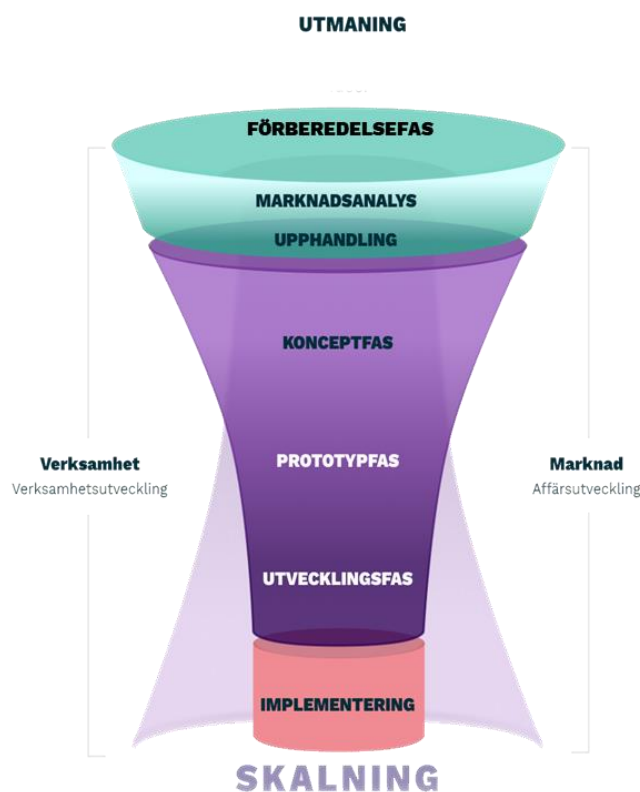


Handbok

Demand Acceleration[©]

Innovation begränsas inte av utbud utan av efterfrågan.

Demand Acceleration är en metodik för hur offentlig sektor kan driva innovation och omställning med offentlig upphandling som verktyg, genom att öka efterfrågan på hållbara lösningar.



Om Demand Acceleration

Demand Acceleration är en metodik som utvecklades av Karlstads Kommun, Stiftelsen Compare och Vinnova i syfte att hitta nya former för offentlig sektor att driva innovation och utveckling.

Varför

Offentlig upphandling är värd över 800 miljarder kronor om året, bara i Sverige. Om bara en liten del skulle kunna användas för att driva innovation, skulle det kunna ha en enorm påverkan på den omställning som vi står inför, för att kunna möta våra stora samhällsutmaningar.

För att offentlig sektor ska kunna fungera innovationsdrivande i högre grad, behöver en förflyttning ske – från ett upphandlingsdrivet till ett innovationsdrivet angreppssätt, och vi behöver se offentlig upphandling som ett verktyg för innovationspolicy.

Huvudsakliga utmaningar för att driva innovation genom upphandling:

- Hur kan vi formulera behov på ett sätt som tillåter innovation?
- Hur kan vi exponera det behovet för en tillräckligt bred grupp av innovatörer, så att vi får in en variation i lösningsförslagen?
- Hur vet vi vilken av lösningarna som kommer lyckas, utifrån den osäkerhet och risk som alltid är en del av innovationsprocesser?
- Hur kan vi säkerställa att vi stöttar utvecklingen av en hållbar och skalbar affär, inte bara en specifik lösning som bara löser någon eller några kunders behov?

Genom Demand Acceleration kan offentlig sektor:

- Skapa marknader – initiera kommersiellt intresse för områden som inte tidigare har adresserats av marknaden i tillräckligt hög grad
- Hjälpa företag att förstå, utvärdera och agera på möjligheter till innovation
- Stimulera hållbara och skalbara företag
- Hjälpa företag att attrahera kundfinansiering snarare än mjuka medel
- Utnyttja företagets innovationskraft för att möta utmaningar och skapa värde för invånare/användare

Förutsättningar för Demand Acceleration

Vad behöver finnas på plats för att lyckas med upphandling enligt principerna för Demand Acceleration?

- Det behöver finnas en betydande marknadspotential kopplat till en potentiell lösning på behovet.
- Förankring i organisationen, hos såväl ledning som alla inblandade funktioner.
- Ett tryggt innovationsklimat.
Att våga misslyckas är en förutsättning för att lyckas.
- Tillgång till alla nödvändiga resurser – såväl budget som inblandade funktioner (upphandling, IT, behovsägande verksamhet etc)
- En intermediär (science park, inkubator eller annan form av innovationsmiljö) behöver involveras, för att både stödja och utvärdera leverantörernas förmåga att möta efterfrågan på marknaden, parallellt med utvecklingsprocessen.

Att leda i osäkerhet

Vi verkar i en omgivning som förändras hela tiden, och att leda innovation är i sig en resa in i det okända med många nya faktorer som dyker upp längs vägen.

För att skapa trygghet utan att använda de vanliga trygghetsskapande mekanismerna, som exempelvis planer och analyser, behöver det skapas ett alternativt fundament att bygga trygghet på. Nedanstående tre delar är viktiga beståndsdelar för detta och utgör det "mindset" (mentalitet) som genomsyrar Demand Acceleration.

- Förankrad process – En välförankrad och definierad process kompenserar för osäkerhet om hur slutmålet kommer att se ut.
- Hanterbara förluster (eng. Affordable loss) - Satsa inte mer än vi är beredda att förlora i varje fas.
- Löpande utvärdering – Utvärdera efter varje fas om det är värt att fortsätta.

Demand Acceleration är således inte bara en metod, utan också ett förhållningssätt som genomsyrar hela processen och bygger på:

1. Minimalistiskt arbetssätt – att bara göra det mest nödvändiga och endast tillräckligt bra för att kunna ta beslut om nästa steg.
2. Högt tempo - Hålla uppe ett högt tempo i varje fas för att bibehålla momentum i processen och löpande generera nya insikter.
3. Dubbla perspektiv - Uppföljning som driver utveckling av både verksamhet och affär.
4. Tillit till processen och varandra - vi kan hela tiden ompröva "vad" och "hur" under processens gång.

Exempel från vardagen.

Vi ska äta middag och har inte planerat något i förväg.

Förankra processen: - "Nej, jag vet inte vad det blir för middag, eller när den blir klar, men jag börjar med att se vad vi har hemma, sen går jag över till grannen, sen ser vi vad vi kan laga av det, och du ansvarar för att duka när det är dags för det."

Ett område som oftast präglas av stora osäkerheter under processen gång är entreprenadverksamhet. Även om slutmålet kan vara tydligt – ”Vi skall bygga en ny skola” – så präglas vägen dit av många okända faktorer och nödvändiga vägval. För att råda bot på det har man utvecklat nya samverkansformer, som ofta går under begreppet ”Partnering”. Mycket av inspirationen till den upphandlingsmässiga delen av Demand Acceleration kommer från detta sätt att samverka mellan beställare och leverantör mot ett gemensamt slutmål.

Exempel från Offentlig upphandling av entreprenader.

”Partnering”, även kallat samverkansentreprenad och entreprenad med utökad samverkan, är vare sig någon entreprenadrättslig upphandlingsform eller entreprenadform. Det är i stället ett strukturerat sätt för i första hand byggherre och entreprenör, men också andra inblandade i ett byggprojekt, att samverka för projektets genomförande.

[...]

Partnering förutsätter en hög grad av tillit mellan inblandade parter och de människor som representerar dessa. Detta för att få inblandade personer att se till vad som är projektets (och därmed egentligen byggherrens) bästa och i verklig mening hjälpas åt för att åstadkomma en bra slutprodukt inom de mål som satts för kostnader och tider, utan att begränsa sig till vad som är bäst för det egna företaget.

För det ändamålet är det vanligt förekommande och enligt de flesta bedömare också helt nödvändigt att arbeta mycket med ”mjuka” värden om ärlighet, öppenhet, respekt och engagemang m.m. både inför och under projektets genomförande. Detta gäller inte minst när organisationer ska samarbeta som inte känner varandra sedan tidigare.

[...]

I partnering gäller att skapa en vi-känsla för projektet där alla hjälps åt över traditionella företagsgränser för projektets bästa. Detta måste prägla de nyckelpersoner både från beställare och entreprenör som ingår i partneringteamet men också andra centrala medverkande som konsulter och underentreprenörer

Källa: Tillämpningsföreskrifter för Byggherrarnas kontraktsmall totalentreprenad med partnering.

Principerna för Demand Acceleration

Följande sex principer utgör grunden för Demand Acceleration.

Upphandling kan driva utveckling och innovation

Inköp av tjänster och produkter i offentlig sektor görs genom upphandling, där anbud utvärderas mot varandra utifrån föreskrivna specifikationer. För innovation däremot, är specifikationer sällan vare sig formulerade eller kända på förhand och processen i sig blir en resa in i det okända.

Men det går att kombinera upphandling och innovation. En förutsättning för det är att man ser de fem grundläggande principerna för offentlig upphandling (icke-diskriminering, likabehandling, proportionalitet, transparens och ömsesidigt erkännande) som riktlinjer för interaktion mellan den offentliga kunden och dess leverantörer.

- [Se videoklipp om principen](#)

Innovation kräver utrymme för experimenterande och lärande

Innovation handlar om nya eller bättre lösningar som skapar värde för samhälle, företag och individer. De lösningarna uppstår generellt genom en utforskande, experimentell och iterativ process, där utvecklingen av produkten går hand i hand med utvecklingen av en marknad för produkten.

Vill man skapa förutsättningar för innovation behöver man skapa utrymme för detta i sin organisation. Det betyder att det behöver finnas resurser för utforskande och experimenterande, och en plan för när och hur de resurserna kan användas. Det krävs också en förankring i organisationen, från alla involverade roller och funktioner.

De flesta innovationsansatser misslyckas. Men omfattande analyser tidigt i processen, i syfte att minimera riskerna, leder framför allt till längre processer, inte nödvändigtvis bättre. Det är förmågan att omfamna misslyckanden, och att steg för steg lära sig vad som fungerar och inte fungerar som är nyckeln till framgång. Och det är ett nödvändigt mindset för framgångsrik upphandling av innovationer med ett skalbarhetsperspektiv. Det gör att parterna i processen kan ta begränsade risker i början, när det är störst osäkerhet, och stegvis öka risktagandet i takt med att osäkerheten minskar.

- [Se videoklipp om principen](#)

Framgång kan inte analyseras fram, den framträder efterhand

Innovation är vanligtvis en samskapande process mellan användare, och de som tillhandahåller lösningarna. Men det går inte att analysera fram på förhand vilken leverantör som kommer att samskapa den bästa lösningen med användarna.

Istället för att välja ut en enda leverantör till den samskapande processen så bör därför många alternativa leverantörer bjudas in. De som visar sig sakna förutsättningar att möta kundernas behov, eller att på ett uthålligt sätt kunna skala upp upplösningen på marknaden, bör sedan väljas bort efterhand.

Innovationsprocessen behöver därför ge utrymme för samskapande i flera faser, där varje fas innebär minskad risk och osäkerhet, och där de som inte har förutsättningarna att möta behoven väljs bort.

- [Se videoklipp om principen](#)

Interaktion triggat insikter

Behov, krav och lösningar exponeras, utvecklas och förtydligas i takt med att en innovation växer fram. Användande av skisser, presentationer, demonstratorer och prototyper skapar förutsättningar för interaktion och dialog. Förståelsen för behovet kommer därmed att utvecklas under processens gång.

I en samskapande process betyder det att de potentiella lösningarna och dess leverantörer behöver inkluderas i processen så tidigt som möjligt. Därför behöver formuleringen av behovet inte ses som en slutpunkt av en behovsanalys, utan som en startpunkt för en behovsanalys integrerad i innovationsprocessen.

Den köpande organisationen behöver ofta utveckla sin verksamhet för att kunna dra nytta av innovationen. Interaktionen med den framväxande innovationen skapar insikter om den egna verksamheten, och verksamhetsutvecklingen blir en integrerad del i upphandlingsprocessen och skapar förutsättningar för framgångsrik implementering.

- [Se videoklipp om principen](#)

Skalbara lösningar ökar det gemensamma värdet

Skalbarhet behöver inkluderas i alla steg av processen, från marknadspotential av behovet, till utvärdering av lösningens affärspotential och leverantörernas förmåga att sprida lösningen. Om lösningen inte sprids, så skapas bara värde för upphandlande kund och andra organisationer med liknande behov kan inte ta del av lösningen. Detta begränsar samhällsvärdet av innovationen. Den första och enda kunden behöver då bära alla kostnader för utveckling, vidareutveckling och förvaltning, och leverantören har bara en inkomstkälla.

Ingen ensam kund kan tävla med den utveckling som tvingas fram på en konkurrensutsatt marknad. Det betyder också att det ligger i kundens intresse att leverantören lyckas med att skapa en ekonomiskt hållbar lösning - och att kunden bör sträva efter att det ska gå bra för dess leverantörer.

För leverantören innebär det att de parallellt med utvecklingen av lösningen också behöver utveckla sin affärsmodell för att bedöma och utveckla skalbarheten i sin affär. En lönsam och skalbar affärsmodell är en förutsättning för att kunna säkerställa en långsiktig och värdeskapande leverans till köpande organisation samt sprida lösningen till andra. Men då det inte ligger i den offentliga organisationens mandat att utvärdera eller utveckla marknadspotentialen av ett behov eller en lösning så behöver en intermediär vara med i processen.

[Se videoklipp om principen](#)

Immateriella tillgångar tillhör leverantören

Leverantörerna måste äga de immateriella tillgångar som utvecklas under processen. Det går att kombinera med principen om samskapande på följande sätt: Leverantören äger sin idé (koncept/prototyp/produkt etc), men inte de insikter som uppstår hos den köpande organisationen, som ett resultat av interaktion med idén (konceptet/prototyten/produkten etc).

Alla insikter som uppstår hos den köpande organisationen under processen, behöver delas med alla som deltar i processen, inklusive alla leverantörerna. På så sätt kommer det samlade arbetet, av alla som är med i processen, leda till en djupare förståelse av behovet, och slutprodukten kommer att dra nytta av alla insikter som uppstått under processen.

- [Se videoklipp om principen](#)

Film: Hör Lina Svensberg berätta om alla principerna

- [Full version with English subtitles and graphics](#)

Grundläggande principer för offentlig upphandling

Som i all upphandling som görs inom offentlig sektor är det viktigt att processen följer de fem grundläggande principerna för offentlig upphandling. Dessa principer är centrala för att säkerställa en rättvis och effektiv upphandlingsprocess och för att främja konkurrens, innovation och ekonomisk tillväxt inom EU.

Icke-diskriminering: Alla leverantörer ska behandlas likvärdigt och utan diskriminering, oavsett nationalitet, storlek eller annan faktor som inte är relevant för upphandlingen. Det innebär att upphandlaren inte får ge fördelar till vissa företag eller grupper av företag.

Öppenhet: Offentliga upphandlingar ska vara transparenta och tydliga, vilket innebär att alla villkor, kriterier och anbudsförfrågningar ska vara offentliga och lättillgängliga. Detta garanterar att alla potentiella anbudsgivare har samma information och möjlighet att delta i upphandlingen.

Proportionalitet: Krav och villkor i upphandlingen ska vara proportionella och relevanta i förhållande till det som ska upphandlas. Det innebär att upphandlaren inte får ställa onödigt höga eller strikta krav som inte har något direkt samband med det som ska utföras.

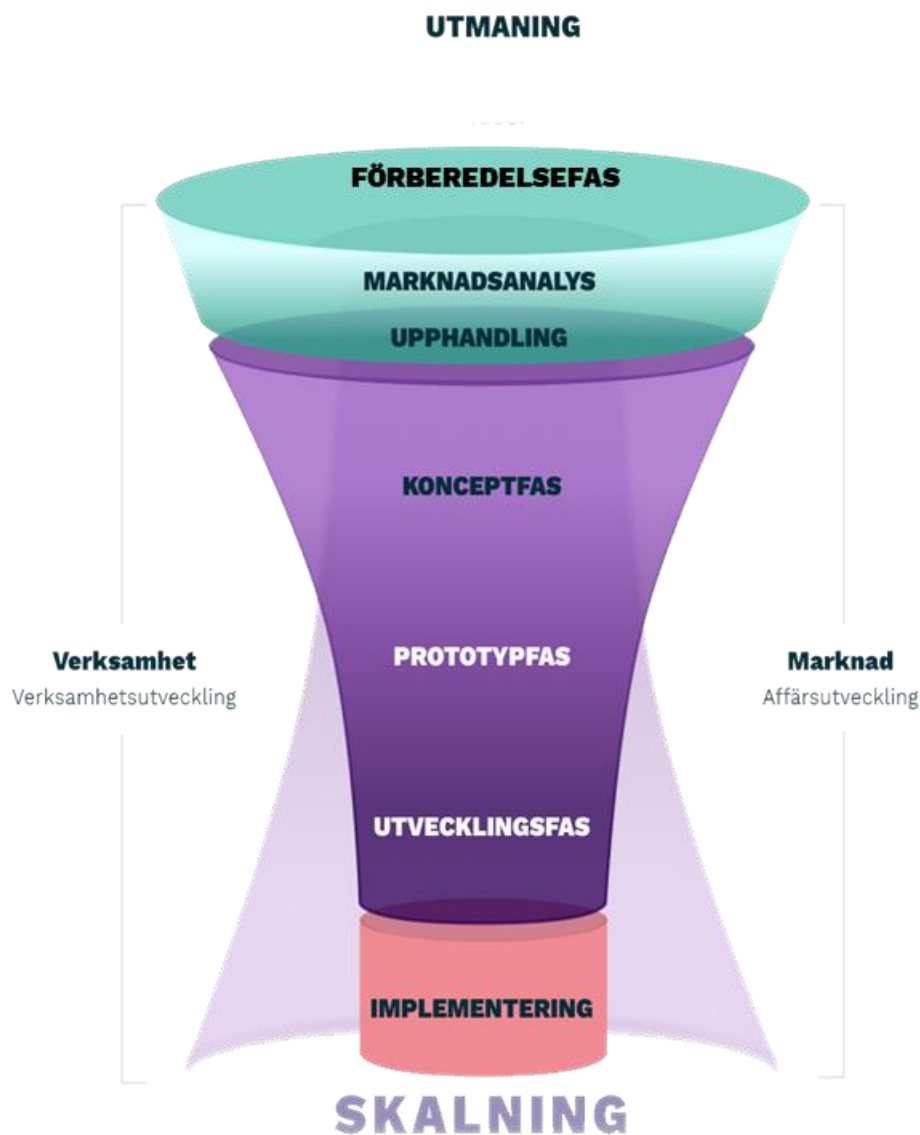
Ömsesidigt erkännande: Certifikat, licenser och liknande dokument utfärdade i en EU-medlemsstat ska erkännas som giltiga i de övriga medlemsstaterna, så länge de uppfyller de krav och villkor som ställs i upphandlingen. Detta bidrar till att underlätta gränsöverskridande handel och konkurrens.

Konkurrens: Upphandlingsprocessen ska främja konkurrens mellan anbudsgivarna och säkerställa att det offentliga får det bästa möjliga erbjudandet. Detta innebär att upphandlaren måste välja det mest fördelaktiga anbudet, baserat på objektiva kriterier såsom pris, kvalitet och hållbarhet.

Processen för Demand Acceleration

Processen för Demand Acceleration består av sex steg som genomsyras av två perspektiv – Behovsägarens perspektiv och Leverantörernas perspektiv.

Därför illustrerar vi processen som en dubbelriktad tratt.



Ingångsvärde

Processen tar sitt avstamp i en verklig utmaning som verksamheten har. Det betyder att:

- Det finns en definierad utmaning och ett vagt formulerat behov.
- Det finns en behovsägare.
- Det finns en initial vilja att hitta en lösning

Med dessa förutsättningar kan processen ta sin början.

Fas 1 – Förberedelsefasen

Fråga er själva:

Vad behöver göras under den här fasen för att minska riskerna tillräckligt mycket för att vi ska kunna fatta beslut om att gå in i nästa fas?

Syftet är att formulera behovet och skapa förankring i verksamheten.

Förberedelse

Utifrån en definierad utmaning en hypotes om behov inleds förberedelsefasen. Syftet är att ta fram beslutsunderlag och därefter ta beslut om att gå vidare, eller inte.

Förberedelsefasen består huvudsakligen av två parallella delar

1. Behovsformulering
Ta fram en tydlig beskrivning av vad behovet är, hur det tar sig i uttryck och vilka som är berörda.
2. Säkerställa att alla är överens om behovet och att den förankring i verksamheten som krävs finns på plats.
Att det finns preliminär budget och tid i form av pengar och personal.

Behovsformulering

Behovsformuleringen ska inte ses som slutpunkten på en omfattande behovsanalys, utan startpunkten för en integrerad behovsanalys.

Den underliggande principen för behovsformuleringsfasen är att interaktion triggat insikter. Förståelsen för behovet kommer därmed att utvecklas under processens gång. I en samskapande process betyder det att de potentiella lösningarna och dess leverantörer behöver inkluderas i processen så tidigt som möjligt. Men den initiala formuleringen av behovet behöver göras av behovsägarna. Därför ska formuleringen av behovet inte ses som slutpunkten efter en omfattande behovsanalys, utan som en startpunkt för en behovsanalys integrerad i innovationsprocessen. Vi kallar det *integrerad behovsanalys*. Därför är behovsformuleringsfasen betydligt mindre omfattande än en traditionell behovsanalys.

Förankring

Parallellt behöver det även säkerställas att det finns en förankring i organisationen kring att lägga resurser på utvecklingen av en potentiell lösning på behovet, förutsatt att man bedömer att det finns potential i de lösningsförslag som kommer fram under processens gång. Vilket tillvägagångssätt som kommer att användas kommer dock att avgöras under processens gång, beroende på bland annat utfall av marknadsanalysen.

Exempel från "Upplev min verklighet"

I caset "Upplev min verklighet" formulerades behovet enligt följande:

"Hur skulle vi, med hjälp av digitala lösningar, kunna få människor att uppleva hur det känns att leva med kognitiv svikt på ett sätt som skulle kunna:

fungera som en del i utbildning/vidareutbildning för personal?

bidra till bättre förståelse för de berörda situation?

innebära att de som tar del av tjänsten får förmågan att göra vardagen mer begriplig för de berörda individerna, och bemöta även behoven hos de individer som inte kan uttrycka vad de vill och behöver, och därigenom öka känslan av trygghet och förtroende?

skalas upp för att nå fler?

Behovsformuleringsfasen, inklusive förankring i organisationen tog sex veckor från första möte mellan processledning och behovsägare, till kommunikation av RFI (se marknadsanalys). Då fanns redan en initial förankring i organisationen att utforska innovativa arbetssätt kopplat till en utmaning inom det berörda området.

Fas 2 - Marknadsanalys

Fråga er själva:

Vad behöver göras under den här fasen för att minska riskerna tillräckligt mycket för att vi ska kunna fatta beslut om att gå in i nästa fas?

Syftet är att ta fram underlag för RFI och beslutsunderlag inför den fortsatta processen.

Marknadsanalys

Marknadsanalysen fokuserar på två aspekter

- Det behöver finnas en marknadspotential i en lösning på behovet
- Det behöver finnas leverantörer som är intresserade av att ta fram en lösning.

Sammantaget skapar marknadsanalysen en förståelse för vilken fortsatt process som är lämplig. Förutom upphandling enligt principerna för Demand Acceleration, kan även upphandling av pilot, eller andra former av test och utveckling vara lämpliga vägar, exempelvis om det redan visar sig finnas en potentiell lösning på eller nära marknaden.

RFI (Request for Information)

Analysen av om det finns leverantörer som är intresserade att ta fram en lösning, alternativt redan har en lösning som är på eller nära marknaden görs med fördel i form av en RFI.

En RFI är en formell förfrågan om information, och är ett sätt att initiera en marknadsdialog enligt de fem grundprinciperna för offentlig upphandling (icke-diskriminering, likabehandling, transparens, ömsesidigt erkännande och proportionalitet). En RFI publiceras generellt i en registrerad annonsdatabas, för att säkerställa att alla som är intresserade kan få del av den och få möjlighet att svara, men i övrigt finns inga formkrav på innehållet.

I en process som ska driva innovation är det viktigt att nå ut även utanför de vanliga målgrupperna av potentiella leverantörer. Därför kan det vara lämpligt att utöver traditionella publiceringsformer för en upphandling komplettera med kreativa grepp för att skapa ökad förståelse för behovsbilden och komplettera med andra kommunikationssätt för att nå ut till potentiella leverantörer. Det kan göras genom att exempelvis samla material på en hemsida med exempelvis filmer, bilder, berättelser, beskrivningar av olika användartyper och användarsituationer etc. Detta är en fas där kreativ kommunikation kan ge stor effekt på slutresultatet.

Exempel från "Upplev min verklighet"

I caset "Upplev min verklighet" korslänkades upphandlingens RFI (Request for Information) i annonsdatabasen med en crowdsourcing-inspirerad sida, där behovet illustrerades via en [animerad film](#) som behovsägarna skrivit manus till.

Syftet med RFI:n var att få en känsla för vilka företag som skulle vara intresserade av att delta i processen, och vilken typ av lösningar de såg framför sig att de skulle kunna utveckla. Det skulle i sin tur leda till djupare insikter i behovet, men också fungera som beslutsunderlag för att gå ut i en faktisk upphandling. Alla leverantörer som svarade på RFI:n ersattes med 5 000 kr.

En dialog inleddes med de som svarat på RFI:n, bl.a. för att fråga om kraven vara relevanta, eller om det fanns risk att utesluta möjliga lösningar på grund av missriktade krav. Dialogen med de leverantörer som svarat på RFI:n resulterade i ett beslut om att gå ut i en upphandling enligt Demand Acceleration-metodiken.

Fas 3 – Upphandling

Fråga er själva:

Vad behöver göras under den här fasen för att minska riskerna tillräckligt mycket för att vi ska kunna fatta beslut om att gå in i nästa fas?

Syftet är att upphandla deltagande i innovationsprocessen.

Upphandling av innovationsprocess

Upphandlingen omfattar deltagande i innovationsprocessen, samt nyttjanderätt av resultatet. Det är alltså inte tjänsten/produkten i sig som upphandlas, utan deltagandet i processen. Genom att upphandla utvecklingsarbetet enligt den här modellen så kan exempelvis alla leverantörer få betalt för sitt arbete igenom hela processen. Konkurrensutsättningen blir då integrerad i innovationsprocessen, och tjänsten/produkten som blir resultatet kan implementeras direkt, utan ytterligare upphandling eller konkurrensutsättning.

Exempel från "Upplev min verklighet"

Upphandlingen i caset "[Upplev min verklighet](#)" publicerades som en crowdsourcing-inspirerad hemsida, som korslänkades till publiceringen i Karlstad kommuns annonsdatabas.

Inledningsvis upphandlades bara den första fasen, konceptfasen, om 4 veckors arbete, och en ersättning om 25 000 kr. I avtalet ingick sedan en option att förlänga kontraktet. Det som upphandlades var alltså deltagandet i en innovationsprocess, inte resultatet av den.

Reglerar nyttjanderätt

Däremot ingick nyttjanderätten av resultatet i kontraktet. Det innebär att när kontrakten om 25 000 kr för konceptfasen var undertecknade så var upphandlingen formellt klar. Deltagandet i innovationsprocessen som följde utgjorde alltså leveransen.

Fas 4 – Konceptfas

Fråga er själva inför varje fas:
Vad behöver göras under den här fasen för att minska riskerna tillräckligt mycket för att vi ska kunna fatta beslut om att gå in i nästa fas?

Den första fasen av den upphandlade utvecklingsprocessen

Viktigt med kort tidsspänn

I den inledande konceptfasen får alla leverantörer som kvalificerat sig arbeta fram ett koncept som svarar mot de identifierade behoven. Viktigt är att tidsspännet ska vara kort för att snabbt kunna komma vidare i innovationsprocessen.

I processen är det centralt att man fortsatt följer de fem grundläggande principerna: icke-diskriminering, likabehandling, proportionalitet (rimlig kravställning), ömsesidig erkännande, samt öppenhet. Detta säkerställs i hur interaktionen mellan behovsägarna och leverantörer utformas i processen, exempelvis genom lika förutsättningar för alla leverantörer i inhämtandet och delningen av information med behovsägare. För att öka takten och skapa bästa förutsättningar för utvecklingen av lösningarna delas information och diskuteras gemensamt med alla leverantörer samlade.

Ett bra sätt att dela information på är att skapa en gemensam digital plats som alla parter kan komma åt, och där information kan delas. Under konceptfasen kan det vara lämpligt att låta deltagande leverantörer styra hur de vill genomföra workshops med behovsägare och lägga upp utveckling med avseende på exempelvis utvecklingssprintar

Konceptutveckling ska främst ses som en process mellan behovsägare och leverantör som inte ska behöva processledas för detaljerat. Det handlar snarare om att skapa förutsättningar för att processen ska löpa på, och finnas tillhands vid behov.

Affärsutveckling integrerad

En central del i modellen Demand Acceleration är att upphandlingen kompletteras med ett affärsutvecklingsstöd till leverantörerna. Detta för att tillse att affärsperspektivet integreras tidigt och skapa förutsättningar för leverantören att få en framgångsrik marknadsintroduktion och försäljning.

Ett lämpligt verktyg att använda för detta ändamål är ramverket KTH Innovation Readiness Level (KTH IRL). Det är en metod som används för att mäta och följa mognaden hos innovationsprojekt genom att fokusera på deras utveckling från tidiga idéstadiet till en innovation på marknaden. Detta gör det möjligt för exempelvis affärsutvecklare att anpassa sitt stöd och sina resurser efter projektets specifika behov och utmaningar, samt att följa projektets framsteg och utveckling över tid.

Se mer information om respektive mognadsnivå på:

<https://kthinnovationreadinesslevel.com/>

Mognaden bedöms på en skala som sträcker sig från 1 till 9, där varje nivå representerar ett steg i innovationsprocessen:

Ramverket bedömer således mognaden av en innovation och dess team ur flera olika aspekter och kan användas i Demand Acceleration med dubbla syften:

- Som ett underlag till en riskanalys och bedömning av leverantörens potential under faserna Koncept och Prototyp.
- Som ett sätt att driva på leverantörernas eget arbete med affärsutveckling, och att skapa en marknad för sin produkt.

Exempel från "Upplev min verklighet"

I caset "Upplev min verklighet" var konceptfasen fyra veckor, och leverantörerna ersattes med 25 000 från upphandlingsbudgeten.

Under första veckan fick varje leverantör hålla en individuell workshop med behovsägarna (kognitionsteamet på vård- och omsorgsförvaltningen i Karlstads kommun). Efter de individuella workshoparna samlades alla leverantörer och kognitionsteamet för ett sammanfattande möte.

Konceptfasen genererade nya insikter

Behovsägarnas insikt hade förändrats så mycket inledningen, som ett resultat av sju olika workshops, att de ville säkerställa att alla leverantörer lämnade vecka 1 med samma information. Under återstoden av hela upphandlingsprocessen skrev behovsägarna ner alla nya insikter i en gemensam wiki allteftersom de uppstod.

Stöd från DigitalWell GovTech Incubator

Varje leverantör hade även en individuell session med affärsutvecklare från DigitalWell GovTech Incubator med en introduktion till KTH Innovation readiness levels, ett utvärderingsverktyg för att bedöma leverantörens och lösningens mognadsnivå och på ett strukturerat sätt se progress och potentiella svagheter.

Leverabler

Krav på leverabler och utvärderingskriterier för både lösning och leverantörens förmåga bör utvecklas med målet att vara så minimalistiska som möjligt, samtidigt som de täcker in de mest kritiska aspekterna av den föreslagna lösningen.

Vid inledning av konceptfasen görs en preliminär utvärdering av varje leverantörs Team Readiness Level. Även de tröskelvärden för respektive mognadsnivå som krävs för att bli godkänd efter konceptfasen presenteras.

Exempel på leverabler:

- Konceptpresentation
- Säljargument
- Marknadsanalys
- Affärsmodell
- Finansiell plan
- Hållbarhetsanalys
- Beskrivning av teamet

Utvärderingskriterierna för lösningen

Leverantörerna lösningskoncept utvärderas enligt principen att sålla bort de lösningsförslag som inte bedöms kunna lösa behovet på ett tillfredsställande sätt. De bedöms med ett "go" alternativt "no go" enligt nedanstående kriterier.

Vilka kriterier som ska gälla för lösningen kan variera från fall till fall.

Exempel på kriterier:

Flexibilitet – [beskrivning av vad flexibilitet betyder i sammanhanget]

Engagemang – [beskrivning av vad engagemang betyder i sammanhanget. Använd gärna alternativa beskrivningar, ex "Gåshudsfaktor"]

Enkelhet – [beskrivning av vad enkelhet betyder i sammanhanget]

Utvärderingskriterierna för leverantörerna

Leverantörens förmåga att ta fram en lösning som även kan utvecklas och skalas upp över tid ska också utvärderas. Baserad på KTH IRL, kan det vara ett bra riktmärke att leverantören har uppnått följande mognadsnivåer vid avslut av konceptfasen.

Team Readiness level 6

Business readiness level 2

Sustainability readiness level 2

Finance readiness level 2

Notera att leverantörens förmåga ska utvärderas i relation till den föreslagna lösningen. Även ett stort bolag bör således primärt värderas utifrån deras innovationsprojekt, inte utifrån dess historia eller övriga verksamhet.

Exempel från ”Upplev min verklighet”

En preliminär utvärdering genomfördes av varje leverantörs Team Readiness Level. Leverablerna för respektive mognadsnivå presenterades också, utifrån tröskelvärdena för att bli godkänd efter konceptfasen. Leverablerna och utvärderingskriterierna utvecklades med målet att vara så minimalistiska som möjligt samtidigt som de täckte in de mest kritiska aspekterna av den föreslagna lösningen.

Leverablerna efter konceptfasen var:

- En konceptpresentation i valfritt format (slides, mockup, film etc)
- Utkast till NABC (*Business Readiness Level 2*)
- Utkast till marknadsanalys (*Business Readiness Level 2*)
- Utkast till Lean Canvas (*Business Readiness Level 2*)
- En finansiell plan för utvecklingsfasen (*Funding Readiness Level 2*)
- Beskrivning av möjliga positiva och negativa konsekvenser av lösningen och affären ur ett hållbarhetsperspektiv (*Sustainability Readiness Level 2*)
- Material som visade att företaget nått Team Readiness Level 6, om den preliminära utvärderingen av teamet visade behov av det

Utvärderingskriterierna för lösningen i konceptfasen:

Leverantörerna lösningskoncept utvärderades och bedömdes även med ett ”go” alternativt ”no go” enligt nedanstående kriterier.

För att få kontraktet förlängt krävdes ”go” på samtliga kriterier.

- Flexibilitet – Har den föreslagna lösningen potential att stödja olika typer av upplevelser baserade på olika typer av kognitiv svikt?
- Engagemang – Har den föreslagna lösningen potential att engagera användarna känslomässigt? ”Gåshudsfaktorn”
- Enkelhet – Skulle den föreslagna lösningen kunna implementeras med rimliga anpassningar, och ansträngingar från verksamheten? Det borde även vara möjligt för flera användare att uppleva samma scenario samtidigt, och lösningen behöver enkelt kunna transporteras till andra platser.

Utvärderingskriterierna för leverantörerna i konceptfasen

Baserad på KTH Innovation Readiness Levels, behövde företagen att ha uppnått följande mognadsnivåer, i relation till den föreslagna lösningen:

- *Team Readiness level 6*
- *Business readiness level 2*
- *Sustainability readiness level 2*
- *Finance readiness level 2*

Fas 5 – Prototypfas

Fråga er själva inför varje fas:
Vad behöver göras under den här fasen för att minska riskerna tillräckligt mycket för att vi ska kunna fatta beslut om att gå in i nästa fas?

Den andra fasen i den upphandlade innovationsprocessen

Prototypfasen

Leverantörer som kvalificerar sig till prototypfasen förväntas under något längre tidsperiod ta fram en förlaga av en produkt/tjänst eller en så kallad MVP, som står för Minimum Viable Product. Det är en enkel form av lösningen med de viktigaste funktionerna och som ger en känsla för hur slutprodukten kommer att fungera.

Längden på denna fas kan variera, men ambitionen bör vara att hålla den så kort som möjligt, och hellre köra flera iterationer.

Leverantörerna kan med fördel själva ansvara för planering och genomförande av aktiviteterna i prototypfasen. Vilket innebär att de kan följa sina egna utvecklingsprocesser. I praktiken kan de således planera in exempelvis workshops med behovsägarna och utvecklingsprintar som passar deras lösningsutvecklingsprocess.

I processen ingår även möjlighet för leverantören att få coachning med affärsutvecklare

Leverabler

Vilka leverabler som ska efterfrågas efter prototypfasen kan slutligen bestämmas så under konceptfasen. Eftersom processen ska vara samskapande kan leverabler till och med bestämmas i samråd med leverantörerna. Håll det så enkelt och tydligt som möjligt.

Exempel på enkla leverabler:

- En MVP innehållande 2 scenarier
- Material som visar att leverantören uppnått definierade mognadsnivåer enligt KTH IRL

En utvärderingsmodell baserad på ”omvänd” bedömning

En viktig del i Demand Acceleration är att under processen gång inte fokusera på att välja den till synes bästa lösningen. I stället går processen ut på att löpande välja bort de leverantörer som inte har förutsättningarna för att ta sin lösning vidare till marknaden. Således handlar det enligt denna metodik att göra en ”omvänd” bedömning genom att inte ranka lösningar utan ”välja bort” de som inte klarar uppsatta kriterier.

Vid exempelvis bedömning av pris handlar det inte om att välja den billigaste lösningen, utan i stället välja bort en lösning om den inte anses ha potential att vara kostnadseffektiv över tid.

Utvärdering av leverantören:

Utvärdering av leverantörens förmåga kan göras dels utifrån deras mognadsgrad, men dessa kan även kompletteras med mjukare kriterier.

Avseende leverantörens mognadsgrad är KTH IRL ett lämpligt verktyg och i denna fas kan utvärdering göras utifrån perspektiven Customer, Team, Business, Sustainability samt Funding.

Även i denna fas kan insatser med affärsutveckling för att stödja leverantörerna i att uppnå nödvändiga mognadsnivåer ge stor effekt, inte bara på slutresultatet i processen utan också för framtida skalning.

Mognadsnivå (exempel)

Beskrivning av de leverabler som kopplas till tröskelvärden för respektive mognadsnivå enligt KTH IRL:

Customer Readiness Level 5 – Kontakt med kunder och referat från customer discovery-samtal. Minst två andra kunder än Karlstad, varav minst en "egen" identifierad kund. Beskriv vilka som är target customers/segments för lösningen.

Team Readiness Level 6 – (Utvärderades i konceptfasen, därav ingen ytterligare bedömning under MVP-fasen)

Business Readiness Level 4 – Lean Canvas kompletteras med siffror, prediktion baserat på antagande om marknadsandel.

Sustainability Readiness Level 5 – Validera antaganden om positiv respektive negativ impact av lösningen och affären tillsammans med kunder (se CRL5).

Funding Readiness Level 4 – Skriftlig presentation, tex PPT, web, etc, av affärsupplägg. Enkelt, kopplat till hållbarhetsaspekter (SRL) som också går att använda i kommunikation. Enkel finansieringsplan (12-18 mån). Kopplar mot BRL enligt ovan.

Övriga utvärderingskriterier (exempel)

Eftersom hela processen bygger på samskapande bär även mjukare kriterier användas. Exempel på sådana kan vara exempelvis:

- Samarbetsförmåga
- Professionalism
- Initiativkraft
- Skalningspotential

Exempel från "Upplev min verklighet"

Prototypfasen var 8 veckor lång. Tre leverantörer deltog i denna fas och ersattes med 50 000 kr var.

DigitalWell GovTech Incubator deltog med stöd för affärsutveckling varannan vecka och företagen hade möjlighet att få ytterligare affärsutvecklingsstöd om de önskade.

Utvärderingskriterier för lösningen i prototypfasen:

- Genomförbarhet – Lösningen ska vara möjlig att driftsätta inom givna tidsramar.
- Integrerbarhet – Fungerar väl i existerande eller önskade arbetssätt och är lätt att integrera i både teknisk och verksamhetsmässig arkitektur. Flera personer kan dela samma upplevelse vid samma tidpunkt. Enkel att använda och administrera.
- Kostnad – Bedömning av kostnadseffektivitet över tid både för en första kund och på marknaden. Kostnader för att administrera, förvalta och använda i verksamheten. Även kostnader för ev. hårdvara, nytt innehåll etc.
- Innehåll/Scenarier – Koncept, och förmåga att producera nya scenarier över tid.
- Utvecklingsbarhet – Vidareutveckling. Teknisk, organisatorisk och kompetensmässig förmåga att utveckla lösningen med nya funktioner/värden över tid.
- Förvaltningsbarhet – Vidmakthållande. Lösningens förvaltningsbarhet inklusive leverantörens förmåga att äga, förvalta och drifva tjänsten/lösningen.
- Engagerande – Potential att engagera målgruppen känslomässigt. Bidra till bättre förståelse för de berördas situation. "Gåshudsfaktorn".
- Skalningspotential/Unicitet – Bedömning av efterfrågan och betalningsvilja på marknaden kopplat till lösningen, samt lösningens unicitet (Market penetration potential). Lösningens potential att skala på marknaden.
-

Skala: 0 = underkänt, 1 = förknippat med viss risk, 2 = godkänt.

Fas 6 – Utvecklingsfas

Fråga er själva inför varje fas:

Vad behöver göras under den här fasen för att minska riskerna tillräckligt mycket för att vi ska kunna fatta beslut om att gå in i nästa fas?

Den tredje och sista fasen i den upphandlade innovationsprocessen

Utvecklingsfasen

I sista fasen är endast den eller de leverantörer kvar i upphandlingsprocessen som förväntas ta fram en implementeringsklar lösning. Eftersom utvecklingen av implementeringsklar lösning nu avropas, är största delen av upphandlingsbudgeten allokerad till utvecklingsfasen. Tidsmässigt är utvecklingsfasen också den längsta fasen.

Då leverantören inte utvecklar enligt en traditionell kravspecifikation, utan samutvecklar med behovsägarna, så är viktigt att behovsägarna och leverantörerna fortsätter att ha nära kontakt under utvecklingsfasen, enligt principen att interaktion triggat insikter.

Vilka leverabler som definierar godkänd slutleverans kan bestämmas i samband med utvärdering av prototypen. Eftersom hela processen ska vara samskapande, och det sannolikt finns en förutbestämd pott med pengar avsatt för utvecklingen, är det viktigt att leverablerna är relevanta och realistiska. Det är rekommenderas således att leverablerna bestäms i samråd med kvarvarande leverantörer.

Exempel från ”Upplev min verklighet”

Utvecklingsfasen var 12 veckor lång. En av leverantörerna, Virotea, fick sitt kontrakt förlängt, och en vidareutveckling från MVP till implementeringsklar lösning handlades upp.

I samarbete med behovsägarna utvecklade Virotea tio VR-scenarier, som visade olika former av kognitiv svikt. Fem för personal inom äldreomsorgen och fem för personal inom LSS

Implementering

Nu är upphandlingen klar i sin helhet klar och implementeringen i behovsägarens organisation tar vid. Den processen avhandlas inte i denna handbok.

Rätten till användning av detta material


Vår vision är att skapa ett ekosystem av personer som arbetar utifrån metodiken för Demand Acceleration- och vidareutvecklar dem genom att vi hela tiden testar dem i verkligheten - med effekten att öka den del av den offentliga affären driver innovation och omställning till ett hållbart samhälle.


Därför har vi valt att licensiera denna metodik så att vi ska kunna använda och utveckla den tillsammans.



Attribution-ShareAlike 4.0 International

This license requires that reusers give credit to the creator. It allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, even for commercial purposes. If others remix, adapt, or build upon the material, they must license the modified material under identical terms.

 **BY:** Credit must be given to you, the creator.

 **SA:** Adaptations must be shared under the same terms.