbetsprocesser, informationsflöde och användare

Att arbeta med processbeskrivningar skapar en nulägesbild över vilka processer och arbetssätt som berörs. Det blir därmed lättare att avgöra vilka övergripande funktioner och områden som det finns behov av i ett nytt verksamhetssystem.

- Kartläggning av hur nuvarande arbetsprocesser och informationsflöden stöds i befintligt verksamhetssystem för socialtjänsten, och/eller hur påverkar befintligt verksamhetssystem nuvarande arbetsprocesser och informationsflöden.
- Vilka arbetsprocesser och informationsflöden har kommunen behov av att verksamhetssystemet för socialtjänsten stödjer framöver? Finns nya behov som behöver omhändertas?
- Vilka informationsflöden finns behov av från och till verksamhetssystem, exempelvis regionala perspektivet i linje med de nationella initiativen, exempelvis god och nära vård.
- Kartläggning av moduler/områden/övergripande funktioner i nuvarande verksamhetssystem för socialtjänsten.
- Kartläggning av vilka områden/övergripande funktioner som socialtjänsten behöver för sin kärnverksamhet och stödprocesser.
Exempel på områden som kan beskrivas övergripande är individ- och familjeomsorg, arbetsmarknad, flyktingverksamhet, äldreomsorg, omsorg till personer med funktionshinder. Exempel på övergripande funktioner är planeringssystem för hemtjänsten, e-tjänster, journalsystem för den kommunala hälso- och sjukvården, journalsystem för öppenvård/HVB-hem. Kartläggningen av de exemplifierade områdena kan självfallet ske på en mer detaljerad nivå.
- Analys kring vilka av dessa områden och funktioner som bör omfattas av upphandlingen. Faktorer som påverkar vägvalen är till exempel:

- om avtalstiden går ut samtidigt för alla befintliga stöd
 - om det är önskvärt med lika lång avtalstid på alla delar, t.ex. om ett område/funktion har en större utvecklingstakt
 - om det är viktigare med få avtal/system eller att kunna upphandla mindre och specialiserade system
- Målgruppsanalys. Vilka är användare av verksamhetssystemet för socialtjänsten idag och vilka är användarna framöver? Kommer det ske några förändringar?

Tekniska förutsättningar

Detta avsnitt handlar om att belysa de tekniska förutsättningarna som finns i verksamheten. Nedanstående frågor kan behöva besvaras med hjälp av IT-avdelning eller motsvarande.

- Kartläggning av de tekniska förutsättningar, dvs. verksamhetens IT-miljö och IT-policy samt användarnas tekniska förutsättningar. När, var och hur ska verksamhetssystemet för socialtjänsten användas?
- Utredning om verksamhetssystemet ska köpas som tjänst (där leverantören drifvar och tar ett helhetsansvar för verksamhetssystemet) eller som köp av produkt (där kommunen drifvar verksamhetssystemet).
- Kartläggning av integrationer med andra IT-system. Vilka IT-system kommer verksamhetssystemet för socialtjänsten behöva utbyta information med och hur ska utbytet ske?
- Kartläggning av vilken information som ska hämtas eller lämnas via integrationen. Exempelvis ska viss specifik information eller data kunna hämtas ut ur systemet?
- Kartläggning av funktionerna i befintliga verksamhetssystem för socialtjänsten på marknaden. I vilken utsträckning kan befintliga system möta identifierade behov eller krävs systemutveckling?
- Om systemutveckling behövs för att möta identifierade behov. Hur påverkar kravställd systemutveckling upphandlingsprojektet?
 - Är leverantörerna villiga att genomföra systemutvecklingen?
 - Vilken kostandspåverkan har utvecklingsinsatserna?
 - Hur påverkar utvecklingsinsatser projektet i övrigt, som exempelvis leveranstidpunkter?

Styrkor och svagheter med nuvarande lösning och avtal

Frågorna hanterar befintligt verksamhetssystemets och befintliga avtalets styrkor och svagheter samt förbättringspotentialen i ett nytt verksamhetssystem och/eller nytt avtal. Det är bra att skilja på styrkor och svagheter när det gäller lösningen, kontraktet och leverantören.

- Vilka styrkor respektive svagheter har nuvarande verksamhetssystem för socialtjänsten?
- Vad fungerar bra med dagens kontrakt och vad fungerar mindre bra? Exempel på frågor är om kravspecifikationen motsvarar verksamhetens behov/förväntningar? Är avtalsvillkoren på rätt nivå, t.ex. för viten, felhantering och samverkan?
- Vad fungerar bra med dagens leverantör och vad fungerar mindre bra? Fungerar samarbetet och dialogen bra? Varför/varför inte? Kan detta åtgärdas med ett nytt avtal?

Marknadsanalys

Vid en marknadsanalys kartläggs vilka leverantörer, produkter och tjänster som finns på marknaden i syfte att kommunen ska kunna utforma krav som är väl avvägda mellan verksamhetens behov och marknads förutsättningar. Det är viktigt att marknadsanalysen är förankrad i behovsanalysen och tvärtom. Det kan exempelvis framkomma nya behov i behovsanalysen som marknaden behöver få en möjlighet att ta ställning till och därför kan det vara klokt att arbeta parallellt med behovs- och marknadsanalyserna.

En väl genomförd marknadsanalys tar hänsyn till leverantörernas respektive styrkor och svagheter i syfte att kartlägga vilken kravnivå som marknaden accepterar. En positiv effekt av en väl genomförd marknadsanalys är god konkurrens i upphandlingen.

2023 finns det i huvudsak fem leverantörer på det svenska marknaden som har kontrakt med kommuner gällande leverans av verksamhetssystem till hela socialtjänsten; Alfa eCare, Cambio Welfare Systems AB, CGI Sverige AB, Pulsen Omsorg AB och Tietoevry AB.

En marknadsanalys äger giltighet under en begränsad period. Därför är det mindre lyckat att helt förlita sig på en äldre marknadsanalys, exempelvis den som gjordes vid föregående inköp av verksamhetssystem.

Genomförande av marknadsanalys

En bra början på en marknadsanalys är att läsa in sig på eventuella tidigare rapporter som har tagits fram avseende verksamhetssystem för socialtjänsten. Även leverantörernas hemsidor eller andra kommuner kan ha material av betydelse.

I vissa fall kan det även vara tillräckligt att läsa eventuellt tidigare material som tagits fram för att få en överblick av marknaden. Om kommunens behov inte kan täckas av en standardlösning finns det dock stora fördelar med att genomföra en egen marknadsanalys och tidigt i processen föra en dialog med leverantörerna för att undersöka vad marknaden har för möjligheter att uppfylla verksamhetsspecifika behov.

Frågor som aktualiseras vid en marknadsanalys avseende verksamhetssystem är exempelvis:

- Hur möter leverantörsmarknaden verksamhetens behov?
 - Vilka leverantörer har färdiga verksamhetssystem för socialtjänsten att erbjuda och vilka leverantörer har möjlighet att utveckla och/eller vidareutveckla verksamhetssystemen?
 - Hur särskiljer sig leverantörerna från varandra?
 - Vilka styrkor respektive svagheter har leverantörerna kopplat till verksamhetens behov?
 - Vad behöver de befintliga verksamhetssystem för socialtjänsten eventuellt förändra för att uppfylla verksamhetens behov?
 - Kan marknaden tillhandahålla ett verksamhetssystem för socialtjänsten som uppfyller samtliga av verksamhetens behov eller kärvs kompromisser?
 - Går det att få en preliminär kostnadsuppskattningar baserat på identifierat behov?
- Vilka risker/möjligheter med olika tillvägagångssätt kan identifieras?

En marknadsanalys kan genomföras på olika sätt, exempelvis genom:

- en översiktlig inläsning av marknaden, exempelvis information från leverantörernas hemsidor,
- direkt kontakt med branschorganisationer och leverantörer,

- att ta del av andra kommuners erfarenheter

Ofta finns det en poäng i att inkludera flera av de nyss uppräknade aktiviteterna i marknadsanalysen.

Det är ofta värdefullt att föra en dialog med leverantörer inför en upphandling. I LOU finns, i motsats till vad många tror, inget förbud mot att föra dialog med leverantörer inför en upphandling under förutsättning att ingen leverantör ges särskilda fördelar och att dialogen sker på ett transparent sätt och på lika villkor. Det innebär att ingen leverantör ska få en fördel framför någon annan eller särskild information som kan gynna leverantören vid anbudsgivning. Dialog med leverantörer kan ske både muntligt eller skriftligt. Det är viktigt att dokumentera dialogen för att kunna bevisa att ingen leverantör har gynnats.

Särskilt om priser i marknadsanalysen

Kostnadsbilden för de olika leverantörernas verksamhetssystemet för socialtjänsten bör inhämtas, i den mån det är möjligt, under marknadsanalysen. Kostnadsbilden kan inhämtas genom leverantörsdialoger som exempelvis en Request for Information (RFI).

De prismodeller som tillämpas vid författandet av aktuell vägledning kan delas in i följande huvudkomponenter:

- En fast grundlicens eller ett abonnemang baserat på exempelvis antalet invånare i kommunen (x kr/invånare/år). Omfattar hela det avtalade åtagandet inkl. support/SLA.
- Tillkommande licenskostnader kan uppstå under avtalsperioden om kommunen köper till ytterligare funktionalitet t.ex. i form av nya moduler.
- En fast kostnad för införande av systemet.
- Konsulttjänster på timme (x kr/h), exempelvis för ny- och vidareutveckling av funktioner eller andra åtaganden som inte omfattas av leverantörens åtagande inom ramen för den fasta grundlicensen.

Den fasta grundlicensen eller abonnemanget för verksamhetssystemet för socialtjänsten är ofta förhållandevis låg i relation till standardiserade system som exempelvis Office365. En kommun bör vara medveten om att ett verksamhetssystemets kostnadsbild påverkar leverantörens möjlighet att driva utvecklingsarbetet och förbättra tjänsten. Totalkostnaden för

verksamhetssystemet för socialtjänsten kan under avtalstiden öka om kommunen genomför tilläggsbeställningar av ny funktionalitet som inte ingått i det ursprungliga avtalet. Det är här viktigt att som kommun vara medveten om att tilläggsbeställningar riskerar att driva upp kostnaden för systemet. En nyttokalkyl kan utgöra grund för en analys huruvida vissa kostnadsökningar är motiverade ut nyttosynpunkt. Inera erbjuder en kostnadsfri modell för nyttokalkylberäkning. Den går att hitta på [Ineras webb](#)².

RFI, leverantörsträffar/systemdemonstration och extern remiss

Ett sätt att föra dialog kring specifika frågor är att publicera en så kallad Request for information, RFI. Det är ett skriftligt dokument där kommunen kan ställa frågor som de önskar att leverantörer eller andra aktörer besvarar.

En RFI kan publiceras via ett elektroniskt upphandlingssystem så att alla leverantörer som vill kan ta del av och besvara RFI:n. Tänk dock på att leverantörerna ofta har begränsat med tid för att besvara RFI:er. Om en RFI är mycket omfattande ökar risken att den inte besvaras. Tänk därför på att hålla RFI:er korta och enkla.

Fokus för en RFI kan vara att stämma av:

- Vilka leverantörer som kan uppfylla eventuella särskilda behov som går utanför leverantörernas standardlösningar? Hur påverkar sådana behov leverantörens prismodell?
- Önskar leverantörerna särskild tydlighet kopplat till någon del av upphandlingen? Exempelvis att beställaren behöver beskriva sitt behov särskilt tydligt koppla till ett visst kravområde.
- Inhämta information från leverantörerna där ni ser att ett informationsgap existerar. Exempelvis hur en viss uppgift utförs av leverantörens system.
- Hur skalar leverantören sitt system? Finns en uppdelning i moduler som kan köpas enskilt eller tillsammans?
- Hur prissätter leverantören vanligtvis sina tjänster? Att leverantören får återkoppla med sin prismodell och de komponenter i modellen som ligger till grund för totalpriset. Vidare uppge preliminära prisuppgifter utifrån leverantörens standardlösning.

² <https://www.inera.se/tjanster/nyttokalkyler/>

- Hur medverkar leverantören vid ett införande av sin tjänst? Vilka förutsättningar behöver finnas på plats hos beställaren för att möjliggöra införandet? Vilka förutsättningar krävs vid övertagande från en annan leverantör som ansvarsfördelning, tekniska anslutningar mm.
- Hur ser leverantörens incidentrapportering ut vid fel i tjänsten och SLA-nivåer kan utgöra grund för kravställning?
- Hur ser leverantörens intresse ut för en fortsatt dialog och vad och på vilket sätt kan leverantören bidra?

En RFI kan sedan resultera i en mer ingående dialog som förslagsvis sker muntligt.

Vid upphandling av verksamhetssystem kan det vara värdefullt att bjuda in potentiella leverantörer och be leverantörerna visa sina system, en så kallad systemdemonstration. En fördel med systemdemonstration är att verksamheten kan få en överblick över verksamhetssystemen på marknaden. En nackdel är att verksamheten kan fatta tycke för ett visst verksamhetssystem vilket kan leda till besvikelser och/eller motsättningar om upphandlingen resulterar i ett annat verksamhetssystem. Med hänsyn till det föregående är det viktigt att kommunicera vilka förväntningar verksamheten kan ha på en systemdemonstration.

Ett annat sätt att föra dialog och förankra verksamhetens krav är att genomföra en extern remiss. Vid en extern remiss publiceras eller skickas hela, eller delar av, upphandlingsdokumenten till leverantörerna innan anbuds- eller ansökningsinbjudan annonseras. Leverantörerna ges därmed möjlighet att inkomma med synpunkter och ändringsförslag avseende de delade upphandlingsdokumenten. Att underlaget är så färdigt som möjligt skapar bäst förutsättningar för en lyckad extern remiss dvs. att upphandlingsdokumenten med krav och avtal skickas på remiss så som de är tänkta att publiceras. En kommun kan själv styra svarstiden för en extern remiss. Hänsyn bör tas till hur omfattande remissen är. Om leverantörerna skulle önska utökad svarstid är det möjligt att förlänga svarstiden för den externa remissen.

Det är viktigt att vara tydlig med att en extern remiss är just en extern remiss och ingen upphandling som annonseras för att undvika missförstånd hos

leverantörer. För mer information om extern remiss se [Upphandlingsmyndighetens hemsida](https://www.upphandlingsmyndigheten.se)³.

Övriga frågeställningar och organisation

Utöver nuläges- och behovsanalys samt marknadsundersökning är det bra att se över den interna organisationen för inköpsprocessen.

Ett lämpligt upplägg är att tillsätta en styrgrupp, projektgrupp och en referensgrupp.

Styrgrupp

Styrgruppens uppgift är att fastställa projektplan, stödja projektledaren och dess projektgrupp samt att styra och kontrollera att projektet på ett effektivt sätt arbetar mot de fastställda målen. Styrgruppen ansvarar för att fatta beslut och prioritera aktiviteter av övergripande karaktär och deras roll är också att kontinuerligt värdera projektgruppens idéer och förslag samt att stödja och stimulera arbetet. Styrgruppen ska vara sammansatt av personer som har mandat att besluta om strategiska frågor, exempelvis prioriteringar och riskhantering. I de fall som kommuner går ihop och gör en gemensam upphandling är en styrgrupp med representanter från alla kommuner en viktig grund för att komma framåt i upphandlingsarbetet.

Projektgrupp

Projektgruppen består av en projektledare och projektmedlemmar. Projektledaren är den som leder och fördelar arbetet inom projektet. Projektgruppen består i övrigt av projektmedlemmar som arbetar operativt med projektet. Projektgruppen bör bestå av personer med kompetens inom IT och upphandling/inköp samt personer från verksamheten som kommer att använda sig av verksamhetssystemet. Det är viktigt att veta hur mycket tid som varje medlem av projektgruppen ska lägga på projektet.

Referensgrupp

En referensgrupp kan bidra med synpunkter eller sakkunskap utöver den som finns i projektgruppen. Referensgruppen kan ge feedback eller delta vid

³ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/tidig-dialog/request-for-information-rfi-och-extern-remiss/>

behovsanalyser, men bör endast användas vid utvalda tillfällen, exempelvis vid produktion av kravspecifikation eller utvärdering.

Det är viktigt att gruppernas sammansättning och antalet representanter i respektive grupp är väl genomtänkta. Alltför stora grupper riskerar att sakta ner arbetet och ökar risken för ineffektiva arbetsprocesser. Inte desto mindre finns risken med en för liten grupp att den saknar mandat, kompetens och förankring hos verksamhetens samtliga delar.

Nedan följer förslag avseende organisationens sammansättning i de olika stegen i anskaffningsprocessen.

1. Upphandlingsprojektets bemanning och organisation:

- **Styrgrupp:** En kompetent och engagerad styrgrupp som tar sig tid att sätta sig in i upphandlingen underlättar upphandlingsprocessen och ökar sannolikheten för ett framgångsrikt resultat. Förslagsvis består styrgruppen av representanter från socialtjänsten, IT och inköpsorganisationen. Det är viktigt att styrgruppens deltagare har mandat att fatta beslut avseende sin verksamhet och avseende viktiga milstolpar i anskaffningsprocessen. En eller flera medlemmar i styrgruppen för upphandlingsprojektet bör även ingå i styrgruppen för införandeprojektet - för att skapa kontinuitet.
- **Projektgrupp:** Förslaget är att projektgruppen består av medlemmar från socialtjänsten, IT och inköpsorganisationen redan från start. En eller flera medlemmar i projektgruppen för upphandlingsprojektet bör även ingå i projektgruppen för införandeprojektet - för att skapa kontinuitet.
- **Referensgrupp:** Referensgruppen består ofta av representanter från olika delar av socialtjänsten. Referensgruppen kan användas både som kvalitetsgranskare av underlaget men också för deras sakkunskap om olika processer och behov inom verksamheten. Referensgruppens sammansättning kan anpassas och förändras under projektets gång.

2. Införandeprojektets bemanning och organisation (vid implementering av nytt avtal):

- **Styrgrupp:** Ett förslag är att styrgruppen består av både representanter från kommunen och från verksamhetssystemleverantören. Kommunen

bör ha majoriteten av representanter och även inneha ordföranderollen i styrgruppen. Tydliggör redan under upphandlingen vilken roll och vilka förutsättningar som gäller för leverantören i styrgruppen. Kommunen bör tillsätta styrgruppen med representanter från både socialtjänsten och från IT.

- **Projektgrupp:** Om leverantören ska ta ansvar för införandeprojektet så bör leverantören även ansvara för projektgruppen och ta projektledarrollen. Ett förslag är att kommunen bistår med en intern projektledare/projektgrupp som arbetar tillsammans med leverantören gällande införandet och som ansvarar för att följa upp projektet.

3. Förvaltning av verksamhetssystemet

- När införandeprojektet är avslutat är anskaffningsprojektet avslutat. Det är viktigt att planera för den kommande förvaltningsorganisationen redan under införandet. Bestäm om förvaltningsorganisationen behöver ändras eller kompletteras utifrån nya förutsättningar som uppdragets under upphandlingen och införandeprojektet.

Slutsatser i förstudien

Förstudien kan ge information om projekt- och effektmål, vilka nyttor som ska uppnås genom upphandlingen, samt vilka intressenter och risker som behöver hanteras i projektet.

Det är viktigt att slutsatserna i förstudien är förankrade i den information som framkommer av behovs- och marknadsanalys. Exempelvis kan en slutsats vara att kravställningen behöver anpassas eller justeras om marknadsanalysen visar att verksamhetens behov inte kan tillgodoses av de lösningar som marknaden tillhandahåller. Från slutsatsen i förstudien ska det framgå vilka nyttor som ska vara upphandlingens långsiktiga effektmål. Vidare är det viktigt att dokumentera resultatet.

Upphandlingsstrategi

Inför upphandlingen kan projektorganisationen för upphandlingsprojektet ta fram en upphandlingsstrategi. Syftet med upphandlingsstrategin är bland annat att:

- Fastställa och tydliggöra syfte och mål med upphandlingen.
- Sätta upphandlingens ”design och arkitektur”, dvs. ta fram upphandlingens grundläggande struktur och indelning samt övergripande strategi för utvärdering.
- Förankra upphandlingens innehåll, metodval och syfte hos beställare, styrgrupp och övriga intressenter.
- Kunna få ett godkännande att påbörja upphandlingsprocessen.

Upphandlingsstrategin behöver inte vara omfattande utan kan begränsas till ett fåtal sidor.

Om det saknas en upphandlingsstrategi eller tydliga mål och syften med upphandlingen riskerar upphandlingsprojektet att bli mer omfattande och resultatet riskerar att i lägre utsträckning svara mot verksamhetens förutsättningar och förväntningar. Upphandlingsstrategin bygger till stor del på resultat i förstudien.

Upphandlingsstrategins innehåll

Exempel på disposition på en upphandlingsstrategi:

1. Bakgrund till upphandlingen
2. Syfte och mål med uppdraget
3. Resultat av nuläges-, behovs-, och marknadsanalys
4. Kravriktning
5. Strategi och metodval
6. Upphandlingens organisation
7. Upphandlingsfaser och tidplan.

Bakgrund och uppdrag

I detta avsnitt i upphandlingsstrategin ges en kort beskrivning av bakgrunden till att en upphandling av verksamhetssystem behöver genomföras. Beskrivningen

kan exempelvis avse kommunens behov av ett väl fungerande verksamhetssystem och/eller information om befintligt avtal, såsom avtalstider.

Syfte och mål

Det här avsnittet i upphandlingsstrategin beskriver upphandlingsprojektets syfte och mål. Mål kan med fördel beskrivas både som projektmål och effektmål. Tydligt formulerade syften och mål kommunicerar vad beställaren vill uppnå och tillgodose med upphandlingen. Leverantörerna kan vidare utifrån syften och mål skapa sig en bild av de effekter Beställaren avser att uppnå med verksamhetssystemet.

Projektmål

Upphandlingsprojektet kan kokas ner till ett antal leverabler, dvs. delmängder eller delar av projektet som ska produceras i projektet, dvs. vilka slutresultat projektet ska uppvisa. Exempelvis:

- Kostnad för upphandlingsprojekt.
- Tidplan för färdigställande av upphandlingsprojekt.
- Vilken slags upphandling som ska genomföras.
- För vilka verksamheter som projektet ska leverera avtal till, osv.

Effektmål

Upphandlingsprojektets långsiktiga mål kan uttryckas i effektmål. Det är mål som projektet inte kommer att kunna leverera inom projekttiden, utan avser mer långsiktiga effekter som ska uppnås och som är beroende av den verksamhet som ska förvalta avtalet. Det är oftast verksamheterna själva som behöver ta ansvar för projektets effekthemtagning på sikt. Det är därför det är viktigt att i början av projektet, tillsammans med verksamheten, identifiera vilka nyttor som projektet ska bidra till att stödja verksamheten att nå i och med upphandling av ett nytt verksamhetssystem. Effektmålen ska kunna mätas en tid efter projektets slut, därför är det även viktigt att göra en nollmätning, eller en nulägesanalys. Effektmål kan exempelvis uttryckas i termer av:

- Effektivitet.
- Kostnadsbesparing.
- Ökad säkerhet.
- Ökad tillgänglighet.

Effektmål för verksamhetssystem för socialtjänsten kan exempelvis handla om att öka nöjdhet kring digitala verktyg i arbetsmiljöenkäten, att minska ledtider i vissa handläggningsprocesser eller möjliggöra att mer av dokumentationen kan ske mobilt. I bästa fall kan dessa effektmål mätas före och efter införandet av ett nytt system.

Resultat av nuläges-, behovs- och marknadsanalys

Det här avsnittet i upphandlingsstrategin kan antingen sammanfatta nuläges-, behovs- och marknadsanalysen eller hänvisa till en förstudierapport eller motsvarande.

Omfattning och kravinriktning

I detta avsnitt i upphandlingsstrategin beskrivs upphandlingens omfattning och övergripande kravinriktning. Här bör definieras vad som ingår i upphandlingen och upphandlingens delområden beskrivas.

- Delområden på övergripande nivå kan exempelvis vara: individ- och familjeomsorg, arbetsmarknad, flyktingverksamhet, äldreomsorg, omsorg till personer med funktionsnedsättning.
- Övergripande funktioner är planeringssystem för hemtjänsten, e-tjänster, journalsystem för den kommunala hälso- och sjukvården, journalsystem för öppenvård/HVB-hem.

Beskrivning av övergripande kravinriktning kan innehålla svar på frågor såsom:

1. Vilken leveransmodell ska användas;
 - köp av tjänst där leverantören ansvarar för drift, förvaltning och support, eller
 - köp av programvara där kommunen ansvarar för drift och leverantören ansvarar för support?

Det är möjligt att ta in anbud utifrån båda leveransmodellerna ovan.

2. Ska verksamhetssystemet köpas som ett;
 - färdigt standardssystem, eller
 - utvecklas av leverantören?

3. Hur ska kravstrukturen se ut?

Strategi och metodval

I detta avsnitt i upphandlingsstrategin beskrivs olika strategier och metodval.

Upphandlingsförfarande

I detta avsnitt anges vilket upphandlingsförfarande som kommer att användas i upphandlingen av verksamhetssystemet.

För att kunna ta ett beslut om vilket förfarande som är bäst lämpat utifrån förutsättningarna för upphandlingen är det viktigt att överväga fördelar och nackdelar med de olika förfarandena.

Val av förfarande

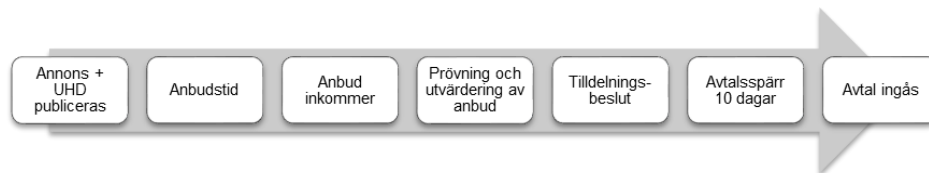
I nuläget är öppet förfarande och förhandlat förfarande de vanligaste upphandlingsförfarandena vid upphandling av verksamhetssystem för socialtjänsten. Det är dock viktigt att kommunen inför upphandlingen funderar över vilket förfarande som är lämpligast att använda utifrån kommunens förutsättningar. Nedan beskrivs förutsättningarna för att tillämpa öppet förfarande, förhandlat förfarande (med och utan föregående annonsering) samt för- och nackdelar med respektive upphandlingsförfarande.

Öppet förfarande

Öppet förfarande är ett enstegsförfarande där alla intresserade leverantörer får lämna anbud i enlighet med upphandlingsdokumenten. Förhandling får inte ske.

Förfarandet är lämpligt att använda om kommunen har begränsade resurser för upphandlingens genomförande alternativt om kommunens behov täcks av ett standardssystem som inte kräver större anpassningar utifrån verksamhetens förutsättningar. Upphandlingsdokumenten innefattande krav och kontrakt rekommenderas ha förankrats via dialog och externremiss med leverantörerna innan ett öppet förfarande initieras.

Det är även viktigt att reflektera över anbudstiden. Det kan, på grund av komplexiteten vid upphandling av verksamhetssystem, vara lämpligt med en längre anbudstid än den lagstadgade tidsfristen. Detta i synnerhet om upphandlingsdokumenten innehåller många krav eller flertalet krav som ska beskrivas av leverantör i anbudet.



Figur 2 - Illustration av öppet förfarande.

Fördelar:

- Kan tillämpas på alla upphandlingar.
- Kan, åtminstone i teorin, gå fortare än förhandlat förfarande.

Nackdelar:

- Möjligheten till informationsutbyte efter att anbud har inkommit är i princip stängt.
- Förhandling får inte ske vilket innebär att risken för felaktiga bedömningar och missuppfattningar ökar. Det ställer även större krav på kravställningen, kontrakt och den upphandlande myndighetens marknadsanalys.
- Kravställningsprocessen kan vara omfattande och tidskrävande.

För mer information om öppet förfarande se [Upphandlingsmyndighetens hemsida](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/valja-upphandlingsforfarande/oppet-forfarande/)⁴.

Förhandlat förfarande

Förhandlat förfarande är ett tvåstegsförfarande där den upphandlande myndigheten först bjuder in intresserade leverantörer att lämna en anbudsansökan (steg 1). Den upphandlande myndigheten gör sedan en kvalificering av anbudssökande och har även möjlighet att selektera vilka som ska bjudas in att lämna anbud. Selektion innebär att antalet leverantörer som får möjlighet att lämna anbud begränsas till ett förbestämt antal utifrån fördefinierade parametrar som är hänförliga till leverantörens tekniska förmåga och yrkeskunnande. Därefter bjuder den upphandlande myndigheten in kvalificerade leverantörer till förhandling alternativt att lämna anbud (steg 2).

⁴ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/valja-upphandlingsforfarande/oppet-forfarande/>

Att upphandla ett verksamhetssystem för socialtjänsten är komplext. Ofta innehåller en upphandling många delar; som krav, avtalsvillkor och inhämtad dokumentation och beskrivningar från leverantörerna. Ett förhandlat förfarande öppnar upp för möjligheten till informationsutbyte genom att krav och villkor kan justeras i dialog med leverantörerna. Exempelvis om en leverantör inte kan bemöta ett av kommunen uppställt krav eller kan bemöta kravet på ett alternativt sätt är det möjligt att justera kraven under upphandlingsprocessen. Vidare finns möjlighet att förhandla om leverantörernas anbud. Ett förhandlat förfarande tar längre tid att genomföra, se avsnitt Upphandlingens tidplan. Däremot resulterar ofta den extra tid som läggs ned i ett bättre resultat om det förhandlade förfarande drivs framåt på ett för beställaren och leverantören effektivt sätt.

Förhandlingen kan avse allt förutom minimikrav och tilldelningskriterier, dvs. det är tillåtet att förhandla om exempelvis införande, samverkan och utveckling, specifika funktionella krav, informationssäkerhetskrav och avtalstid och/eller SLA⁵. Det är därför viktigt att tydligt ange vad som är minimikrav och vad den upphandlande myndigheten önskar förhandla om. Förhandling kan även ske i succesiva steg. Om kommunen vill öppna upp så mycket som möjligt till förhandling används endast ett fåtal minimikrav.

Vid användning av förhandlat förfarande är det viktigt att reflektera över anbudstiden. Det kan vara lämpligt med en längre anbudstid än det lagstadgade kravet eftersom anbudsgivarna kan behöva längre tid för att lämna sina bästa anbud.

Enligt 6 kap. 5 § LOU får ett förhandlat förfarande med föregående annonsering användas om:

1. den upphandlande myndighetens behov inte kan tillgodoses utan anpassning av lättillgängliga lösningar,
2. upphandlingen inbegriper formgivning eller innovativa lösningar,
3. avtalet inte kan tilldelas utan föregående förhandlingar på grund av särskilda omständigheter som avser arten, komplexiteten eller den rättsliga och ekonomiska utformningen av det som ska anskaffas eller på grund av riskerna i anslutning till dessa omständigheter, eller

⁵ Service Level Agreement (SLA) eller servicenivåavtal är ett avtal som anger vilken kvalitetsnivå en leverans ska hålla. Kvalitetsnivå kan avses tillgänglighet, tidsaspekter för åtgärder av fel etc.

4. den upphandlande myndigheten inte med tillräcklig precision kan utarbeta tekniska specifikationer med hänvisning till en standard, europeisk teknisk bedömning, gemensam teknisk specifikation eller teknisk referens.

Steg 1 - Ansökningsfasen

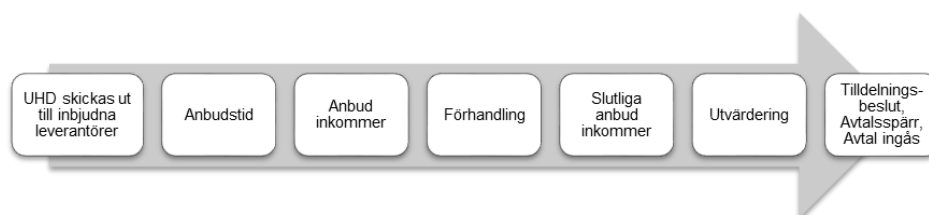


Figur 3. Illustration av ansökningsfasen.

I det första steget - Ansökningsfasen - bjuds intresserade leverantörer in att lämna en ansökan om att få delta i upphandlingen. I anbudsansökan ska de kvalifikationer som krävs för att få uppdraget redovisas. De anges i form av kvalificeringskrav som tar sikte på leverantörens förmåga att utföra uppdraget utifrån historisk kapacitet. Vanligen i form av krav avseende ekonomisk och finansiell stabilitet, viss teknisk förmåga och/eller yrkeskunnande.

Intresserade leverantörer har under annonseringstiden möjlighet att ställa frågor och be om förtydliganden gällande ansökningsinbjudan. Efter att ansökningstiden har löpt ut och öppning av anbudsansökningar har skett, genomförs en prövning utifrån de uppställda kvalificeringskraven och beslut tas om vilka anbudssökande som ska bjudas in till anbudsgivning.

Steg 2 - Anbudsfasen



Figur 4. Illustration av anbudsfasen.

När kommunen beslutat vilka anbudssökande som klarat prövningen av kraven på leverantören och därför ska bjudas in till anbudsgivning skickas upphandlingsdokumenten ut till inbjudna leverantörer. Inbjudna leverantörer

har under anbudstiden möjlighet att ställa frågor och be om förtydliganden gällande upphandlingsdokumenten. Om kommunen har haft en god dialog innan upphandlingen och genomfört exempelvis extern remiss minskar dock risken för tidskrävande frågeställningar.

Efter att anbud inkommit och anbudsöppning har skett kan den upphandlande myndigheten förhandla om anbudet och kraven på tjänsten.

Efter avslutad förhandling erbjuds anbudsgivarna att inkomma med slutliga anbud utifrån de förutsättningar som har fastställts i förhandlingarna. Förhandling får inte avse de slutliga anbudet.

När slutliga anbud har inkommit och anbudsöppning har skett sker prövning av krav på tjänsten och utvärdering av anbudet. Därefter tilldelar kommunen avtal till den leverantör som lämnat det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet.

Fördelar

- Förhandling ger möjlighet att kontrollera och anpassa kraven under upphandlingens gång. Ett informationsutbyte blir möjligt efter anbudsinlämnande som skapar förutsättningar för ömsesidig förståelse av kommunens behov och systemens kapacitet att möta det identifierade behovet.

Nackdelar

- Tar oftast mer tid och resurser i anspråk än ett öppet förfarande.

Den samsyn mellan behov och systemens kapacitet som en förhandling kan skapa leder ofta till att onödiga missuppfattningar och tolkningssvårigheter under avtalstiden kan undvikas. En förhandling som skapar samsyn och förståelse kring systemets kapacitet och förutsättningar bör alltid ske innan tilldelning av kontrakt och kontraktstecknande. Detta i synnerhet då förhandlingspositionen är bättre innan ett kontrakt undertecknats än efter när affären är i mål.

Möjligheten att använda förhandlingar som ett sätt att öka förståelsen för kommunens behov underlättar särskilt vid funktionsorienterad kravställning.

Kommunen kan använda förhandlingarna till att låta leverantören förklara hur denne uppfyller kraven, istället för att ställa detaljkrav. Detta är viktigt då kraven lätt kan bli präglade av det system socialtjänsten haft under en väldigt lång tidsperiod.

På grund av dessa möjligheter är förhandlat förfarande med föregående annonsering att föredra för de flesta kommuner vid upphandlingar av verksamhetssystem för socialtjänsten.

För mer information om förhandlat förfarande med föregående annonsering, se [Upphandlingsmyndighetens hemsida](#)⁶.

Förhandlat förfarande utan föregående annonsering

Förhandlat förfarande utan föregående annonsering är ett undantagsförfarande som är att likställa med direktupphandling. Förhandlat förfarande utan föregående annonsering kan vara tillämpligt när den upphandlande myndigheten har genomfört ett öppet eller selektivt förfarande⁷ men inte fått in några lämpliga anbudsansökningar eller anbud. En förutsättning är även att inga väsentliga förändringar görs i upphandlingsdokumenten.

Förhandlat förfarande utan föregående annonsering kan även tillämpas när tjänsten som ska köpas in endast kan utföras av en leverantör (på grund av konstnärlig prestation, ensamrätt eller tekniska skäl) eller om det på grund av synnerlig brådska, som beror på omständigheter utanför myndighetens kontroll och som inte kunnat förutses, är omöjligt att annonsera upphandlingen på vanligt sätt och anskaffning är absolut nödvändig.

Förhandlat förfarande utan föregående annonsering är ett undantag från annonsering och ska tolkas och tillämpas restriktivt. Om en leverantör överprövar ett förhandlat förfarande utan föregående annonsering och menar att det rör sig om en otillåten direktupphandling, är det kommunen som har bevisbördan för att förutsättningarna för att tillämpa undantaget är uppfyllda.

⁶ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/valja-upphandlingsforfarande/forhandlat-forfarande-med-foregaende-annonsering/>

⁷ Selektivt förfarande är ett annonserat tvåstegsförfarande utan förhandling. Förfarandet delas in i två steg i syfte att begränsa antalet anbudsgivare. För mer information se <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/valja-upphandlingsforfarande/selektivt-forfarande/>.

Om förfarandet används utan tillräckliga skäl är risken hög att upphandlingen bedöms som en otillåten direktupphandling.

För mer information om förhandlat förfarande utan föregående annonsering se [Upphandlingsmyndighetens hemsida](#)⁸.

Utvärderingsmodell

Under detta avsnitt beskrivs utvärderingsmodeller/-metoder. Den vanligaste utvärderingsgrunden vid upphandling av verksamhetssystem är ”bästa förhållande mellan pris och kvalitet” vilket betyder att den upphandlande myndigheten beaktar både pris och kvalitativa parametrar vid utvärderingen.

Utvärdering

Vid utvärdering utifrån bästa förhållande mellan pris och kvalitet viktas pris och kvalitet inbördes. Viktningen kan och bör variera utifrån vilken vikt som den upphandlande myndigheten lägger på kvalitet.

Vid utvärderingen tas ett så kallat ”utvärderingspris” fram från respektive anbudsgivare, vilket används för att utse det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Med utvärderingspris avses här anbudsgivarens offererade priser med justering för de kvalitetsparametrar som viktas i upphandlingen (under förutsättning att anbudsgivaren uppfyller dessa).

Val av kvalitetsparametrar kan variera beroende på typ av verksamhet eller verksamhetssystem, men vanliga metoder för att utvärdera kvalitet är att definiera olika mervärden (bör-krav) eller att bedöma verksamhetssystemets användarvänlighet. Utvärdering av användarvänlighet kan exempelvis innebära att kommunen utvärderar hur väl verksamhetssystemet följer kommunens processer, målbild och önskade effekter eller hur vissa funktionaliteter i systemet förbättrar/förenklar användarupplevelsen.

Kommunen kan också utvärdera en projektplan över hur leverantören kommer att genomföra och leverera de delar som vid anbudstillfället inte är utvecklade.

Användarvänlighet kan i sin tur utvärderas på olika sätt, exempelvis genom presentation och demonstration av anbudsgivarens verksamhetssystem eller

⁸ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/valja-upphandlingsforfarande/forhandlat-forfarande-utan-foregaende-annonsering/>

genom användartest baserade på verksamhetsanpassade scenarion/användarberättelser. Det är dock viktigt att noga fundera över hur en presentation/demonstration eller ett användartest ska utformas för att på ett effektivt sätt visa på just god användarvänlighet och samtidigt ge samma förutsättningar för alla anbudsgivare. En risk med demonstrationer och användartester är att befintlig leverantör har en fördel då användarna redan har god kännedom om befintligt system eller att . En sådan fördel kan ses som otillbörlig om kommunen beaktar fördelar med systemet trots att dessa inte presenterats av anbudsgivaren vid en demonstration eller om kommunen, vid användartest, premierar funktioner som inte ingått i det förutbestämda testförfarandet. Ett visst mått av subjektivitet är oundviklig, men en utvärderingsgrupp måste alltid förhålla sig till de kriterier som angivits i upphandlingsdokumenten.

En övrig risk är att visningar och/eller användartester som är väldigt omfattande och tidskrävande kan avskräcka potentiella leverantörer från att lämna anbud.

Oavsett hur utvärderingsmodellen modelleras är det viktigt att det tydligt framgår hur anbudet kommer att utvärderas. En otydligt modellerad utvärderingsmodell ökar risken för att kommunen inte tilldelar avtal till leverantören som lämnat det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Därutöver ökar överprövningsrisken vid otydliga utvärderingsmodeller, särskilt om kvalitetskriterier är vagt formulerade.

Avtalstyp

I LOU regleras två avtalstyper;

- Ramavtal, och
- Kontrakt

De huvudsakliga skillnaden mellan ramavtal och kontrakt är att avtalstiden för ramavtal är som huvudregel begränsad till maximalt fyra år. Endast om det finns särskilda skäl får ett ramavtal löpa under längre tid. Särskilda skäl har i rättspraxis ansetts vara att det krävs ekonomiska investeringar från leverantören som behöver skrivas av under en längre avtalstid än fyra år.

För kontrakt finns det ingen föreskriven längsta avtalstid. Att ingå kontrakt på obegränsad tid är däremot inte att rekommendera utan ett slutdatum bör finnas. Hur långt ett kontrakt kan löpa avgörs ytterst genom en

proportionalitetsbedömning i förhållande till upphandlingsföremålet. En mycket lång kontraktstid, exempelvis 20 år, ökar risken för att kontraktet över tid övergår till ett ramavtal. Ett kontrakt kan av domstol bedömas vara ett ramavtal om så kallade otillåtna direktupphandlingar genomförts dvs. beställningar som inte varit reglerade i det ursprungligt upphandlade kontraktet. Läs mer om skillnaden mellan ramavtal och kontrakt hos [Upphandlingsmyndigheten](#)⁹.

Vid upphandling av verksamhetssystem för socialtjänsten är en avtalstid som är längre än fyra år regel. Anledningen till detta är att upphandlingen är tidskrävande för verksamheten och vid byte av leverantör krävs en period för lärande och anpassning till det nya systemet – resurskrävande aktiviteter som inte hämtas igen på enbart fyra år. En längre avtalstid kan också motiveras av att det är svårt för leverantören att hämta hem kostnader för införande och anpassningar på enbart fyra år.

En nackdel med längre avtalstid är att kommunen låser sig till en viss lösning och en viss leverantör under lång tid vilket kan innebära att kommunen inte kan ta del av förändringar och innovationer på marknaden. I värsta fall kan det innebära att myndigheten tvingas fortsätta betala onödigt dyra avgifter för föråldrad teknik.

Det finns inget optimalt sätt att konstruera avtalstiden men generellt kan sägas att avtalstiden bör delas upp i flera avtalsperioder som kan tillämpas i form av optioner. Är avtalstiden uppdelad har kommunen möjlighet att använda en kommande option som hävstång mot leverantören i de fall leverantören inte lever upp till kommunens krav eller på annat sätt agerar bristfälligt i leveransen.

Upphandlingens organisation

I detta avsnitt i upphandlingsstrategin beskrivs upphandlingsorganisationen.

Upphandlingens tidplan

Upphandlingens faser skiljer sig åt beroende på val av förfarande. Nedan framgår en grov tidplan för öppet respektive förhandlat förfarande och förslag på fördelning av tid för de olika faserna när det gäller upphandling av verksamhetssystem. De föreslagna tiderna är alltid detsamma som de

⁹ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/regler-och-lagstiftning/olika-sorters-avtal-och-kontrakt/olika-typer-av-avtal-i-upphandlingsreglerna/>

lagstadgade tidsfrister eller längre. Tiderna nedan påverkas av upphandlingsorganisationens storlek, sammansättning och resurser samt eventuellt även andra yttre parametrar.

Tidplan öppet förfarande

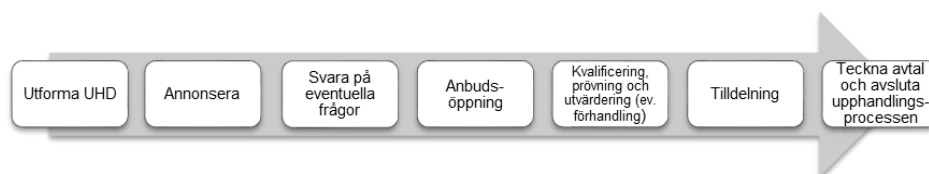
Aktivitet	Uppskattad tid
Förstudie	3-12 månader beroende på omfattning
Framtagande av underlag	3-8 månader
Eventuell remiss	30 – 60 dagar (beroende på remissens omfattning)
Annonsering och anbudstid (inkl. frågor och svar)	30 – 60 dagar (mer tid rekommenderas om annonsering sker under storhelger, semestertider etc.)
Anbudsöppning, prövning och utvärdering av anbud	10-70 dagar (beroende på antal anbud, ev. referenstagning, förtydliganden och kompletteringar)
Individuell rapport och beslut	Varierar beroende på när beslut kan tas och vem som ska ta beslut. Om nämndbeslut krävs kan tilldelningsbeslut dra ut på tiden.
Tilldelningsmeddelande och avtalsspärr	10 dagar
Ev. överprövning	3-6 månader
Efterannons	Glöm inte bort att efterannonsera senast 30 dagar efter att tilldelningsmeddelandet skickades ut.

Tidplan förhandlat förfarande med föregående annonsering

Aktivitet	Uppskattad tid
Förstudie	3-12 månader beroende på omfattning
Framtagande av underlag (omfattar framtagande av handlingar för båda)	4-8 månader

stegen i upphandlingen; ansökningsinbjudan samt anbudsinbjudan)	
Annonsering och ansökningstid (inkl. frågor och svar)	30 dagar
Ansökningsöppning, prövning av inkomna anbudsansökningar	5-30 dagar (beroende på ev. referenstagning, förtydliganden och kompletteringar)
Annonsering	25 – 60 dagar (mer tid rekommenderas om annonsering sker under storhelger, semestertider etc.)
Prövning och utvärdering av anbud, ev. förhandling och framtagande av slutligt upphandlingsdokument (UHD).	2-5 månader
Tilldelningsmeddelande och avtalsspärr	10 dagar
Ev. överprövning	3-6 månader
Ev. efterannonser	Glöm inte bort att efterannonsera senast 30 dagar efter att tilldelningsmeddelandet skickades ut.

Genomförande av upphandling



Figur 5. Illustration av genomförande av upphandling.

Processen för genomförande av upphandling beror på vilket upphandlingsförfarande kommunen väljer.

Generell information om upphandlingsprocessens olika steg finns på [Upphandlingsmyndighetens hemsida](#)¹⁰.

Att tänka på: En god relation med anbudsgivare och leverantörer ger bättre förutsättning för att genomföra en bra affär och för ett gott samarbete i leveransen av verksamhetssystemet. Relationsbyggandet påbörjas ofta redan i förstudien och fortsätter under upphandlingsprocessen.

Tips för att öka förutsättningarna för en bra relation:

- Annonsera ett väl genomarbetat upphandlingsunderlag som är tydligt och som ger anbudsgivarna rätt förutsättningar.
- Ta hänsyn till att det tar tid för anbudsgivaren att lämna anbud.
- Ge anbudsgivaren rimlig tid för att inkomma med anbud.
- Anpassa anbudstiden till upphandlingens komplexitet.
- Lägg in extra tid vid långhelger och ange, i förekommande fall, om upphandlingens kontaktpersoner inte är tillgängliga under vissa perioder, exempelvis vid föräldra- eller sommarledighet.
- Svara omgående på frågor.
 - Svar på en viss fråga kan vara avgörande för om anbudsgivaren kan lämna anbud eller inte. Det kan påverka anbudsgivarens beslut att börja producera ett anbud och det är därför av stor vikt att svaret inte dröjer.
 - Ibland är det svårt att svara på en viss fråga direkt. Meddela gärna anbudsgivaren om svar kommer att dröja och förläng vid behov anbudstiden.
 - Frågorna kan också ge värdefull information som gör att kommunen behöver omvärdera vissa ställningstaganden, vilket i så fall kräver ytterligare tid.

¹⁰ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/>

Att utforma upphandlingsdokumenten

Exempel på dokumentstruktur

Det går att utforma strukturen på upphandlingsdokument på flera olika sätt. Nedan beskrivs exempel på dokumentstruktur för upphandling av verksamhetssystem. Vid val av dokumentstruktur bör hänsyn tas till två aspekter:

1. Upphandlingsunderlaget ska vara lätt för anbudsgivare och beställare att förstå och följa, och
2. upphandlingsunderlaget ska ge bra förutsättningar för ett tydligt avtal. Låt de personer som ska förvalta och arbeta med avtalet vara med i framtagande av upphandlingsstruktur.

Förslag på dokumentstruktur utgår ifrån öppet förfarande. Väljer ni förhandlat förfarande så kan tipsen för respektive dokument ändå användas.

- Huvuddokumentet i detta exempel innehåller
 - Information om upphandlingsföremålet
 - Administrativa föreskrifter
 - Krav på leverantören
 - Prövning och utvärdering
- Bilaga 1. Kravspecifikationen inklusive eventuella underbilagor.
 - Kravspecifikationen innefattar vad som i andra upphandlingar kan kallas krav på tjänsten eller dylikt.
- Bilaga 2. Avtal inklusive eventuella underbilagor
- Bilaga 3. Prisformulär
- Eventuella övriga svarsformulär
- Eventuella informativa bilagor

Nedan finns information och tips gällande huvuddokumentet, kravspecifikationen och avtalet. Beskrivningen innehåller framför allt

information gällande de delar som är speciella för upphandling av verksamhetssystem.

Huvuddokumentet

Information om upphandlingen

Information om upphandlingen kallas ibland Allmän orientering eller Anbudsinbjudan. Följande kan ingå:

1. Information om upphandlande myndighet
2. Övergripande beskrivning av upphandlingen
Eftersom upphandling av verksamhetssystem åt socialtjänsten är en komplex upphandling är det extra viktigt att denna del är tydlig och ger potentiella anbudsgivare tillräcklig information om upphandlingen. Denna del ger förslagsvis anbudsgivaren information om upphandlingsobjektet, bakgrund och syfte med upphandlingen. I den här delen bör det beskrivas på en övergripande nivå vilka områden/moduler som ska ingå i verksamhetssystemet samt vilka övriga tjänster som ingår i upphandlingen.
Ange också leveransmodell, dvs. om verksamhetssystemet ska köpas som produkt och driftas lokalt av kommunen själv eller om verksamhetssystemet ska köpas som tjänst, där leverantören har ett helhetsansvar inklusive drift, förvaltning och support av verksamhetssystemet. Det är möjligt att ta in anbud utifrån båda leveransmodellerna..
Andra aspekter som kan tas upp här är bakgrund till upphandlingen, eventuella samarbeten mellan olika kommuner och tidplan. Kommunen bör också ange antalet användare som kommer att använda systemet (totalt och samtidigt) samt hur stor kommunen är. Om kommunen har några särskilda mål eller jobbar enligt en värdegrund är det bra att informera om detta under det här avsnittet eller i en särskild bilaga.
3. Tidplan för upphandlingen (t.ex. sista dag för frågor och sista dag för att lämna anbud)
Värt att notera är att det ofta tar tid för anbudsgivarna att ta fram anbud varför det föreslås ha längre svarstid för anbudsinlämning än vad lagen kräver. Hur lång svarstiden bör vara beror på hur komplex upphandlingsobjektet är, hur mycket arbete leverantören behöver lägga på att skriva anbudet osv.
4. Volymuppskattning och upphandlingens värde och eventuella optioner

5. Avtalstyp (ramavtal eller kontrakt)
6. Leveranstider
7. Kontaktuppgifter

Administrativa föreskrifter

Administrativa föreskrifter informerar anbudsgivarna vilka formella krav som gäller för att lämna anbud. Följande delar kan ingå:

1. Dokumentförteckning över vilka dokument som ingår i upphandlingsdokumenten
2. Val av upphandlingsförfarande
3. Ett eller flera anbudsområden
4. Hur den upphandlande myndigheten tar hand om frågor och svar
5. Inlämning av anbud
6. Tilldelningsbeslut och spärrar

Administrativa föreskrifter skiljer sig inte mycket åt mellan upphandling av verksamhetssystem och andra upphandlingar

Mer information om information om upphandlingen och administrativa villkor finns på [Upphandlingsmyndighetens hemsida](#)¹¹.

Krav på leverantören

Det finns två typer av krav på leverantören, uteslutningsgrunder och kvalificeringskrav.

1. Uteslutning av leverantör
Obligatoriska och frivilliga uteslutningsgrunder som tar sikte på omständigheter som allvarliga brott eller missförhållanden.
2. Kvalificering av leverantör
Det finns inget krav på att en upphandlande myndighet eller enhet måste ställa kvalificeringskrav på leverantören men om sådana krav ställs får de avse:
 - 2.1 Behörighet att utöva yrkesverksamhet.
 - 2.2 Viss ekonomisk och finansiell ställning.

¹¹ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/information-om-upphandlingen-och-administrativa-villkor/>

2.3 Viss teknisk och yrkesmässig kapacitet.

Referenser ingår i detta kravområde. Gällande referenser är det lämpligt att lägga tid på formuleringen. Det är viktigt att det är tydligt framgår vad som krävs av referensuppdraget så att anbudsgivaren har möjlighet att avgöra om de kan uppfylla kravet och att kommunen kan bedöma om referensuppdraget är godkänt. För att upphandlingen ska öppnas upp för konkurrens bör inte referenskrav och övriga krav formuleras utifrån särskilda specifika processer eller funktioner som är unika för kommunens befintliga leverantör.

Grund för uteslutning och kvalificeringskrav skiljer sig inte mycket från andra upphandlingar. Mer information om uteslutning och kvalificering finns bland annat på [Upphandlingsmyndighetens hemsida](#)¹².

Vid utformningen av kravspecifikationen är det viktigt att fundera över om kraven ska formuleras som obligatoriska krav eller tilldelningskriterium. Tidigare kallades obligatoriska krav ”ska-krav” medan tilldelningskriterier kallades ”bör-krav”. De termerna används inte i nya LOU (2018:1145), men det händer fortfarande ibland att obligatoriska krav kallas ”ska-krav” och tilldelningskriterier kallas ”bör-krav”.

Om det aktuella kravet är nödvändigt för att möta kommunens behov är det lämpligt att sätta det som ett obligatoriskt krav. De obligatoriska kraven anger en miniminivå som ska vara uppfylld för att leverantörens anbud ska gå vidare till anbudsutvärdering. Om ett krav endast är önskvärt, och således inte nödvändigt för att möta kommunens behov, bör kravet formuleras som ett tilldelningskriterium. Tilldelningskriterier beaktas vid utvärdering av anbudet för att bedöma kvalitet. För mer information se [Upphandlingsmyndighetens hemsida](#)¹³.

Den upphandlande kommunen ska vara tydlig vid beskrivningen av tilldelningskriterierna och hur utvärderingen ska gå till. Tilldelningskriterierna

¹² [https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/krav-pa-leverantoren-och-grund-for-uteslutning/Obligatoriska krav eller tilldelningskriterium](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/krav-pa-leverantoren-och-grund-for-uteslutning/Obligatoriska%20krav%20eller%20tilldelningskriterium)

¹³ [https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/krav-pa-formalet-for-upphandlingen/Prövning och utvärdering](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/krav-pa-formalet-for-upphandlingen/Prövning%20och%20utvärdering)

ska även ha anknytning till upphandlingsföremålet och ska normalt viktas inbördes.

Om förhandlat förfarande används finns möjlighet att justera och frånfalla krav om kraven angivits som förhandlingsbara dvs. kraven utgör inte minimikrav, se avsnittet Förhandlat förfarande.

Att tänka på

Upphandlingens omfattning

Tydliggör upphandlingens omfattning och innehåll i ett tidigt skede. Exempelvis är det stor skillnad för en leverantör om kunden vill köpa verksamhetssystemet som molntjänst (tjänst) eller som applikation.

Anbudstid

Upphandlingar av detta slag är ofta komplexa och anbudstiden bör anpassas efter komplexiteten. Planera för en längre anbudstid jämfört med en standardupphandling. En väl tilltagen anbudstid signalerar att kommunen vill få in kvalitativa anbud.

Avtalstid

För kort avtalstid gör att anbudsgivarna blir mindre intresserade av att lämna anbud, för lång avtalstid innebär en inlåsningsrisk för kommunen. Vad en rimlig avtalstid är skiljer sig åt beroende på upphandlingens komplexitet och ändras också över tid. Under de senaste åren har det blivit vanligare med långa avtalstider. Många av de kommuner som författarna till den här vägledningen varit i kontakt med bedömer att en rimlig avtalstid är 4-6 år plus optioner, vilket i många fall ger en total avtalstid på 10-15 år.

En längre avtalstid medför förhöjd risk att avtalet över tid går över från att vara ett avtal till att bli ett ramavtal, se avsnitt Avtalstyp.

Tilldelningskriterier

Om tilldelning sker enligt grunden bästa förhållande mellan pris och kvalitet gör kommunen klokt i att fundera över hur viktig kvaliteten är i förhållande till priset. Om kvaliteten, såsom systemets användarvänlighet, är av stor vikt för verksamheten och verksamheten är villig att betala ett högre pris för tjänsten, så ska kvaliteten viktas högre än pris.

Kravspecifikation

Dokumentet/avsnittet i en upphandling som beskriver upphandlingsföremålet har många namn. Några vanligt förekommande uttryck är kravspecifikation, tjänstespecifikation eller teknisk specifikation. Kommunen har stor frihet att strukturera detta dokument/avsnitt och formulera vad som ska upphandlas. Det är dock viktigt att kraven är proportionerliga och att det tydligt framgår vad som är syftet med kravet. Proportionaliteten innebär i det här sammanhanget att kraven inte får vara mer långtgående än vad som krävs för att uppnå syftet med verksamhetssystemet/tjänsten.

Kraven kan formuleras på olika sätt. En första indelning kan göras mellan detaljkrav och funktionskrav.

- Detaljkrav – anger detaljerade krav på varans egenskaper eller hur tjänsterna ska utföras.
 - Exempelvis ”det ska finnas en samtyckesfunktion i personbilden” eller ”funktionalitet ska finnas för att infoga bilder i vyn för bedömning”. Kraven är detaljerade på så sätt att kravet anger exakt vart i systemet (vilken vy) som samtyckesfunktionen och infogningen av bild ska vara placerade. Kan föranleda att leverantörer som har funktionen placerad på en annan plats i sitt system inte kan lämna anbud.
- Funktionskrav – beskriver krav på funktion, det vill säga vad som ska uppnås istället för hur det ska uppnås.
 - Exempelvis ”det ska finnas en samtyckesfunktion med syfte att användaren kan ge samtycke till x-åtgärd” eller, “Det ska vara möjligt att hantera situationer då det krävs samtycken eller motsvarade för att dela information i högre grad”
 - ”Funktionalitet ska finnas för att infoga bilder med syfte att...”. Kräver inte att funktionaliteten är placerad på en specifik plats eller i en viss vy i systemet så länge funktionaliteten finns. Minskar låsning till specifik leverantörs system. Vid funktionskrav kan kommunen istället ta in beskrivningar eller genomföra demonstrationer för att inhämta information om hur lösningen är placerad eller utformad.

När detaljerade krav ställs krävs det att kommunen har djup kunskap om verksamhetssystemet för att upphandlingen ska uppnå ett lyckat slutresultat. För

vissa kravområden kan detaljerade krav fungera men överlag kan det vara svårt att ställa detaljerade krav vid upphandling av verksamhetssystem varför funktionskrav är att föredra.

Genom att ställa funktionskrav får leverantören ett större utrymme att använda sin yrkeskunskap och kreativitet. Även om kommunen inte beskriver tillvägagångssättet detaljerat bör önskat resultat tydliggöras genom syftesbeskrivningar. Funktionskraven kopplas ofta till mål och mäts som önskade effekter och resultat. Funktionskrav kräver ofta att det i upphandlingen tas in en beskrivning av hur leverantören tillmötesgår funktionskravet eller att demonstrationer av systemet genomförs.

Nedan beskrivs ett exempel på struktur för en kravspecifikation¹⁴. Denna struktur följer en kronologisk ordning. Det går utmärkt att ha en annan kravstruktur, men tänk till så att strukturen blir logisk och gör kravspecifikationen lätt att läsa och förstå. Ett exempel på struktur är:

1. Inledning och övergripande krav
2. Krav på införandet/implementering
3. Funktionella och processmässiga krav
4. Krav på teknik och säkerhet
5. Krav på servicenivåer
6. Övriga krav och krav på kringliggande tjänster under leveransen
7. Krav på avveckling

Inledning och övergripande krav

Beskriv syftet med upphandlingsobjektet och upphandlingens omfattning. Här kan övergripande krav beskrivas som exempelvis leveransmodell. Tydliggör vad som ingår i upphandlingen. Exempelvis:

- Införande.
- System (som tjänst eller system som programvara).
- Övriga tjänster så som utbildning, samverkan.
- Support och service.
- Avveckling.

¹⁴ SKR bedriver inom ramen för det här projektet ett arbete med att ta fram ett kravbibliotek som ska kunna användas för att underlätta kravställningen av verksamhetssystem för socialtjänsten. Detta avsnitt kommer att uppdateras utifrån det arbetet.

- Tydliggör vad som ingår i fasta priser och vad som ingår i timpriser.

Införande eller implementering

Beskriv vad som ska ingå i införandet och i införandekostnaden:

1. Projektledning

1.1 Krav på leverantörens ansvar för projektledning.

1.2 Eventuella krav på deltagande i styrgrupp.

2. Ingående delar i införandet

2.1 Installation av verksamhetssystemet.

2.2 Migrering.

Migration av information från det gamla systemet till det nya måste ofta göras vilket är tidskrävande. Vanligtvis görs migreringen av kommunen med stöd av leverantören. Tydliggör vilken roll leverantören ska ha i detta arbete.

2.3 Uppsättning av integrationer.

Beskriv vilka integrationer som ingår i införandet och vilket ansvar leverantören har för uppsättning av dessa. Beskrivning av övriga integrationskrav kan beskrivas under avsnittet Krav på teknik och säkerhet.

2.4 Utbildning.

Beskriv vilken typ av utbildning som leverantören ska leverera under införandet och omfattning av utbildningen.

2.5 Dokumentation

3. Leverantörens verifiering före leverans (detta kan även beskrivas i avtalet)

4. Kommunens leveranskontroll (detta kan även beskrivas i avtalet)

5. Rutiner för kvalitetssäkring

6. Övrigt som samverkan och ansvarsfördelning mellan parter

7. Tidplan (övergripande)

Leverantören har ofta mer information om hur ingående delar i införandeprojektet ska planeras. Det kan därför vara lämpligt att kommunen sätter ramarna för införandeprojektet, men låter leverantören ansvara för en detaljerad tids- och aktivitetsplan. Tänk på att byte av verksamhetssystem tar tid (ofta ett år eller mer) och sätt inte för snäva ramar för införandeprojektet.

Ett tips är att koppla införandeprojektets ingående delar till en eller flera prisposter. Kommunen ska kunna besvara frågan om alla delar i införandet ingår i ett fast pris eller om vissa delar prissätts separat, som t.ex. utbildning. Var tydlig med vad som ska ingå i ett fast pris och vad som ska prissättas separat. Det gäller att kommunen har en tanke om hur utbildning ska ske; ska leverantören hålla utbildningar på plats/via webb, ska samtliga användare utbildas (vilket kan vara kostnadsdrivande) eller ska kommunen utse superanvändare¹⁵?

Funktionella och processmässiga krav

Detta avsnitt beskriver de funktionella kraven på verksamhetssystemet. Avsnittet kan delas upp i generella, övergripande, funktionella och specifika krav för olika typer av verksamheter.

- Allmänna funktionella krav är exempelvis krav som gäller:
 - Dokument och dokumentfunktionalitet
 - Meddelande
 - Statistik och rapporter
 - Gallring och arkivering
 - Funktionaliteter för systemadministration
- Krav gällande specifika processer och verksamhetsområden, såsom exempelvis:
 - Myndighetshandläggning inom de delar som upphandlas
 - Utförarstöd, bland annat journal för SoL/LSS
 - Hälso- och sjukvård

Krav på teknik och säkerhet

Exempel på krav avseende teknik och säkerhet framgår nedan.

¹⁵ Med superanvändare avses användare hos kommunen som har fördjupad kunskap i systemet som har till uppgift att stötta och utbilda nya användare. Superanvändaren fungerar också som första linjens support.

1. Anpassning till kommunens tekniska miljö
 - 1.1 Kravställ att verksamhetssystemet/tjänsten ska fungera med kommunens tekniska miljö. Ofta har IT-avdelningen ett dokument som beskriver kommunens tekniska miljö. Information om kommunens befintliga IT-miljö kan med fördel bifogas till upphandlingsdokumenten. Här kan det inkluderas hur mobila enheter manageras.
2. Integrationer
 - 2.1 Generella krav på integrationer och utbyte av information med andra system och myndighetssidor.
 - 2.2 Beskriv de system som verksamhetssystemet ska integreras mot. Vilka av dessa ska ingå i införandeprojektet (kom ihåg att synka med avsnitt Införande). Vid beskrivning av system som ska integreras så ta med: Namn på system och leverantör.
Syfte med integrationen och vilken information som ska utbytas mellan systemen.
3. Säkerhet
 - 3.1 Beskriv krav på informationssäkerhet och eventuellt andra säkerhetskrav.
Ett tips är att bevaka vad Myndigheten för Säkerhet och Beredskap (MSB) skriver på ämnet
 - 3.2 Inloggning och behörighet kan antingen beskrivas under säkerhetskraven eller läggas som en egen rubrik under avsnittet Krav på teknik och säkerhet. Kommunen behöver säkerställa att de har en säker inloggning som motsvarar lagkraven, och beskriva det så att leverantören förstår vad som krävs för att möta den lösningen i alla delar av leveransen. Det inkluderar även inloggning på mobila enheter och hur eventuella användare hos externa utförare socialtjänst ska hanteras.
 - 3.3 Möjlighet finns även att använda SKR:s redskap [Klassa](https://klassa.skr.se/)¹⁶ för att informationssäkerhetsklassa den kommande produkten och få fram förslag på krav.

¹⁶ <https://klassa.skr.se/>

3.4 Certifieringar som exempelvis ISO27001 kan påvisa att leverantören uppfyller informationssäkerhetsåtgärder, avseende den delen av verksamheten som certifieringen omfattar.

Krav på support och servicenivåer

Var tydliga med krav på support och servicenivåer. Kraven behöver anpassas beroende på om leveransmodellen är köp som tjänst eller köp av programvara. Ibland ligger krav på support och SLA i ett eget dokument. Beakta att höga servicenivå krav kan driva ökade kostnader.

Övriga krav och krav på kringliggande tjänster under leveransen

Det är lätt att glömma krav på kringliggande tjänster under leveransen. Nedan beskrivs förslag på underrubriker att ha under detta avsnitt.

1. Styrning och samverkan
2. Uppföljning
3. Utveckling, framtidssäkring och underhåll
4. System- och användardokumentation
5. Utbildning
6. Test- och utbildningsmiljöer
7. Kompletterande konsulttjänster och tillkommande projekt

Krav på avveckling

Någon gång ska verksamhetssystemet avvecklas. Krav på avvecklingen kan antingen finnas med i kravspecifikationen eller i avtalet.

Risken för "kravinflation"

I upphandlingar av verksamhetssystem för socialtjänsten förekommer ofta en stor mängd krav. Det är inte ovanligt att kraven uppgår till mellan 1.000-1.500 krav. Risken med för många krav på detaljnivå är att det lätt blir en låsning till viss leverantör, att kraven blir så specifika att leverantörerna har svårt att inkomma med anbud eller att kommunen själv inte kan överblicka och förstå sin egen kravställning.

Att det lätt blir inflation i kraven kan bero på flera orsaker, exempelvis:

- Omfattande workshops med verksamheterna där önskemål på funktioner omsätts i mängder av krav på detaljnivå utan vetskap om systemens begränsningar.
- Att nya krav adderas till en tidigare framtagen kravställning, exempelvis från en annan kommuns upphandling. Det vill säga att nya önskemål adderas till redan befintliga krav utan någon analys av vilka krav som behöver utgå eller skrivas om.

När denna process sker i upphandling på upphandling sker lätt en kravinflation som leder till upphandlingar av verksamhetssystem med enormt omfattande och svåröverblickbara kravspecifikationer.

Att tänka på

- När kravspecifikationen tas fram är det bra att inleda övergripande och beskriva syftet med aktuellt kravområde dvs. vad kommunen vill uppnå med kravområdet.
- Vid för omfattande mängd obligatoriska detaljkrav kan konkurrensen hämmas. I synnerhet om kraven utgår från befintligt system eller hur kommunen arbetar idag i sitt system.
- Välj rätt typ av krav för ändamålet. Oavsett kravtyp är det lätt att vara för detaljerad i sin beskrivning av ett specifikt krav och anpassa kravet till nuvarande system.
- Undvik att upprepa krav, eller att skriva snarlika krav, genom att ha en tydlig kravstruktur. I värsta fall kan sådana upprepningar leda till att motstridigheter byggs in i underlaget. Ofta delas krav upp efter kommunens organisationsstruktur istället för att krav samlas under en gemensam funktion; Exempelvis kan det vara effektivt att samla alla krav som berör journalanteckningar under en gemensam rubrik och funktion i kravställningen. Istället för en fragmenterad kravställning där krav om journalanteckningar förekommer under flera olika rubriker som individ- och familjeomsorgen och äldreomsorgen.
- Nyttja gärna andra kommuners upphandlingar av verksamhetssystem i kravställningen, men se till att alla krav är anpassade till er kommuns verksamhet och förutsättningar. Undvik att enbart använda andra kommuners kravställning utan att förstå kraven och dess effekter på systemet. Undvik också att höja ambitionsnivån på andra upphandlingars

krav utan att göra en bedömning hur det påverkar leverantörers förmåga att svara.

- Undvik eller överväg noga om begrepp som exempelvis; all, alla, samtliga, full och liknande uttryck ska användas kopplat till kravställning. Undvik exempelvis ”all information ska...” eller ”alla moduler ska...” etc. Ofta är ett krav specifikt för en viss funktion eller modul och kravet träffar inte hela systemet på en generell nivå.

Exempel ”All information i verksamhetssystemet ska vara krypterad”.

- Fundera på om all information verkligen behöver vara krypterad? Går det att separera kravet mellan olika funktioner/kravområden. Kan leverantören istället beskriva vilka delar av systemet som omfattas av kryptering och med vilken frekvens?
 - Är det ett rimligt krav? Kan anbudsgivare uppfylla det? Är det kostnadsdrivande?
 - Går det att skriva om till ”information som innehåller uppgifter gällande X ska vara krypterad”?
- Beskriv kraven så att kravuppfyllnad går att verifiera genom beskrivningar eller demonstrationer.
 - Kvalitetssäkra kraven och var inte rädd att ifrågasätt krav som är otydliga, orealistiska eller svåra att förstå.

Kontraktsvillkor

Kontraktsförlagan ska vara anpassad utifrån verksamhetens behov och innehålla nödvändiga redskap för att hanterat eventuella utmaningar som kan uppstå under kontraktstiden. Kontraktsförlagan behöver vara anpassad utifrån att det är ett IT-system som upphandlas. Om kommunen har ett standardavtal för IT-system som passar för upphandling av ett verksamhetssystem för socialtjänsten kan det med fördel användas efter anpassningar. Att ”klippa och klistra” mellan olika avtal för olika typer av tjänster är inte att rekommendera.

Att komma ihåg är att kontraktet med bilagor är det dokument som lever kvar efter upphandlingen och styr avtalsrelationen. Det som inte framgår av kontraktet är inte reglerat mellan parterna och inte heller avtalat. Det är därav viktigt att lägga tid och kraft på ett bra kontrakt, i synnerhet vid leveranser av verksamhetskritiska system.

Det saknas idag allmänna villkor för leverans av IT-system som är framförhandlade av både beställar- och leverantörssidan gemensamt. Den vägledning i form av mallavtal som finns på kontraktsområdet är istället framtagna av antingen beställar- eller leverantörssidan.

[eSam](https://www.esamverka.se/publikationer.html)¹⁷, en samverkansorganisation bestående av ett flertal myndigheter, har tagit fram mallavtal på IT-området. Eftersom mallavtalen är framtagna av myndigheter på beställarssidan kan avtalen ses som mer beställarvänliga.

[Tech Sverige](https://www.techsverige.se/om-oss-2/var-verksamhet/standardavtal/)¹⁸, en bransch- och arbetsgivarorganisation för företag inom techsektorn, har tagit fram mallavtal på IT-området. Eftersom avtalen är framtagna av techsektorn kan avtalen ses som mer leverantörsvänliga.

Även fast ovan nämnda mallavtal inte är gemensamt framförhandlade har processen att ta fram avtalen innefattat dialoger och remisser där både Beställare och Leverantörer varit involverade.

Även fast ett mallavtal används är det viktigt att komma ihåg att anpassningar och tillägg till mallavtalen kommer vara nödvändiga för att reglera upp kontraktsrelationen.

Att tänka på

Det finns några avsnitt i avtalet som det är värt att tänka extra på.

Avtalstid

Att avtalstidens längd är rimlig i relation till den tid som lagts ned på upphandlingen, eventuell förändringsledning etc, se avsnittet Avtalstyp.

Viten

Viten ska vara proportionerliga i förhållande till de risker som kan uppstå. Delar som kan vara vitesbelagda vid upphandling av verksamhetssystem för socialtjänsten är exempelvis:

Olika servicenivåer (SLA) som:

- Olika typer och nivåer av fel i systemet

¹⁷ <https://www.esamverka.se/publikationer.html>

¹⁸ <https://www.techsverige.se/om-oss-2/var-verksamhet/standardavtal/>

- Om systemet inte är tillgängligt dvs. ligger nere

Viten vid försenat införande:

- Om införandet av systemet inte sker i tid till avtalade milstolpar och/eller kan tas i bruk enligt avtalad tidplan.

Vad kan konsekvenserna bli - en uppskattning kan göras exempelvis utifrån monetära värden (vad det kostar) och/eller utifrån ”bad-will” som rubriker i media. Vad syftar vitet till ska det täcka förlorade kostnader eller verka avskräckande/förebyggande? Att använda sig av för höga vitesnivåer kan driva upp grundkostnaden för systemet eftersom leverantörerna behöver höja priset för att täcka upp vitesnivåerna. Vidare kan en effekt vara att anbudsgivare avstår från att delta i upphandlingen vilken hämmar konkurrensen. Det finns i leverantörskollektivet en uppfattning att vitesnivåerna generellt är höga vid upphandling av verksamhetssystem för socialtjänsten.

Skadeersättning

Skadestånd behöver många gånger innehålla en skadeståndsbegränsning dvs. att skadeståndet inte kan uppgå till hur höga belopp som helst. Många leverantörer godkänner vidare inte skadeersättning för indirekt skada. Det kan dock vara lämpligt att ha viten och/eller skadeersättning utan tak för vissa delar såsom i personuppgiftsbiträdesavtalet, immateriella rättigheter och uppsåtlig skada eller skada till följd av grov oaktsamhet.

Personuppgiftsbiträdesavtalet

Ovanstående beskrivning av viten och skadeersättning bör dock inte inkludera sanktionsavgifter och skadeersättning gällande personuppgiftsbiträdesavtalet.

SKR har tagit fram en mall för personuppgiftsbiträdesavtal som nås här: [PUB-avtal](https://skr.se/skr/ekonomijuridik/juridik/dataskyddsförordningengdpr/personuppgiftsbitradesavtal/pubavtal.68502.html)¹⁹.

¹⁹

<https://skr.se/skr/ekonomijuridik/juridik/dataskyddsförordningengdpr/personuppgiftsbitradesavtal/pubavtal.68502.html>

Implementation

Projektorganisationen bör redan i förstudiefasen ta fram en första version av införandeplanen. Under införandefasen ska införandeplanen detaljeras och sedan realiserar. Det är först när verksamhetssystemet är infört och implementerat i verksamheten som uppföljning av nyttor kan påbörjas.

Förväntade nyttor ska identifieras redan i förstudiefasen. Det är därför viktigt att även i införandeplanen sätta upp mätbara nyttor som kontinuerligt följs upp under avtalsförvaltningen. Även om upphandlingsprojektet i sig anses vara framgångsrikt, kan införandet av ett nytt verksamhetssystem för socialtjänsten vara utmanande. Det kan ta lång tid för verksamheten att tillämpa verksamhetssystemet korrekt och därmed att realisera de nyttor och effekter som upphandlingsprojektet syftade till.

Införandeplan

Resultatet av införandet bör uttryckas i ett antal mål som lämpligen dokumenteras i införandeplanen. Införandeplanen bör detaljeras avseende de förutsättningar som kan komma att påverka resultatet av införandet, i form av t.ex. tidsramar, aktiviteter och milstolpar. Exempel på dessa förutsättningar är:

- Installation av verksamhetssystemet
- Eventuell utveckling
- Migrering eller annan hantering av tidigare data
- Utbildning
- Dokumentation och överlämning till förvaltningsorganisation

Övriga delar som kan beskrivas i införandeplanen är t.ex. införandebudget och projektorganisation. I införandeplanen bör även leverantörens verifiering före leverans (ofta benämnt leveranstest) och kommunens leveranskontroll (ofta benämnt acceptanstest) ingå.

Införandeprojektets organisation

Det kan vara kostnads- och resurseffektivt att bedriva införandet som ett projekt och sätta upp en tydlig projektorganisation. Varje projekt är dock unikt och bör ha en arbetsform som är anpassad för de projektspecifika förutsättningarna. Införandeprojektet ska därmed organiseras utifrån kommunens förutsättningar.

Det är viktigt att tydliggöra ansvar och roller för att kunna bedriva införandeprojektet effektivt. Planera in samverkan och kom överens om en ansvarsfördelning mellan parterna, såväl internt inom organisationen som externt med leverantören. Vidare är det viktigt att särskilja styrgruppens ansvar från projektgruppens ansvar.

Styrgruppens ansvar är att ge direktiv för projektgruppens arbete och att tillse att det finns tillräckliga resurser samt att besluta om strategiska frågeställningar i projektet. Styrgruppen består lämpligen av både representanter från kommunen och från leverantören, där kommunen bör ha majoriteten av representanter och även inneha ordföranderollen. Styrgruppen bör bestå av ledamöter som representerar de olika verksamheter som ingår i införandeprojektet, exempelvis socialtjänsten och IT. Styrgruppsledamöterna bör även ha mandat att allokera resurser inom den egna organisationen. Om det inte redan under upphandlingen har tydliggjorts vilka förutsättningar som gäller för leverantören i styrgruppen bör det framgå av införandeplanen.

Projektgruppens ansvar är att operativt driva projektet mot de mål som har satts upp i införandeplanen. Projektgruppen består lämpligen av resurser från olika delar av organisationen samt leverantören utifrån de kompetenser som behövs för att nå målen med införandet, det kan exempelvis vara systemförvaltare, verksamhetsrepresentanter, utvecklare och IT-arkitekter.

Om leverantören ska ta ansvar för införandeprojektet så bör leverantören även ansvara för projektgruppen och ta projektledarrollen. Det är i så fall även lämpligt att kommunen resurssätter med en intern projektledare eller tillsätter en intern projektgrupp som arbetar tillsammans med leverantören gällande införandet och som sedan ansvarar för att följa upp projektet (avtalsförvaltningen). Den interna projektledaren bör även ansvara för kommunikationen mellan projektgruppen och verksamheten. Oavsett om projektledaren är intern eller extern så rapporterar projektledaren till styrgruppen.

Att tänka på

- En kravgenomgång med leverantören för att säkerställa att kraven uppfattas på lika sätt av båda parter bör ingå i införandeprojektet.
- Ett införandeprojekt består normalt av mer än implementering av det upphandlade verksamhetssystemet för socialtjänsten. Ofta ingår avveckling

av det befintliga verksamhetssystemet (om ett gammalt system finns). Det kan således vara aktuellt att involvera befintlig leverantör vid migreringen.

- Tydliggör vilken roll den nya leverantören ska ha i migreringen. Detta bör framgå redan av upphandlingsdokumenten eftersom migrering av data från ett gammalt verksamhetssystem kan vara tids- och resurskrävande vilket påverkar leverantörernas prissättning. Det finns exempel där migrering genomförts med hjälp av så kallade mjukvarurobotar.
- Kontrollera och följ upp så att kravställda integrationer fungerar och att leverantören fullgör sitt ansvar för detta (om integrationskrav har ställts i upphandlingen).
- Tänk på att det interna förändringsarbetet kan ta tid och att det vanligen krävs förändring av interna processer som ett komplement till införandet för att nå den nytta som eftersträvas. Ta höjd för förändringsarbetet i införandeplanen.
- Planera utbildningstillfällena väl. Om utbildningstillfällena hålls för tidigt kan det vara svårt för verksamheten att komma ihåg hur verksamhetssystemet ska tillämpas när det är dags att arbeta i systemet och om utbildningstillfället hålls för sent finns en risk att verksamheten inte får nytta från systemet från start. Det är dock bra att de personer som ska utföra acceptanstest får utbildning i systemet innan testet.
- Genomför leveranstest/kontroll enligt vad som framgår av avtalet för att säkerställa att det verksamhetssystem som levererats är enligt avtalsvillkoren. Dokumentera och påtala eventuella brister och följ upp så att fel och brister åtgärdas innan godkännande av leveransen. Om viten eller andra avtals sanktioner är kopplade till bristerna ska kommunen tillämpa dessa.
- Om kommunen upplever ett problem med leverantören är det viktigt att föra en dialog. Det är väldigt sällan problem löser sig på egen hand. Vikten av en effektiv kommunikation ska inte underskattas.
- Kontrollera om målen med införandeplanen har uppnåtts. När målen har uppnåtts och införandeprojektet godkänts avslutas införandeprojektet och förvaltningsfasen inleds.
- Leverantören har som ansvar att leverera enligt kontraktet.
- Kommunen behöver fortsätta arbetet med att maximera nyttan med verksamhetssystemet även efter leveransgodkännande och genom hela avtalstiden.

Avtalsuppföljning

Inköpsprojektet avslutas i samband med att införandeprojektet avslutas. Därefter startar förvaltningsfasen och arbetet med att realisera, dokumentera, följa upp och mäta de nyttor som eftersträvs med anskaffningen. Kommunen bör redan under införandet planera och ta fram en strategi för den kommande förvaltningen, bl.a. för att ha en struktur för hur och när systemet ska överlämnas och till vem/vilka det ska överlämnas.

För att möjliggöra utveckling över tid behöver både verksamhetssystemet i sig och avtalet förvaltas. Systemförvaltning handlar om att underhålla och vidareutveckla verksamhetssystemet. Systemförvaltningen bidrar till att öka leverans kvaliteten, förbättra kostnadseffektiviteten och ge större möjligheter till verksamheterna att förbättra sina arbetssätt och processer. Dessa effekter bidrar även avtalsuppföljningen till. I avtalsförvaltningen ingår exempelvis löpande uppföljning av

- krav och utfästelser gjorda av leverantören i anbudet,
- kommersiella villkor, exempelvis sanktioner och incitament,
- krav på leverantören, exempelvis ekonomisk stabilitet, miljökrav etc.

Avtalsförvaltning handlar också om att ha en god relation med leverantören och en öppen dialog med leverantören och marknaden. Förvaltning handlar således om mer än uppföljning, även om uppföljning är en viktig del av förvaltningen. Tänk på att kontinuerligt följa upp den egna organisationens behov och nuläge. Är det här avtalet fortlöpande ett bra avtal för att matcha det interna behovet? Om inte, fundera på hur avtalet kan anpassas. Om anpassningar inte är möjliga kan avtalet behöva avslutas i förtid, om avtalskonstruktionen tillåter detta.

För att strukturera förvaltningen bör den planeras och dokumenteras. Exempelvis kan det vara lämpligt att upprätta en förvaltningsplan, systembeskrivningar, driftsplaner samt övriga beskrivning avseende säkerhet och behörighet. I förvaltningsplanen bör olika prioriteringar framgå, vilka krav som ska följas upp, och hur de ska följas upp, samt hur nyttorna och de mål som låg till grund för upphandlingen ska följas upp.

Under förvaltningen är syftet bl.a. att kontrollera:

- att kvaliteten på verksamhetssystemet och kopplade tjänster håller avtalad nivå,
- att önskemål om vidareutveckling av systemet tillvaratas och förmedlas,
- att verksamhetsmål har uppnåtts,
- att det finns en fungerande relation med leverantören,
- att uppdateringar genomförs korrekt utan störningar för verksamheten

Generell information om avtalsförvaltning finns på [Upphandlingsmyndighetens hemsida](#).²⁰

Förvaltningsorganisation

Förutsättningarna för förvaltningsorganisationen bör uttryckas redan under förstudien. Om nya förutsättningar uppdagas under upphandlingens genomförande eller inom införandeprojektet kan förvaltningsorganisationen behöva ändras eller kompletteras. Förvaltningsorganisationen bör även anpassas löpande utifrån organisationens behov och förutsättningar. Om möjligt bör förvaltningsorganisationen åtminstone bestå av en systemförvaltare, en systemägare och en avtalscontroller, eller roller med motsvarande funktion. Det är viktigt att ha en väldimensionerad och anpassad organisation samt att bestämma vems ansvar det är att förvalta och följa upp respektive del.

För att skapa en förståelse hos verksamheten, och därigenom en ökad nöjdhet hos användarna bör förvaltningsorganisationen ha kontinuerlig kommunikation och förankring av det nya verksamhetssystemet. Detta kan exempelvis genomföras genom regelbunden information om kommande funktionalitet på avdelningsmöten eller liknande.

Att tänka på

- Vikten av att skapa rätt förutsättningar genom att ta in rätt personer i förvaltningen.
- Avsluta inte införandeprojektet innan förvaltningsorganisationen är redo att ta över ansvaret för systemet och kan hantera verksamhetens frågor. Det kan vara en god idé att ta höjd för ett behov av tilläggsutbildningar eller konsultstöd även en tid efter att införandeprojektet officiellt är avslutat.

²⁰ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/realisera-avtalet/avtalsforvaltning-och-uppfoljning--vad-innebar-det/>

- Räkna med att det kan ta tid att utbilda personalen i det nya verksamhetssystemet, nya rutiner och de förändrade arbetssätt verksamhetssystemet kan medföra.
- Vid uppföljning av de nyttor som organisationen vill realisera kan det vara lämpligt att avvakta tills de nya rutinerna är på plats. Detta för att ge verksamheten tid att vänja sig vid förändringen och eventuella nya arbetssätt.
- Gör gemensam sak med leverantören. Använd leverantören på ett genomtänkt sätt i avtalsförvaltningen. Det kan exempelvis innebära att leverantören bistår med att leverera vissa nyckeltal, stöttar i utbildningsinsatser eller lämnar förslag på vidareutveckling i förhållande till de analyser som görs av avtalsförvaltningsfunktionerna.

Generell information om avtalsförvaltning finns på [Upphandlingsmyndighetens hemsida](https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/realisera-avtalet/avtalsforvaltning-och-uppfoljning--vad-innebar-det/)²¹.

Checklista - upphandling av verksamhetsstöd för socialtjänsten

Vid upphandling av verksamhetsstöd för socialtjänsten rekommenderar vi att ni har tänkt igenom följande punkter. Checklistan är indelad i tre huvudgrupper, Förstudie, Upphandlingsprocess och Leverans.

Förstudie

	Ja	Nej	Ej tillämpligt	Ansvarig
Är målgruppen tydligt identifierad?				
Har en nulägesanalys tagits fram?				

²¹ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/realisera-avtalet/avtalsforvaltning-och-uppfoljning--vad-innebar-det/>

Har en nyttoanalys tagits fram?				
Har en behovsanalys tagits fram?				
Har en marknadsundersökning genomförts?				
Finns det en plan för införandet?				
Finns tillräckligt underlag och resurser för kravställandet?				
Har den interna organisationen för upphandlingsprocessen identifierats?				
Har en upphandlingsstrategi upprättats?				
Finns tillräckligt beslutsunderlag för kommande upphandling?				

Upphandlingsprocess

Framgår nedan av upphandlingsdokumenten?

	Ja	Nej	Ej tillämpligt	Ansvarig
Inledning och övergripande krav?				
Krav på leverantören?				
Funktionella och processmässiga krav?				
Krav på teknik och säkerhet?				
Krav på servicenivåer?				
Övriga krav och krav på kringliggande tjänster under leveransen?				

Krav på avveckling?				
Utvärderingsmodell?				
Prisbilaga?				
Avtal-/Avtalsförlaga?				

Leverans

	Ja	Nej	Ej tillämpligt	Ansvarig
Finns projektorganisation för införandet?				
Är ansvar inom projektorganisation beslutad och tydlig?				
Finns en plan för installation av verksamhetssystemet?				
Finns en plan för eventuell utveckling av verksamhetssystemet?				
Finns en plan för migrering eller annan hantering av tidigare data?				
Finns en plan för utbildning i verksamhetssystemet?				
Finns dokumentation och process för överlämning till förvaltningsorganisation?				
Finns förvaltningsorganisation för förvaltningen?				
Har en förvaltningsplan upprättats?				
Har systembeskrivningar upprättats?				

Har driftsplaner upprättats?				
Har beskrivning avseende säkerhet och behörighet upprättats?				
Finns en intern struktur för att inhämta önskemål om utveckling och informera om kommande funktionalitet?				

Vägledning för upphandling

Vägledningen är framtagen av Adda AffärsConcept som en del av projektet Verksamhetssystem för socialtjänsten.

Upplysningar om innehållet:
Klas Nilsson, klas.nilsson@skr.se