



Riksrevisionen

Granskning av Kammarkollegiets ramavtals-
upphandlingar inom telekom utifrån ett
innovationsvänligt perspektiv

2012-12-07

Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Nationell/Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

Uppdraget är att se över Kammarkollegiets telekomramavtal innovationsvänlighet

Bakgrund

- ▶ Regering och Riksdag har identifierat att upphandling är ett viktigt verktyg för att driva innovation. I sin pågående revision av telekommarknaden har Riksrevisionen (RiR) valt att närmare belysa huruvida statens upphandlingar av telekommunikation görs på ett innovationsvänligt sätt.
- ▶ Ernst & Young skall kartlägga Kammarkollegiets(KK) ramavtalsupphandlingar av telekommunikation samt ge förslag på hur dessa skulle kunna göras på ett mer innovationsvänligt sätt

Omfattning

- Uppdraget har omfattat granskning och analys av två ramavtalsområden:**
- ▶ Fasta och mobila operatörstjänster samt transmissionstjänster (FMOT)
 - ▶ Kommunikation som tjänst (KST)
- ▶ Tidsramen för uppdraget har varit tre veckor

Genomförande

- Inom ramen för uppdraget har ett antal intervjuer genomförts:**
- ▶ Kammarkollegiet. Intervju med Hans Sundström och Daniel Melin för att få information kring Kammarkollegiets processer och aktiviteter i upphandlingar
 - ▶ Vinnova. Intervju med Nina Widmark för att få in expertkompetens gällande innovationsvänlig upphandling

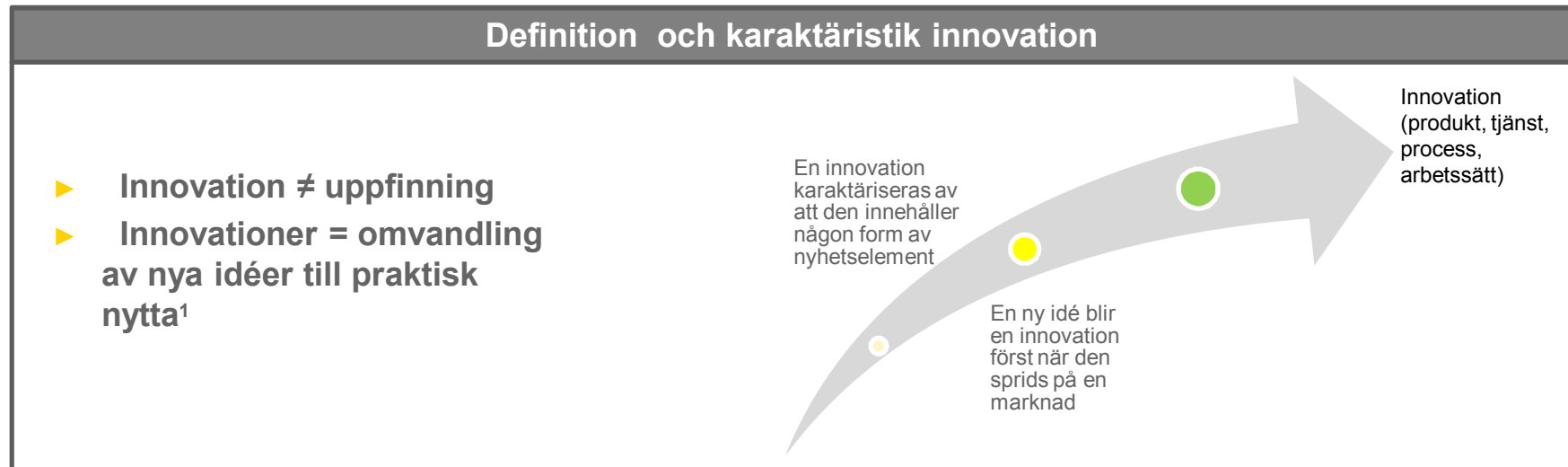
Avgränsningar

- Områden och dokumentation:**
- ▶ Enbart avtalen nämnda ovan har granskats
 - ▶ I appendix listas dokument som har granskats

Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Nationell/Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

”Innovationsvänligt” innebär att innovativa lösningar inte exkluderas



- ▶ **Upphandling av innovationer, det vill säga nytta, kan göras genom**
 - ▶ Innovationsupphandling²
 - ▶ Upphandling av **nya** lösningar/produkter
 - ▶ Innovationsfrämjande upphandling¹
 - ▶ Upphandling som **främjar** nya lösningar/produkter
 - ▶ Innovationsvänlig upphandling²
 - ▶ Upphandling som **ej exkluderar eller missgynnar** innovativa lösningar

- ▶ **Detta uppdrag har utgått ifrån definitionen av innovationsvänlig upphandling i bedömningen, dvs att innovation inte exkluderas**

Vid innovationsvänlig upphandling är leverantörssamverkan ett viktigt inslag

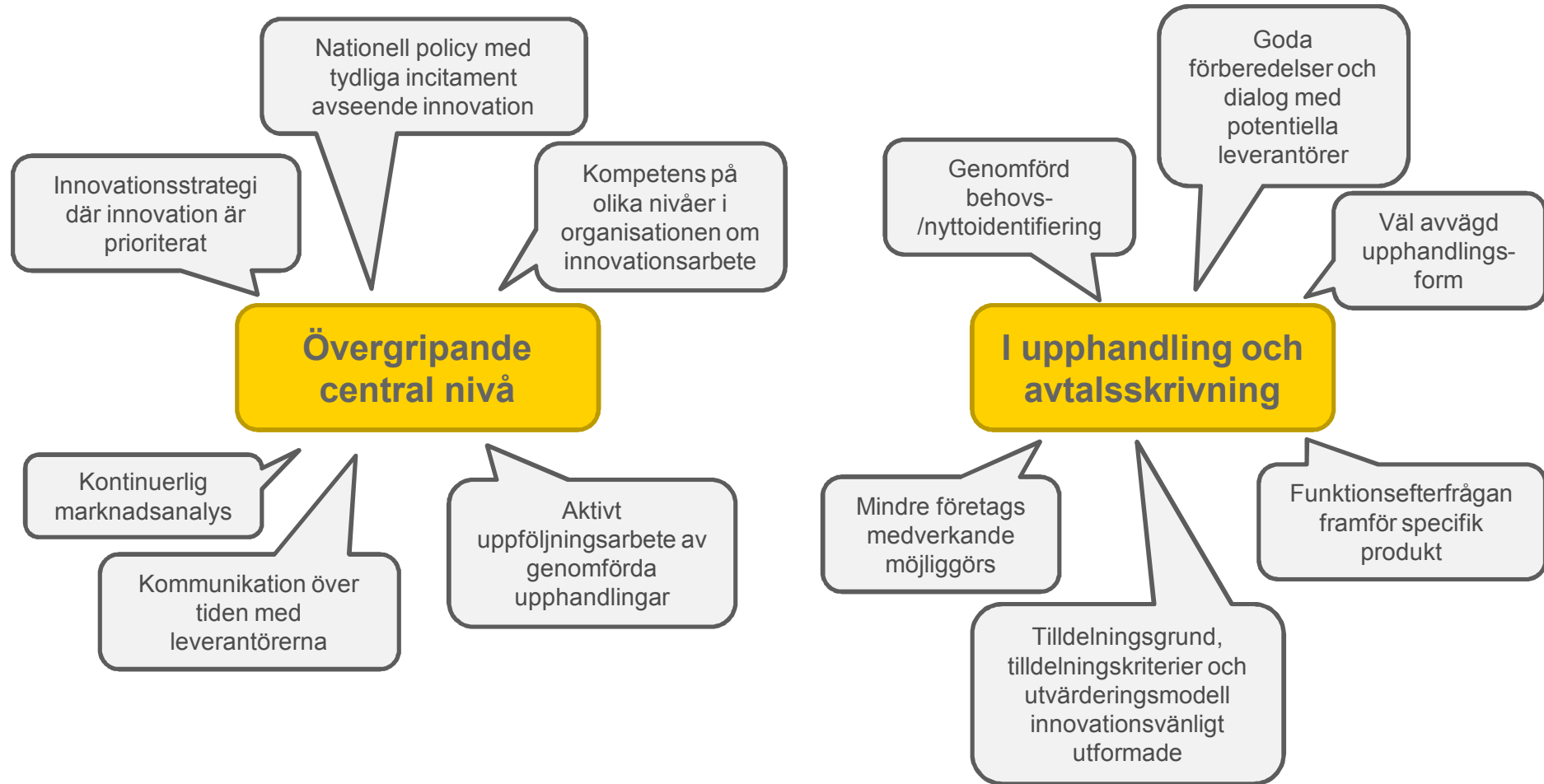
Syfte med innovationsupphandling

- Tanken är att forma processer före, under och efter upphandling så att leverantörer och slutanvändare involveras genom hela processcykeln i syfte att dela kunskap, erfarenheter och fördela ansvar och risker på rätt sätt
- Förbättra attraktiviteten för leverantörer att bidra till innovativa lösningar, arbetssätt och produkter
- Innovationsvänlig upphandling kan bestå i att upphandla nya sätt att arbeta med existerande och/eller nya lösningar eller produkter samt skapa incitament som ökar leverantörers involvering över livscykeln - Fokus bör upphandling på funktionsnivå och ökad nytta

Definition av innovation

- Innovation kan vara en ny produkt, en tjänst, ett arbetssätt, en process eller en kombination av ovanstående
- Det viktiga är att visa att det är nya tankar som leder till en praktisk nytta, denna nytta kan beskrivas utifrån minskad tidsåtgång, förbättrad kvalitet eller minskade kostnader
- Innovationsgraden relaterar till var upphandlingens resultat kommer till nytta – samhället eller individen

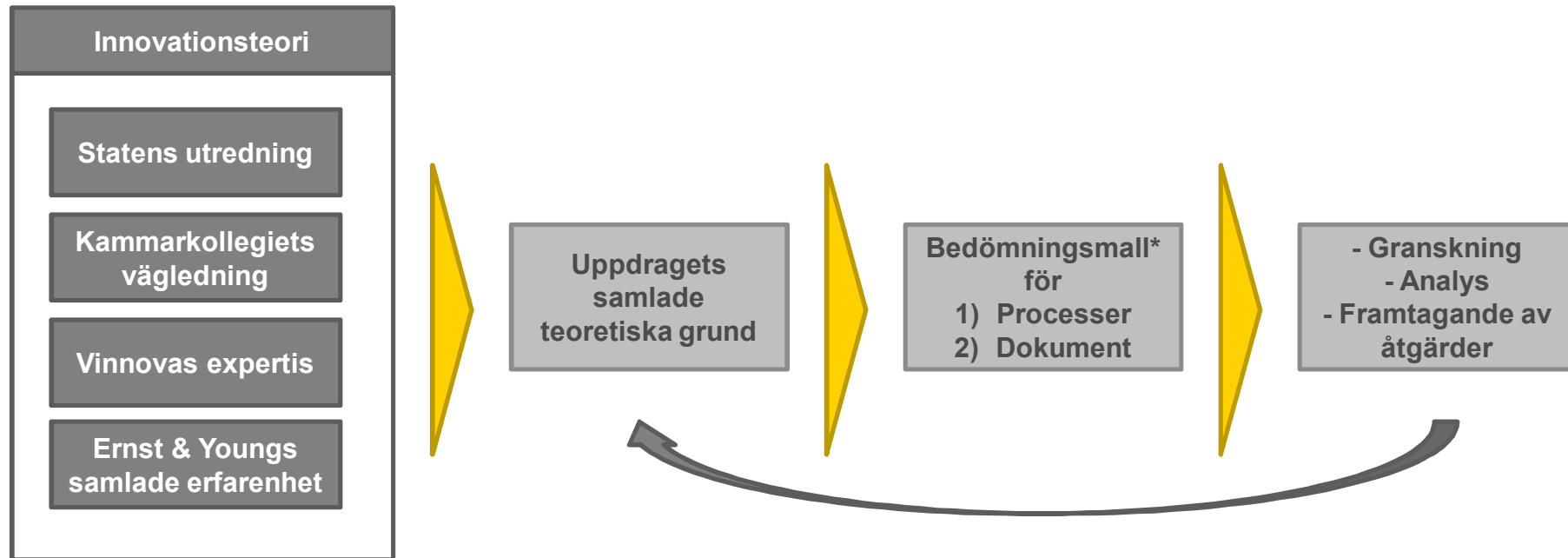
Givet teori och de utredningar som gjorts finns ett antal nyckelfaktorer för innovation



Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Nationell/Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

Nyckelfaktorerna för innovation utgör grunden för genomförandemetodiken



- ▶ Inom ramen för uppdraget har en mängd innovationsteori samlats in. Innovationsteorin ger uppdragets samlade teoretiska grund, vilket bedömningsmallen bygger på.
- ▶ Bedömningsmallen är själva basen i genomförandet av granskningen av Kammarkollegiets processer för upphandling samt tillhörande upphandlingsdokument.
 - ▶ Exempel processer; upphandlingsprocess
 - ▶ Exempel dokument; förfrågningsunderlag
- ▶ Analys och förslag till åtgärder baseras i sin tur på uppdragets samlade teoretiska grund.
- ▶ Granskningen kommer att utgå ifrån definitionen av innovationsvänlig upphandling i bedömningen, dvs att innovation inte exkluderas.

Innehållsförteckning

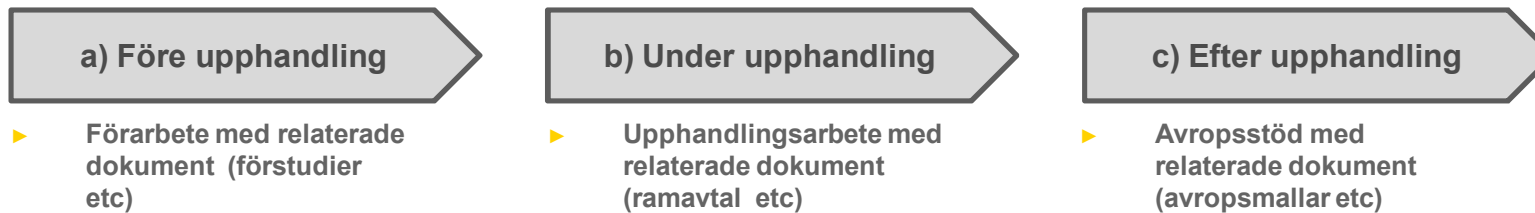
- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
 - ▶ Aggregerad bedömning
 - ▶ Granskning processer och dokument
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Nationell/Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
 - ▶ Aggregerad bedömning
 - ▶ Granskning processer och dokument
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Nationell/Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

Den slutliga bedömningen bygger på en stegvis analys av processer med ingående dokument

- ▶ Analysen kommer att redovisas enligt den stegvisa analys av processer med tillhörande dokument* som genomförts

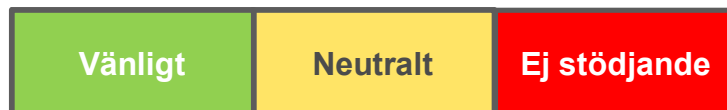


*Med anledning av ramavtalens likhet i dokument bedöms de i samma mall

- ▶ På varje sida finns denna symbol som ska hjälpa till att visa var i bedömningen läsaren befinner sig, relaterat till ovan analyssteg



- ▶ I analysen har en 3-gradig skala använts för att bedöma innovationsvänlighet. De tre stegen är vänlig, neutralt och ej stödjande (se nedan färgskala). För varje analys kommer nedan färgsymboler att användas.



En aggregerad bedömning visar att Kammarkollegiets avtal inte är innovationsvänliga

- ▶ Den sammantagna bedömningen av Kammarkollegiets upphandlingar baseras på de olika bedömningarna per delprocess med ingående dokument
 - ▶ Förarbetet bedöms som neutralt gällande innovationsvänlighet
 - ▶ Upphandlingsarbetet samt efterarbetet bedöms som ej stödjande
 - ▶ Detta tillsammans ger att den sammanvägda bedömningen att Kammarkollegiets ramavtalsupphandlingar därför inte kan ses som innovationsvänliga
- ▶ Granskningen för bedömning har utgått ifrån definitionen om huruvida processer och dokument är innovationsvänliga eller ej, dvs inte utesluter innovation

Aggregerad
bedömning

Ej stödjande

Summering bedömning per process	
Fasta och mobila operatörstjänster Kommunikation som tjänst	Bedömning
a) Förarbete (process+dokument)	Neutralt
b) Upphandlingsarbete (process+dokument)	Ej stödjande
c) Efterarbete, avropsstöd (process+dokument)	Ej stödjande

Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
 - ▶ Aggregerad bedömning
 - ▶ Granskning processer och dokument
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Nationell/Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

Innovation utgör i dagsläget inte en strategiskt viktig fråga...

Analys av process: Förarbete

- ▶ **Omvärldsanalys och översyn.** Arbete med omvärldsanalys och översyn av ramavtalsområden sker enligt fastställda rutiner och särskilda mallar hos Kammarkollegiet finns framtagna för detta arbete. Även specifika studier beställs för att stödja arbetet.
- ▶ **Internationella utblickar.** Internationella utblickar genomförs för benchmarking.
- ▶ **Fokus nytta och innovation.** Själva förstudiedirektivet uttrycker specifikt "Alternativa sätt för hur upphandling och ramavtal bör utformas för att åstadkomma **nytta** för förvaltningen vid användning av de statliga ramavtalen samt avropsordning i ramavtalen. Förstudien ska beakta det allmänna intresset av **innovationsteknik** och miljövänliga lösningar." (Förstudiedirektiv FMOT s 5)
 - ▶ Det finns dock ingen övergripande strategi för innovationsarbete internt vilket speglar sig i att i dokument som "Ansökan att inkomma med anbud", förstudie etc så saknas innovationsaspekten
- ▶ **"Innovations-workshop".** Alternativa forum saknas, det vill säga ett forum där leverantörer och användare möts för att förutsättningslöst diskutera och brainstorma kring behov, trender, möjliga incitamentsformer, kontrakts- och samarbetslösningar. Genom ett sådant forum kan alternativa och innovativa lösningar fångas upp samt ge ett bra underlag för vidare diskussion och val av upphandlingsform (exempelvis förkommersiell upphandling, konkurrenspräglad dialog, selektivt eller förhandlat förfarande).

...vilket påverkar förstudiens genomförande

Analys av process: Förarbete

- ▶ **Omfång.** Tid för genomförande av förstudierna, 4-6 mån, skapar förutsättningar för en omfattande studie. Gedigna analyser genomförs med avseende på kundbehov, leverantörernas perspektiv och marknaden generellt. Dessutom anlitas externa experter och rådgivare.
 - ▶ Förstudierna genomförs utifrån existerande ramavtalsområden med analys kring gränssnitt av andra ramavtalsområden. Skärningen på studiernas omfång kan skapa inläsningseffekt som medför att innovationsvänliga lösningar inte kommer till sin rätt.
 - ▶ Fokus är till stor del på nuvarande avtal. Mer tyngdpunkt bör ligga på hur nya avtal kan fånga upp det som varit mindre bra i gällande avtal samt hur nytta kan främjas genom exempelvis nya incitament i upphandlingsunderlag, urvalskriterier, ersättningsmodeller mm.
- ▶ **Syfte.** Syftet är väl definierat att förstudien ska undersöka slutanvändarnas behov. Det framgår av förstudierna att ramavtalen är väl använda och efterfrågade och att de därmed har en viktig roll att fylla, för såväl kunder som för leverantörer.
 - ▶ Däremot saknas ett innovationsperspektiv, som nämnts tidigare i analysen.
- ▶ **Marknadsanalys.** En grundlig marknadsanalys har genomförts med insamling av information och kunskap om marknaden, trender genom olika rapporter, publikationer och hemsidor. Kompletterande och oberoende rapport har beställts (FMOT fst s15, KST fst s 18) för marknadsöversikt.
- ▶ **Behovsanalys.** En behovsanalys hos slutanvändarna har genomförts, med bland annat kvalitativa och kvantitativa undersökningar och intervjuer hos både små och stora användare samt med spridning inom typ av användare. Behov av ramavtalen som funktion, ramavtalsområdesindelning, tjänster och produkter för avrop, avropsform mm (FMOT s 7, KST 8). Behovsanalysen omfattar dels förbättringar med utgångspunkt i föregående avtal samt med avstamp i vad användaren ser hur på den framtida verksamheten kopplat mot ramavtalen.
- ▶ **Leverantördialog.** Leverantördialog är genomförd med leverantörer inom både nuvarande ramavtal samt "externa". (FMOT s 12). Dialogen har bland annat berört existerande avtal samt identifierat framtida lösningar och vad som leverantörerna ser är viktigt att ha med i ett kommande avtal
- ▶ **Resultat.** Förstudiens resultat kommuniceras med marknaden som på så sätt får en indikation att en upphandling är på gång och övergripande inom vilket område.

Detta ger en neutral bedömning gällande förarbetet inför upphandlingen

Relaterade bedömningskriterier*

- ▶ **"Innovationssträvan"**
 - ▶ Innovation ingår i verksamhetens mål
 - ▶ Tydliggjort att innovation ska resultera i ökad nytta/värde
- ▶ **"Behovs-/nyttoanalys"**
 - ▶ Slutanvändaranalys genomförd
- ▶ **"Marknadsbedömning"**
 - ▶ Marknadsanalys genomförd
 - ▶ Leverantörsdialog genomförd
- ▶ **"Förstudiens utformning är innovationsvänlig"**
 - ▶ Tydligt att upphandlingen/avtalet ska resultera i ökad nytta/värde
 - ▶ Möjligt att mäta nyttan/värdet
 - ▶ Innovationsvänliga lösningar uppmuntras

Slutsatser och rekommendationer

- ▶ Kammarkollegiet bör lyfta innovation till en strategisk nivå i syfte att genomsyra alla processer och dokument utifrån ett innovationsvänligt perspektiv
- ▶ En "innovationsverktygslåda" bör tas fram med tydliga konkreta råd, exempel och tillvägagångssätt för att hantera innovation inför upphandlingarna av ramavtal, exempelvis med förslag på forum att samverka med leverantörer
- ▶ Kammarkollegiet bör se över ramavtalsindelningen så att inte historiken styr över vilka områden som blir aktuella för kommande upphandling

Sammantagen bedömning enligt ovan kriterier

Bedömning **Neutral**

17 * Komplet lista med bedömningskriterier se appendix

Utvärderingsmodellen bör optimeras ur innovationsaspekten

Analys av process: Upphandlingsarbete

- ▶ **Indelning.** Indelning av förfrågningsunderlagen i flera olika delar möjliggör fler leverantörers deltagande.
 - ▶ **Anbud.** Det är möjligt för leverantören att lämna anbud på valfritt antal områden samt möjligt att nyttja underleverantör (s 4 Ansökningsinbjudan)
 - ▶ **”Kommunikation som stöd”.** Inriktning för upphandlingen av detta ramavtal beskrivs i termer som en upphandling genom avrop av ”två hål i väggen”. Detta är ett innovativt sätt att upphandla på då kunden endast köper tjänsten medan leverantören står för såväl produkter som för sammanhållen beställd funktion. (s 6 Ansökningsinbjudan)
 - ▶ **Leverantörskommunikation.** Kommunikation med leverantörerna sker både under och efter anbudstiden, vilket skapar förutsättningar för att leverantörerna är införstådda med intentionen av upphandlingen och för fortsatta bra relationer.
 - ▶ **Leveransförmåga.** ”Den anbudssökande skall ha resurser, kapacitet och förmåga att leverera tjänster till offentlig sektor som finns över hela Sverige” (Svarsformulär C s 5). Detta kan exkludera lokala aktörer som skulle kunna tillgodose vissa krav på begränsat geografiskt område.
- ▶ **Utvärdering.** Kammarkollegiet genomför grundliga utvärderingar av hela upphandlingen som kommuniceras till berörda leverantörer i en utvärderingsrapport som skapar en bra grund för ett gott leverantörssamarbete.

Grundtanken med ramavtalet utgör en relativt god grund...

Analys av process: Upphandlingsarbete

Inledande frågningsunderlag (FFU), bilaga A+B

- ▶ **Syfte och målbild.** Tydliggjort att syftet med upphandlingen är att säkra avropsberättigade myndigheters behov. (s 5 FMOT). Målbild anger till viss del att verksamhetsnytta hos de avropande myndigheterna är viktigt och att dessa ska kunna fokusera på tjänstens funktion framför produkt. Målbild att tjänsten som upphandlas ska vara flexibel för avropande myndighet, kan välja delar av tjänster samt att tjänsterna ska anpassas under avtalsperioden efter förändrade förutsättningar hos berörd myndighet. (s 10 bil A KST) ger initiala förutsättningar för en god upphandling.
 - ▶ Dock saknas en tydlig inriktning att upphandlingen ska generera ökad nytta eller innovation. (s 5 FMOT)
- ▶ **Förnyad konkurrensutsättning.** Upplägget innebär att varje nytt avrop utgör en "miniupphandling" där det finns möjlighet att anpassa förfrågan utifrån organisationens verksamhet och därmed erhålla den mest ekonomiskt såväl som funktionellt mest fördelaktiga lösningen. (s 4 FMOT/KST)
 - ▶ Det är endast fokuserat på att ge den mest ekonomiskt fördelaktiga lösningen, inget fokus är angivet att säkerställa brukarnytta eller innovation.

- ▶ **Utvärderingsmodell.** Tilldelningen sker på grundval av det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Detta innebär att mer än pris väger in, som exempelvis uppfyllnad av vissa funktioner och tjänster. (s 10 FMOT/KST). Vidare är modellen indelad i olika delar med viktning 1:1 vilket medger ett likabehandlande av de leverantörer som väljer att inte avge anbud på hela upphandlingen. (s 6 bil A FMOT).
 - ▶ I och med att en pre-selektering görs av leverantörer inför anbudsgivning kan det innebära risk att nya lösningar utesluts.
- ▶ **Utvärderingskriterier.** Funktionskrav har relativt stor viktning, exempelvis 40%/30%/50% (bilaga Id:2 "Viktningmodell C" FMOT) För ramavtalet gällande KST är viktning 75% funktion och pris endast 25%.(s. 8 bil A, KST)
 - ▶ Men det är enbart möjligt att vikta de kriterier som angavs i förfrågningsunderlaget och där återfinns inga kriterier som premierar innovation eller nytta.

...men för detaljerad kravställning blir hämmande

Analys av process: Upphandlingsarbete

Inledande frågningsunderlag (FFU), bilaga A+B

- ▶ **Kravställning.** Intentionen är att kravställningarna ska vara funktionsbundna och anbudsgivarna ska basera lösning på valfri teknik /produkter. (s. 8, bil A KST). Detta avspelar sig också exempelvis i kravställningen där man efterfrågar funktionerna SMS och MMS utan krav på hur de tekniska lösningarna ska se ut (s. 22, bil A, KST)
 - ▶ Kravdetaljerings är dock omfattande. Kravlistan är mycket detaljerad på både funktion och produkt. Exempel på detta:
 - ▶ ”Punkt till punkt förbindelse abonnentväxel: Anbudsgivaren skall erbjuda punkt till punkt förbindelse för abonnentväxlar eller annan telefoniutrustning för minst följande: Abonnentväxlar eller annan telefoniutrustning med gränssnitt för anslutning enligt standarden G.703 120 alt 75 ohm” (s 10 bil A FMOT)
 - ▶ ”Information om felavhjälpning via telefon och SMS : Anbudsgivaren skall erbjuda att meddela information enligt krav 3.5.4.2 till beställaren via telefon och SMS”. (s 21 bil A FMOT)
 - ▶ ”Beställning: Anbudsgivaren skall ta emot beställningar enligt följande: dygnet runt via e-post, fax och webbgränssnitt personligt betjäna, vardagar under kontorstid (08.00-16.00) via telefon” (s 53 bil A FMOT)
 - ▶ ”Ringlista där samtalet kopplas enligt lista per abonnemang vid inte svar” (s 21 bil A KST).
- ▶ **Prisnivå.** Mycket detaljerade prisnivåer genomgående i förfrågan. Detta kan vara hämmande då leverantören tvingas sätta ett pris som inte är relevant långt senare. Priset är ändå föremål för invägning vid det förnyade avropet.
 - ▶ Möjligheten att kunna justera priser (+/-) efterhand samt uppdatera med tillkommande funktioner, produkter och tjänster (s 7,8 bil B FMOT/KST) är dock en god förutsättning för ett hållbart avtal.
- ▶ **Uppdatering.** Om ramavtalsområdet är alltför hårt specificerat kan det innebära att nya produkter och tjänster som inte innefattas ej är möjliga att införliva i det liggande avtalet. (s 8 bil B FMOT)

Vilket ger bedömning att upphandlingsarbetet inte är innovationsvänligt

Relaterade bedömningskriterier*

- ▶ **"Innovationssträvan"**
 - ▶ Innovation ingår i verksamhetens mål
 - ▶ Tydliggjort att innovation ska resultera i ökad nytta/värde
- ▶ **"FFU utformning är innovationsvänlig"**
 - ▶ Tydligt att upphandlingen/avtalet ska resultera i ökad nytta/värde
 - ▶ Krav ställda på funktionsnivå jämfört produktnivå
 - ▶ Kravställningens detaljeringsgrad är innovationsvänligt
 - ▶ Krav möjliggör efterfrågan/implementering av nya produkter/tjänster
 - ▶ Innovationsvänliga lösningar uppmuntras
- ▶ **Utvärderingsmodell och kriterier är innovationsvänlig**
 - ▶ Upphandlingens/avtalets indelning möjliggör mindre aktörers deltagande i upphandlingen
 - ▶ Innovationsvänliga lösningar kan premieras
 - ▶ Kraven på leverantören främjar mindre aktörers deltagande i upphandlingen

Sammanfattning bedömning enligt ovan kriterier

Bedömning	Ej stödjande
-----------	---------------------

Slutsatser och rekommendationer

- ▶ Kammarkollegiet bör lyfta innovation till en strategisk nivå i syfte att genomsyra alla processer och dokument utifrån ett innovationsvänligt perspektiv
- ▶ Fokus bör vara mer på kravställning på funktionsnivå. Eftersom kraven som ställs i FFU är avgörande för vidare avropsmöjligheter är det viktigt att kraven blir bra initialt
- ▶ Kammarkollegiet bör se över urvals- och utvärderingsmodellerna att de är innovationsvänliga med hänsyn till givna kriterier och hur dessa viktas.
- ▶ Utvärderingsmodell och kriterier bör anpassas för att premiera och lyfta fram innovativa exempel
- ▶ Avtalets utformning bör formas så att det vid avrop går att "skruva åt hårdare" för de avropande myndigheterna
- ▶ Det bör säkerställas att idén med förnyad konkurrensutsättning efterföljs som tänkt

Avropshanteringen utgör idag inte en stödjande process...

Analys av process: Efterarbete

- ▶ **Avropsstöd.** Stöd för avropande organisationer i deras utformning av avrop via KKs Förvaltningsenhet genom:
 - ▶ Vägledning, checklistor, mallar, verksamhetsbesök, seminarier, hemsida (avropa.se) med kontaktuppgifter för vidare vägledning, personlig kontakt (för exempelvis mindre organisationer som behöver mer stöd).
 - ▶ Stödet för avropande myndigheter behöver förbättras och förenklas för att skapa möjlighet att utforma så optimala avrop som möjligt. Dels för att möjliggöra att avropet blir anpassat efter specifika kundbehov och samtidigt undvika att extern hjälp måste anlitas för att genomföra avropsupphandlingen. Det senare kan leda till att den mest optimala lösningen inte erhålls för kunden.
- ▶ **Detaljeringsgrad.** I avropschecklistan står det specifikt ”Det är viktigt att den efterfrågade funktionen, produkten eller tjänsten specificeras så noggrant som möjligt i avropsförfrågan för att på så sätt underlätta för leverantörerna att lämna avropssvar.” (FMOT s 2). Detta kan medför en inlåsningsseffekt för leverantören att vara kreativ i sin lösning.
- ▶ **Avropsform.** Som beskrivet i tidigare analys av dokumenten innebär förnyad konkurrensutsättning en möjlighet för de avropande organisationerna att specificera avropet att passa deras verksamhet. Möjligheten att välja/välja bort kriterier som är lämpliga/ej lämpliga för avropet samt avgöra vilken viktning dessa ska ha skapar förutsättningar för att få ett väl anpassat avtal.
 - ▶ **Mallar.** Mallarna möjliggör att kravställa på funktionsnivå men kraven är styrda till kraven i förfrågningsunderlaget.
- ▶ **Avropsform, forts.**
 - ▶ **Behovsutvärdering.** Innan avrop rekommenderas avropande myndighet att genomföra en grundlig behovsutvärdering (s. 2 *Checklista inför avrop KST*)
 - ▶ Detta arbete görs dock inte alltid grundligt hos avropande myndigheter
 - ▶ **Konkurrensutsättning.** Avropen med konkurrensutsättning främjar även konkurrens då inte endast en leverantör tillfrågas varje gång.
- ▶ **Uppföljning.** Ramavtalet följs upp av Förvaltningsenheten med avseende på innehåll och funktion mot leverantörer och avropande organisationer för ständigt arbete med förbättring och återmatning för kommande avtal.
 - ▶ Dock behöver metodik och mallar anpassas för att mäta ur ett innovationsperspektiv utfallet och upplevd nytta.
 - ▶ Arbete med omvärldsanalys och översyn av ramavtalsområden sker enligt fastställda rutiner och särskilda mallar finns för detta.

...utan behöver kompletteras med bättre stöd för att bli vänligare

Relaterade bedömningskriterier*

- ▶ **"Innovationssträvan"**
 - ▶ Innovation ingår i verksamhetens mål
 - ▶ Tydliggjort att innovation ska resultera i ökad nytta/värde
- ▶ **"Styrning/uppföljning"**
 - ▶ Utvärdering genomförd
 - ▶ Styrning, uppföljning och vägledning av ramavtalens användande
- ▶ **"Avropets utformning och tillämpning är innovationsvänlig"**
 - ▶ Möjlighet att anpassa avropet mot verksamhetens behov
 - ▶ Vald avropsform främjar innovation för avropande myndigheter

Slutsatser och rekommendationer

- ▶ Kammarkollegiet bör lyfta innovation till en strategisk nivå i syfte att genomsyra alla processer och dokument utifrån ett innovationsvänligt perspektiv
- ▶ Ett mer täckande stöd för innovationsvänliga avrop, med mallar, råd etc bör tas fram i syfte att stödja avropande myndigheter
 - ▶ Exempelvis bör stöd i form av vägledning till genomförande av behovsanalys arbetas fram
- ▶ Kammarkollegiet bör ta fram ett uppföljningsverktyg som syftar till att följa upp den ökade nyttan hos slutkunden. Detta för att kunna följa upp leverantörer och skapa incitament för innovation
- ▶ Kammarkollegiet bör säkerställa framtagandet av någon form av incitament för att göra avrop på funktion före produkt

Sammantagen bedömning enligt ovan kriterier

Bedömning	Ej stödjande
-----------	---------------------

Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Nationell/Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

I Kammarkollegiets vidare arbete har ett antal förbättringsområden identifierats

- ▶ Baserat på teori kring innovationsvänlig upphandling, nyckelfaktorer för framgång enligt statliga utredningar och Ernst & Youngs erfarenhet kring innovationsupphandling har ett antal förbättringsområden identifierats.

Strategisk fråga

- ▶ Kammarkollegiet bör i sin strategiska målsättning lyfta fram att innovation ska gälla för alla upphandlingar. Genom att understryka att innovation är en prioriterad fråga skapas förutsättningar för att budget, planering, uppföljning osv anpassas mot att involvera innovation. Olika incitamentsmodeller kan utarbetas för att säkerställa att strategin efterföljs genom exempelvis extra resurs- eller budgettilldelning. Strategin bör klarlägga om myndigheten eftersträvar att vara *innovationsfrämjande* eller *innovationsvänlighet*.

Innovations- verktygslåda

- ▶ Ett tydligt paket bör tas fram för exempelvis upphandlare, handläggare, projektledare med olika typer av verktyg för att hantera innovationsaspekten inom respektive roll och ansvarsområden.

Utvärdering – kriterier och modell

- ▶ Dagens utvärderingsmodeller baseras inte på någon form av innovationsgrad/ nytta. Genom att utforma modellen för utvärdering genom att implementera kriterier för innovation/ökad nytta skapas ett tydligt verktyg att möjliggöra innovation i upphandlingen av ramavtalen och relaterade avrop.
- ▶ Idag är urvalskriterierna för vilka leverantörer som får lämna anbud mycket strikta. Urvalskriterierna bör anpassas så att leverantörer med nya idéer/lösningar, men som exempelvis inte kan leverera i *hela* Sverige, har möjlighet att delta i upphandlingen. Detta skulle kunna stimulera framtagandet av exempelvis lösningar med avseende på dålig täckning i vissa geografiska områden.

Avtalsform och utvärdering bör utvecklas till kommande upphandlingar

Ramavtals- indelning

- ▶ Dagens avtal är indelade så att det krävs att myndigheter gör flera avrop mot olika ramavtal för att uppfylla sina behov. En omfattande översyn bör göras där Kammarkollegiet ser över huruvida dagens ramavtalsindelning är utformad utifrån ett funktionsbaserat angreppssätt. Översynen bör omfatta alla ramavtal med ingående funktioner, produkter och tjänster och fokusera på möjligheten att få ett mer optimalt funktionsbaserat angreppssätt. Detta kan främja att fler aktörer kan bli aktuella och såväl innovation som konkurrens kan premieras.

Avtals- utformning

- ▶ Huvudramavtalet bör förses med en bred bas i grundupphandlingen som det är möjligt för avropande myndigheter att "skruva åt och göra hårdare", gällande exempelvis krav på funktion och leveransåtagande vid förnyat avrop. Detta kan skapa incitament både för avropande myndigheter och leverantörer att nyttja ramavtalen på ett bättre sätt. Exempelvis "Allmänna villkor" (bilaga 1a till ramavtalet) skulle kunna kompletteras med en ersättningsmodell där ökad nytta premieras ekonomiskt etc. Idag lyfter inte något avtal fram innovation eller nytta till följd av innovativa lösningar. I avtalen bör skrivelser läggas till exempelvis att leverantörer aktivt ska arbeta med innovation som leder till ökad nytta.

Framför allt bör funktionskravställan vara i fokus i kommande avtal

Funktionskravställning

- ▶ Granskningen visar att ramavtalen trots tydligt formulerade syften och målbilder att fokus ska ligga på funktion för brukarna och inte produkt är mycket detaljerade gällande bland annat kravspecifikationer. Därmed följer inte intentionerna faktiska utfallet. Det finns dock en utmaning i balansen mellan att upphandla på övergripande funktionsnivå och därmed vara öppna för innovativa lösningar ställt mot behov av att tydligt kravställa för att undvika överprövan av kontraktstilldelning enligt LOU. Projektet för de senaste förstudierna har rekommenderat att Kammarkollegiet i nästa upphandling ska fokusera på funktion ur ett slutanvändarperspektiv där så är möjligt och mindre på teknik. Detta visar på en medvetenhet kring frågan hos Kammarkollegiet. Även den enkätundersökning som genomfördes i samband med förstudierna visade att leverantörerna tycker att nuvarande ramavtal är för detaljstyrda i vissa delar. Därför bör Kammarkollegiet kommande arbete fortsatt eftersträva ytterligare funktionskravställan.

Förnyad konkurrensutsättning

- ▶ Båda ramavtalsområdena ska avropas med förnyad konkurrensutsättning, vilket är en viktig förutsättning för att kunna möjliggöra att brukarna får tillgång till teknisk utveckling. Dock visar förstudien för KST på en låg svarsfrekvens vid avropsförfrågningar från leverantörerna och att konkurrensen därmed uteblir. Kammarkollegiet bör därför arbeta med för att i kommande ramavtal hantera så att konkurrensutsättning underlättas.

Funktionsavrop

- ▶ Granskningen visar att många avropande myndigheter ställer krav på produkt och inte funktion. Kammarkollegiet bör ställa tydliga krav på de avropande organisationerna att göra avrop på funktion jämte produkt, vilket innebär att de inte avropar "5 st Iphone". För att främja/säkerställa detta bör någon form av incitamentsmodell skapas där myndigheter som avropar på funktionsnivå premieras.

Uppföljning ett område att utveckla som möjliggöra innovationsvänlighet

Avropsstöd

- ▶ Stödet för avropande myndigheter att göra optimala avrop bör förbättras och förtydligas. Förstudierna visar att Kammarkollegiet själva erfarit att dagens mallar och vägledningar inte är täckande vad avser avropande myndigheters behov av hjälp och vägledning. Om procedurer kring avropen är för omfattande och komplicerade finns en risk att avtalen inte nyttjas som det är tänkt. Det utökade stödet bör vara täckande för alla typer av organisationer oavsett storlek och komplexitet på verksamheten.

Uppföljnings- verktyg

- ▶ Tyngdpunkten i resonemanget kring innovation är tillgodose slutkundens behov och ökad nytta i någon form. För att kunna avgöra nyttoresultatet och belöna leverantörer krävs att verktyg för uppföljning utarbetas där mätning av avtalen kan ske och resultatet säkerställas. Kammarkollegiet bör ta fram ett uppföljningsverktyg som syftar till att följa upp den ökade nyttan hos slutkunden. Detta för att kunna följa upp leverantörer och skapa incitament för innovation.

Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Nationell/Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

En inblick i svenska telekommarknaden visar att staten är en stor köpare

- ▶ Den totala slutkundsmarknaden i Sverige var 2011 52,7 miljarder kronor
 - ▶ Av detta utgör ca 40 % företagsmarknaden
- ▶ Kammarkollegiets två ramavtal omsätter tillsammans ca SEK 1 miljard kronor per år, ca 5 % av marknaden
- ▶ De 5 största enskilda avtalen på företagsmarknaden i Sverige omsätter mellan 100 och 150 miljoner kronor.
- ▶ De största avropen från kammarkollegiets ramavtal omsätter också mellan 100 och 150 miljoner kronor.

Staten är den enskilt största köparen av telekomtjänster på svenska marknaden

Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Nationell/Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

Innovationsupphandling är ett aktuellt område - men få konkreta exempel finns

Om den nationella utblicken

- ▶ En utblick har genomförts för att få en bild av hur andra statliga myndigheter, offentliga eller privata aktörer arbetar med upphandling inom telekom relaterat till innovation.
- ▶ Utblicken visade att det är svårt att finna konkreta exempel där projekt genomförts med innovativa inslag. Ett konkret exempel där Skatteverket använt avropsformen från Kommunikation som stöd hos Kammarkollegiet är dock en lyckad lösning på ett innovationsvänligt upplägg.

Innovationsvänligt exempel Skatteverket - TDC

Skatteverket - TDC

1. **Bakgrund:** Skatteverket har höga krav på bland annat kryptering av vissa nätfunktioner varför det tidigare har krävts dubbla routrar för att hantera denna lösning, en från leverantören och en från Skatteverket. Detta har varit en kostsam lösning eftersom både hårdvara och underhåll är resurskrävande. Trots att en och samma router skulle kunna lösa uppgifterna från både Skatteverket och leverantören har detta inte varit möjligt, bland annat med anledning av krypterings-, sekretess- och avtalsskäl.
2. **Lösning:** Genom att, med stöd från Kammarkollegiet, identifiera en möjlighet att utforma ett avtal inom ramen för avrop från "Kommunikation som stöd" så möjliggjordes en lösning där endast *en* router används; där leverantören är ansvarig för inköp, drift och underhåll men där Skatteverket kan göra konfigurationer för att säkerställa sina tekniska krav. Avtalet möjliggjordes med bland annat SLA-skrivningar som reglerar de olika parternas ansvar samt genom "Myndighetsspecifika krav" där Skatteverkets kravställningar har hanterats.
3. **Resultat:** Skatteverket har direkt minskat sina kostnader hos leverantören med 20% samt interna kostnader för inköp, drift, support och underhåll av en extra router.

Innovationsupphandling är ett aktuellt område för flertalet länder

Om den internationella utblicken

- ▶ En internationell utblick har genomförts för att få en bild av hur andra statliga myndigheter arbetar med upphandling på telekommarknaden relaterat till innovation.
- ▶ Utblicken visade att i många andra länder finns myndigheter som arbetar med incitamentsprogram och projekt för att främja innovation, motsvarande svenska Vinnova.
- ▶ Dock finns få konkreta exempel på upphandlingar inom specifikt telekommarknaden att inhämta. För detta rekommenderas Riksrevisionen att genomföra ett fördjupat arbete då det inom ramen för detta uppdrag inte inryms en mer djuplodad marknadsundersökning.

Framlyfta exempel

- ▶ Den internationella utblick har tagit fram ett antal exempel på genomförda upphandlingar inom telekommarknaden relaterat till innovation från ett antal olika länder. Dessa återfinns i bilaga där länk finns till projekten för vidare inläsning
- ▶ I rapporten presenteras övergripande två framtagna exempel från utblicken: (se kommande sidor i rapport):
 - ▶ **Brittiska Small Business Research and Innovation (SBRI)**
 - ▶ **Nederländska Ministry of the Interior and Kingdom Relations (BZK)**

Storbritannien arbetar aktivt för att stödja utveckling för inhemsk telekomsektor

Bakgrund

- ▶ **Brittiska Small Business Research and Innovation (SBRI)** är ett statligt program som syftar till att använda kraften i den offentliga upphandlingen för att driva innovation. Programmet ska ge möjligheter för innovativa företag att samarbeta med den offentliga sektorn för att lösa specifika problem.
 - ▶ Tävlingar för ny teknik och idéer genomförs inom utvalda ämnen och syftar till att engagera ett brett spektrum av organisationer
 - ▶ SBRI möjliggör för den offentliga sektorn att samarbeta med industrin under de tidiga stadierna av utveckling, stödja projekt igenom de olika faserna som genomförbarhet och prototypframtagning

Projektet i korthet

- ▶ Ett av initiativen för SBRI, "**Design Out Crime**", var ett projekt med avsikt att stärka säkerheten för mobiltelefoner
 - ▶ Målet var att utveckla en innovativ och marknadsattraktiv lösning för att göra mobiltelefoner säkrare och data lagrat på dem svårare att komma åt, i syfte att skapa säkrare mobiltransaktioner och minska stöldattraktiviteten
 - ▶ Projektet genomfördes som en tävling där flera företag fick dela på medel för att ta fram möjliga lösningar
 - ▶ Projektet genomfördes under EU:s förkommersiella upphandlingsregler

Resultat

- ▶ Det vinnande företaget Proxamas lösning blev en färdig produkt "Touch Safe" som kunde kommersialiseras för att göra mobil handel säkrare



Holland nyttjade innovationsupphandling för nytt statligt varningssystem

Bakgrund

- ▶ **Nederländska Ministry of the Interior and Kingdom Relations (BZK)**, skickade 2005 ut en förfrågan med anledning av deras intresse att utröna om det fanns alternativa sätt, förutom TV, radio och sirener, att varna, och kommunicera med, allmänheten i händelse av en krissituation.
 - ▶ Myndigheterna ville därutöver undersöka om det fanns möjlighet att kommunicera med medborgarna ur fler perspektiv än "gå inomhus, stäng dörrar och fönster och lyssna på radio" vilket är det som gäller när varningssignalen ljuder
 - ▶ Därutöver eftersöktes ett komplement till en signal för personer med hörselnedsättning

Projektet i korthet

- ▶ Framtagningen av produkten skedde stegvis i form av en innovativ upphandling inom ramen för EU:s upphandlingsregler. Huvudaktiviteter:
 - ▶ Grundlig kravspecifiering och behovsidentifiering
 - ▶ Grundlig marknadsanalys genom Request for Information (RFI) samt "teknisk dialog"
 - ▶ Genom anbud valdes potentiella samarbetspartners ut för vidare dialog och produktspecificering

Resultat

- ▶ **"NL Alert"** som projektet döptes till är aktivt sedan 2011 i Nederländerna
 - ▶ Immaterialrätten (Intellectual Property, IP) köptes av myndigheterna för att säkerställa fortsatt drift av systemet i fall nuvarande leverantörer i framtiden ej är aktuella

Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

Analysen visar att Kammarkollegiet *kan* möjliggöra innovation...

Kammarkollegiet har en lång och gedigen historik vad gäller komplexa upphandlingar och särskilt inom telekommområdet. Analysen visar att deras processer och fyller en viktig funktion, *men* att förbättringspotential finns och att ökad nytta kan uppnås

Kammarkollegiets vidare arbete är av stor vikt med att tydligöra om huruvida de vill *driva* innovation eller enbart arbeta för att säkerställa att man *inte utesluter* den. Denna strategiska inriktning påverkar i hög grad vilka åtgärder de ska arbeta vidare med för implementering i processer och avtal/dokument

Leverantörerna har en betydande roll när det gäller att bidra med tankar kring innovation och därför är det av stor vikt att Kammarkollegiet fortsätter med det i dag redan goda leverantörssamarbetet och strävar efter att utveckla det ytterligare

Innovation är inte en "one man show" – Kammarkollegiet har en del av ansvaret som till stor del ska delas med staten, leverantörerna och de avropande myndigheterna.

...men det kräver arbete med en strategi och vidare utveckling av processer och verktyg

Innehållsförteckning

- ▶ Om uppdraget
- ▶ Vad är innovation?
- ▶ Projektets genomförande
- ▶ Granskning och analys
- ▶ Föreslagna åtgärder
- ▶ Staten som köpare
- ▶ Internationell utblick
- ▶ Diskussion och slutsatser
- ▶ Appendix

Bilagor

- ▶ Källor
- ▶ Innovationsteori
- ▶ Bedömningsmallar
- ▶ Internationell utblick

Källor

- ▶ Statens offentliga utredningar, SOU 2010:56, Innovationsupphandling, Betänkande av Innovationsupphandlingsutredningen 2010
- ▶ Kammarkollegiet Upphandlingsstödet, 2012:2, Att främja nytänkande - vägledning för innovationsvänlig upphandling
- ▶ Ansökningsinbjudan: Upphandling av ramavtal för "Datakommunikation, nätverk och telefoni 2008", Dnr 2008/9, Verket för förvaltningsutveckling (VERVA)
- ▶ Förstudie: Fasta och mobila operatörstjänster samt transmissionstjänster 2012, DNR 96-20-2012, Kammarkollegiet
- ▶ Förstudie: Kommunikation som tjänst 2012, DNR 96-22-2012, Kammarkollegiet
- ▶ Förfrågningsunderlag: Ramavtalsupphandling Datakommunikation, nätverk och telefoni Fasta och mobila operatörstjänster samt transmissionstjänster – C F:203 DNR 2008/9 Verket för förvaltningsutveckling (VERVA)
- ▶ Förfrågningsunderlag: Ramavtalsupphandling Datakommunikation, nätverk och telefoni Kommunikation som tjänst – A F:200 DNR 2008/9 Verket för förvaltningsutveckling (VERVA)
- ▶ Utvärderingsrapport: Ramavtalsupphandling Fasta och mobila operatörstjänster samt transmissionstjänster 2012, DNR 93-25-09, Kammarkollegiet
- ▶ Utvärderingsrapport: Ramavtalsupphandling Kommunikation som tjänst 2008 DNR 93-25-09 U:164, Kammarkollegiet
- ▶ Mall för utformning av avropsförfrågan vid förnyad konkurrensutsättning, Kammarkollegiet
- ▶ "Checklista inför avrop vid förnyad konkurrensutsättning för ramavtalsområdena Kommunikation som tjänst och Fasta- och mobila operatörstjänster samt transmission", Dnr 93-25-09, Kammarkollegiet
- ▶ Vägledning för Kommunikation som tjänst Fasta- och mobila operatörstjänster samt transmissionstjänster
- ▶ "Snabbguide DANTE A. Kommunikation Som Tjänst C. Fasta och mobila operatörstjänster samt transmission", Kammarkollegiet
- ▶ Urval av ramavtal för de respektive områdena finns på avropa.se

Nyckelfaktorer för innovation

▶ Övergripande central nivå

- ▶ Att det i en **nationell policy** för offentlig upphandling skapas tydliga incitament för offentliga organ att arbeta med innovation (SOU 98)
- ▶ Att en nedbruten **Innovationsstrategi** finns för organisationen (Kammarkollegiet i detta fall) där det tydligt framgår att innovation är något prioriterat och som ska genomsyra verksamheten (VägL s 16)
- ▶ Att organisationen kontinuerligt, samt specifikt inför en upphandling, arbetar med **marknadsanalys** och därmed skapar god insikt gällande marknadstrender inför utarbetandet av exempelvis kravspecifikationer (VägL s 23)
- ▶ Att organisationen arbetar med **kompetens** på olika nivåer om hur innovationsarbete kan bedrivas (VägL s 17)
- ▶ Att arbete med **kommunikation** över tiden med leverantörerna för att upprätthålla goda relationer och få input i alla delar av upphandlingsprocessen, före – under och efter (VägL s 56, 59, 62)
- ▶ Att arbete sker aktivt med **uppföljning** av genomförda upphandlingar och kontrakt för att skapa förutsättningar för fortsatt bra samarbete och utveckling av innovationsincitament (VägL s 65)

▶ I upphandling och avtalskrivning

- ▶ Att väl avväga **upphandlingsformen** för att kunna hanteras resurs-/kompetensmässigt av organisationen samt svara mot upphandlingens natur (VägL s 27)
- ▶ Att säkerställa **goda förberedelser** och **dialog** med potentiella leverantörer för att ge avropande part bra möjligheter att utforma förfrågningsunderlaget så att företag med innovativa lösningar inte utestängs eller missgynnas (s 11 VL)
- ▶ Att **behovs-/nyttoidentifiering** sker genom att organisationen identifierar problem/utmaningar där det i dagsläget inte finns en tillfredsställande lösning (VägL s 6, 21)
- ▶ Att **mindre företags medverkande** i offentlig upphandling möjliggörs genom att utreda och eventuellt anpassa kravspecifikationer och upphandlingens utformning (SOU s 99)
- ▶ Att avtalet baseras på **funktionsefterfrågan** framför specifik produkt (SOU s100)
- ▶ Att **förfrågningsunderlaget** utformas för att säkerställa verksamhetens behov uppfylls, konkurrensen på marknaden utnyttjas och att innovativa lösningar inte exkluderas (VägL s 34)
- ▶ Att **tilldelningsgrund, tilldelningskriterier** och **utvärderingsmodell** utformas så att de främjar innovation (VägL s 28, 49, 52)

Internationell utblick

Land	"Innovationsorgan"	Innovationsprogram	Exempel på projekt	Beskrivning av projekt i urval	Referens
Storbritannien	Departement for Business, Innovation and Skills (BIS)	Forward Commitment Procurement (FCP)	"Open Standards Principles , For software interoperability, data and document formats in government IT specifications"	Genom att främja och aktivt stödja att IT-upphandlingar ska nyttja öppen källkod vill staten öppna för innovativa lösningar	Government ICT Strategy (March 2011 http://www.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/Open-Standards-Principles-FINAL.pdf)
		Small Business Research and Innovation (SBRI)	Smart phone security	Brittiskt företag utvecklar med stöd från SBRI, en säkrare betalfunktion för smart phones	http://www.innovateuk.org/content/case-study/sbri/british-company-goes-global-in-smart-phone-security.ashx
Nederländerna	Outsourcing Innovation Research (SBIR)	Dutch Public Innovation Expertise Centre	"Cell Broadcasting" A new way to communicate in crisis situations"	Holländskt företag utvecklar ett nytt sätt att kommunicera ut varningsmeddelanden	http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/practicallessonsdecember2011.pdf
Finland	TEKES Finnish Funding Agency for Technology and Innovation	Innovation funding for strategically important areas	NETS- Network of the Future	Program mellan 2001-2005 med målet att främja den finska informations-/kommunikationssektorn genom stöd av IT-utvecklingsprojekt	http://www.tekes.fi/en/community/Some_completed_programmes/846/Some_completed_programmes/1807
Singapore	Infocomm Development Authority of Singapore	Innovation Procurement Call-for-Solution (CFS)	KK Women's and Children's Hospital	Projekt för att förbättra patientsäkerheten med inriktning på den verksamhet som sker inom operationssalar	http://www.ida.gov.sg/insg/post/Honouring-the-best-in-infocomm-innovation.aspx

Bedömningsmall processer

#	Bedömningskriterier	Underkriterier	Förklaring
1	Innovationssträvan	Innovation ingår i verksamhetens mål	Innovationsstrategi återfinns i verksamhetsplaner, projektplaner, riktlinjer för upphandling
		Tydliggjort att innovation ska resultera i ökad nytta/värde	För samhället/organisationen/individerna innebär detta ex billigare/effektivare varor/tjänster, kortare ledtid, ökad produktivitet, minskad ohälsa
2	Behovs-/nyttoanalys	Slutanvändaranalys genomförd	Undersökning för att ex identifiera önskad nytta, genom innovationsworkshops med slutanvändare och leverantörer t.ex.
3	Marknadsbedömning	Marknadsanalys genomförd	Undersökning av trender genom exempelvis deltagande i mässor, RFI, öppet hus för leverantörer
		Leverantördialog genomförd	Analys för att omhänderta leverantörers erfarenhet både inför och efter upphandlingar i syfte att främja/tillvarata innovativa lösningar
4	Styrning/uppföljning	Utvärdering genomförd	Undersökning för att tillvarata erfarenheter om vad som kan förbättras i framtiden för att främja innovationsvänlighet i upphandlingsprocessen
		Styrning, uppföljning och vägledning av ramavtalens användande	Analys av ramavtalens efterlevnad och behov av förbättringar samt stöd till avropande myndigheter

Bedömningsmall dokument

#	Bedömningskriterier	Underkriterier	Förklaring
1	Förstudiens utformning är innovationsvänlig	Tydligt att upphandlingen/avtalet ska resultera i ökad nytta/värde	
		Möjligt att mäta nyttan/värdet	
		Innovationsvänliga lösningar uppmuntras	Förstudiens upplägg och utformning möjliggör för leverantörer att vara innovativa i sina lösningar
2	FFU utformning är innovationsvänlig	Tydligt att upphandlingen/avtalet ska resultera i ökad nytta/värde	
		Krav ställda på funktionsnivå jämfört produktnivå	
		Kravställningens detaljeringsgrad är innovationsvänligt	För detaljerade krav kan vara innovationshämmande
		Krav möjliggör efterfrågan/implementering av nya produkter/tjänster	Ex vid uppkomst av nya smartare telefoner, andra meddelandetyper
		Innovationsvänliga lösningar uppmuntras	FFU:s upplägg och utformning möjliggör för leverantörer att vara innovativa i sina lösningar
3	Utvärderingsmodell och kriterier är innovationsvänlig	Upphandlingens/avtalets indelning möjliggör mindre aktörers deltagande i upphandlingen	Ex är upphandlingen/avtalet indelat i olika delar kan mindre aktörer konkurrera med ex innovativa lösningar
		Innovationsvänliga lösningar kan premieras	Ex genom val av tilldelningskriterier och viktning av dessa
		Kraven på leverantören främjar mindre aktörers deltagande i upphandlingen	Ex krav ställs på individnivå jämfört med företagsnivå för att möjliggöra för mindre företag att konkurrera med innovativa lösningar
4	Avropets utformning och tillämpning är innovationsvänlig	Möjlighet att anpassa avropet mot verksamhetens behov	Ökad nytta kan uppnås om organisationen formar avropet för sin verksamhet och leverantören har möjlighet att anpassa anbudet
		Vald avropsform främjar innovation för avropande myndigheter	Ex förnyad konkurrensutsättning möjliggör bättre priser och tjänster

Kammarkollegiets dokument