

Demand Acceleration[®]

Handbok

Demand Acceleration© Handbok

Stiftelsen Compare. Karlstad, 2024.

Deposit nummer: TBD

ISBN: TBD

Första utgåvan, 2024.

Publicerad under Creative Commons licens CC BY-SA 4.0.

Vår vision

Vår vision är att skapa ett ekosystem av personer som arbetar med den offentliga affären som innovationsdrivare, med utgångspunkt i principerna för Demand Acceleration. Och att vår kunskap och förståelse hela tiden vidareutvecklas genom ett kontinuerligt lärande, där vi bygger på varandras kunskaper och erfarenheter – med effekten att öka den del av den offentliga affären driver innovation och omställning till ett hållbart samhälle.

Vi tror på en balans mellan konkurrens och samverkan i ekosystemet, genom att både utveckla:

Commons – en gemensam resurspool som ingen äger, och som kontinuerligt utvecklas genom att alla vi användare bidrar in med kunskap och erfarenheter

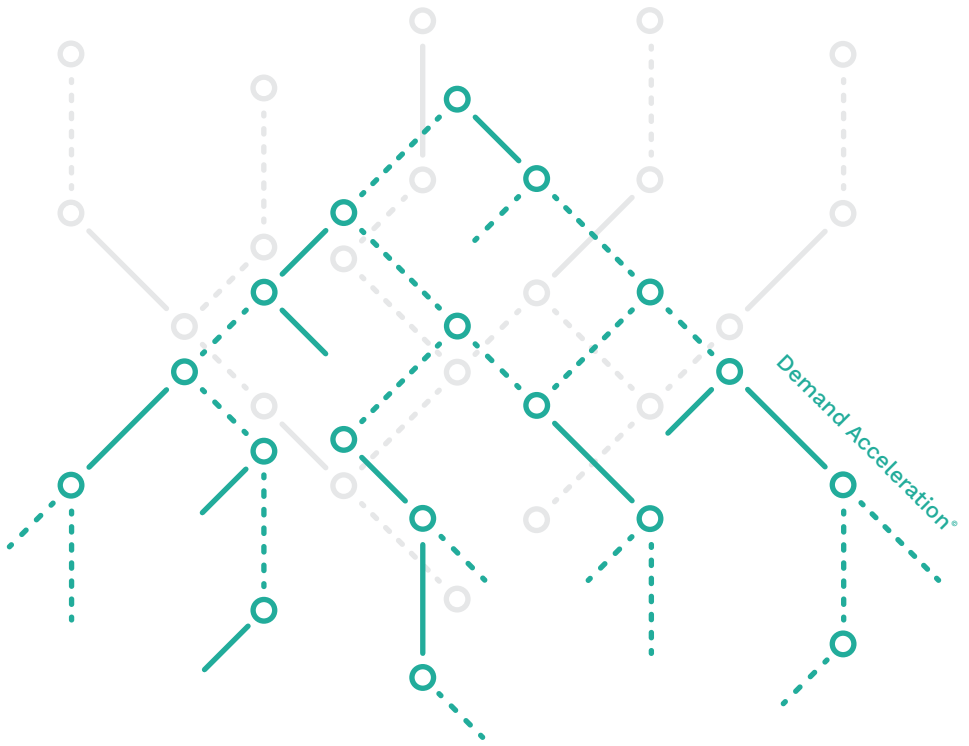
Och

Competition – att uppmuntra konkurrens inom ekosystemet, för att säkerställa att vi inte begränsar utvecklingen och skapar monopol/karteller.

Därför licensierar vi allt relevant material, inklusive den här handboken, under CC BY-SA 4.0.

I Demand Acceleration Community utbyter vi lärdomar och erfarenheter och samskapar nytt material. Alla som vill få vara med – kontakta någon av alla som varit inblandade i boken, för att få en inbjudan.

Demand Acceleration® Handbok



Förord

Hur kan den offentliga affären driva innovation och utveckling i högre grad? Och hur kan vi designa en innovationsprocess som inte bara skapar en lösning, utan också ökar efterfrågan på lösningen, brett på marknaden?

De utmaningarna antog Karlstads kommun och Stiftelsen Compare år 2021 med stöd från Vinnova inom VINNVÅXT-initiativet DigitalWell Arena. DigitalWell Arena är en tioårig satsning som riktar sig mot digital hälsoinnovation och betonar samverkan mellan offentlig sektor och näringsliv, samt användardriven innovation. Denna satsning bygger vidare på en lång tradition i Värmland inom dessa områden.

Metoden som har utvecklats kallas Demand Acceleration, eller efterfrågeacceleration, och den första genomförda upphandlingen blev framgångsrik och väckte uppmärksamhet både nationellt och internationellt. Sedan dess har arbetssättet börjat spridas till andra offentliga organisationer, vilket även innebär att metoden kontinuerligt utvecklas och förbättras. Intresset för Demand Acceleration har lett till en ökad efterfrågan på att dela kunskap och erfarenheter som ligger till grund för den. Som ett resultat har en öppen gemenskap kallad Demand Acceleration Community växt fram under 2023. Inom denna gemenskap delar individer som använder metoden sina egna erfarenheter och samarbetar för att bygga på varandras kunskap och kontinuerligt förbättra och utveckla metodiken. Detta skapar en miljö för öppenhet och samarbete som främjar innovation och kunskapsdelning, och den här boken är ett resultat av samskapande i nätverket.

Handboken riktar sig till dig som är intresserad av att leda eller delta i innovationsprocesser i gränslandet mellan offentlig sektor och företag. Den utforskar hur offentlig upphandling kan vara en drivkraft för innovation och omställning. Dessutom kan den förhoppningsvis vara inspirerande för alla som är nyfikna på systeminnovation och innovationsprocesser i olika sammanhang.

Bokens upplägg reflekterar processledning av komplexa processer. Först presenteras några individuella perspektiv som kan påverka arbetet på olika sätt.

Sedan går vi vidare med att etablera gemensamma referensramar för området. Vi fortsätter med principer och förhållningssätt för arbetet, och avslutar sedan med hur det fungerat när teori omsatts i praktik. Boken ska inte läsas som en instruktionsbok, utan som inspiration. Det finns inget recept för att lyckas med komplex processledning, och det som fungerat en gång kan visa sig misslyckas totalt nästa gång. Men vi delar ändå med oss av erfarenheter och insikter, för är det något som det här arbetet visat oss, så är det kraften i att bygga på varandras erfarenheter och kunskaper.

Om du har förslag på förbättringar, tillägg eller nya insikter som kan vara till nytta för andra, är dina bidrag mycket välkomna. Du kan kontakta någon av de personer som nämns nedan. Demand Acceleration Community är öppen för alla som vill delta och bidra till ett lärande nätverk. Handboken är licensierad enligt Creative Commons SA-BY 4.0.

Skrivandeprocessen har letts av Marie-Louise Eriksson, Jakob Lindvall och Lina Svensberg.

Övriga personer i nätverket som har bidragit extra mycket till den här versionen av handboken är Örjan Jansson, Johan Söderblom, Katarina Chowra, Thomas Wernerheim, Ann-Sophie Gustafsson, Per Danielsson och Niklas Tideklev. Särkilt tack till Juan Rodrigo Verdú för bokens layout, och Kjell Håkan Närfelt för inspiration och guidning. En fullständig lista över alla personer som har bidragit till boken finns i slutet av boken.

Innehållsförteckning

Perspektiv - Att navigera i komplexitet	8
Perspektiv - Öppen innovation	10
Perspektiv - Hållbarhet	12
Perspektiv - Den framväxande ekonomin	14

Del I - Inflygning

Att förändra ett system	17
• En gemensam grund	20
• Kan den offentliga affären driva efterfrågan på innovation?	24

Del II - Om Demand Acceleration

Principer och förhållningssätt	29
• Principerna för Demand Acceleration	32
• Att leda Demand Acceleration	36
• Manifest för Innovation	50

Del III - Demand Acceleration i praktiken

Applicera Demand Acceleration	53
• Förberedelse	54
• Roller	55
• Att formulera behovet	56
• Marknadsanalys	60
• Upphandling	64
• Innovationsprocessen	71
• Konceptfas	75
• Prototypfas	78
• Utvecklingsfas	82

Perspektiv - Att navigera i komplexitet

Lina Svensberg

Innovation Manager, Stiftelsen Compare / DigitalWell Arena

"If the 20th century was the century of physics, the 21st century will be the century of biology" är ett citat som tillskrivs entreprenören och forskaren i genetik, Craig Venter, och det brukar ofta nämnas i sammanhang där komplexitet diskuteras.

Jag skulle inte vilja se det som två olika discipliner, utan som två olika perspektiv, genom vilka vi ser på världen. Fysikens perspektiv skulle kunna representeras av en komplicerad maskin. Genom att analysera de olika delarna och hur de interagerar kan vi också förutsäga resultat och effekt. Ju bättre vi analyserar, desto bättre blir våra förutsägelser.

Om vi ser på världen ur ett biologiskt perspektiv, så framträder en annan bild. Perspektivet skulle kunna representeras av en skog, ett komplext adaptivt system där olika delar interagerar med varandra, påverkar varandra, och kan leda till effekter som inte alltid går att förutspå, hur väl vi än analyserar på förhand.

Ett nyckelbegrepp här är emergens. Komplexitet och emergens är två sidor av samma mynt. *"There is no conception of complexity or complex systems that does not involve emergence"* som komplexitetsforskaren Karoline Wiesner uttrycker det. Man skulle kunna säga att emergens är skillnaden mellan kartan och verkligheten, på gott och ont. Emergens innebär, enkelt uttryckt, att ett system (tex en organisation, eller en myrstack, eller en människa), utvecklar egenskaper som inte delarna själva besitter, som en följd av att delarna interagerar med varandra. Helheten blir mer än delarna.

Det här innebär till exempel att om man inför en organisationsmodell som fungerar bra i liten skala, så kan det uppstå helt andra effekter när man inför den i stor skala.

Att navigera i, och hantera komplexitet och oförutsägbarhet, är den gemensamma nämnaren för många av de metoder och modeller för processledning, innovationsledning och organisationsledning, som uppstått sedan millennieskiftet. Några av många exempel är agila systemutvecklingsmetoder som Scrum och Kanban, innovationsprocesser som Design Thinking, organisationsmodeller som Holacracy, Podular och Teal, och metodologier för startups och entreprenörskap, som Lean Startup och Effectuation. Inom innovationspolicyområdet pratar man om missionsorienterad innovation och systeminnovation.

De här metoderna har gjort sina avtryck, inte minst i språket. Vi är agila och snabbrikliga. Vi prototyper och split testar. Vi itererar och MVP:ar. Vi strävar efter att bygga resilienta organisationer och självstyrande team. Vi närmar oss tipping points, har systemperspektiv och försöker adressera våra komplexa samhällsutmaningar.

Men i många fall upplever jag att vi inte helt bottenar i den världsbild som den terminologi vi använder har sitt ursprung i. Istället för att öva oss på att hantera och navigera i komplexitet och osäkerhet, vilket innebär att acceptera och kontrollera risker, hemfaller vi åt att försöka minska risker genom analyserande och planerande.

"Det är komplext" används som en ursäkt när något är svårt. Det borde snarare bara vara ett konstaterande som betyder att vi behöver verktyg som är anpassade efter att navigera i komplexitet och oförutsägbarhet snarare än anpassade för att lösa komplicerade problem.

Men för att kunna navigera i komplexitet och oförutsägbarhet tror jag att vi behöver sätta på oss nya glasögon, och se en värld full av re-inforcing feedback loops, emergens och komplexa adaptiva system, och det är mycket mer spännande än det låter. Och dessutom nödvändigt, för *ignoring complexity doesn't make it go away*, som någon sa.

Tre medskick

- Emergens är ett nyckelkoncept. Att ha ett språk för centrala aspekter av komplexitet hjälper förståelse och kommunikation.
- Våra arbetssätt är ofta mer anpassade för att lösa komplicerade problem.
- Vi kan inte analysera och planera oss fram till lösningar på komplexa problem, vi måste experimentera oss fram.



Perspektiv - Öppen innovation

Jakob Lindvall

Senior Rådgivare, Innovationsstrateg och Affärsutveckling, ALDAB Innovation

Öppen innovation har länge stått som en pelare i min förståelse av hur innovation ska bedrivas, och genom åren har jag insett vikten av att bryta ner interna hinder och söka samarbete externt. Inom offentlig sektor innebär detta en radikalt annorlunda inställning, där man inom ramen för lagar och regler måste kunna tänja på de traditionella gränserna för upphandling och omfamna mer dynamiska, samverkande former av arbete.

Ett tydligt exempel på detta är metoden Demand Acceleration. Där den traditionella upphandlingsprocessen ofta har varit präglad av byråkrati och rigiditet, erbjuder Demand Acceleration en ny vinkel. Istället för att fokusera på att bara nöja sig med att handla upp det som marknaden erbjuder, prioriteras här efterfrågan på ett olöst behov som drivkraft i upphandlingsprocessen. Det handlar om att identifiera behov och sedan accelerera lösningar som kan möta dessa behov på bästa sätt och sedan sprida dem till andra verksamheter i det offentliga som har samma behov. Genom att ställa efterfrågan i centrum, blir offentlig sektor därigenom en aktiv facilitator för innovation, snarare än en passiv mottagare.

Tillvägagångssättet bakom Demand Acceleration bär med sig spår av de erfarenheter jag samlat på mig från arbete inom både internationella bolag, offentlig sektor, startups och innovationssystemet i stort. Och principerna som metodiken vilar på sammanflätar insikterna om hur olika delar av innovationssystemet bör interagera, från akademi till näringsliv, för att vi ska kunna lösa de riktigt svåra utmaningarna som vi har framför oss.

På den globala arenan finns en tydligt ökad uppmärksamhet kring behovet av innovation för att vi ska kunna uppnå de globala målen till 2030. Den största utmaningen, som jag ser det, är att säkerställa att lösningar inte bara är hållbara utan också skalbara. Det är här Demand Acceleration verkligen briljerar. Genom att uppmuntra offentliga aktörer att vara öppna för samarbeten med mindre, innovativa företag och att faktiskt kravställa att leverantörer skalar upp sina lösningar, ger metoden förutsättningar för att vårt samhälle ska kunna ta del av en bredare implementering och nyttiggörande av nyskapande lösningar.

Demand Acceleration representerar mer än bara en metod eller process. För mig står den som en symbol för offentlig sektor som möjliggörare, där öppen innovation och samarbete står i centrum, och där framsteg och förändring drivs av en gemensam vilja att göra skillnad.

Tre medskick

- Efterfrågan som drivkraft: Genom att ställa de faktiska behoven i centrum kan offentlig sektor aktivt bidra till innovationssystemet, inte bara som mottagare, utan som en pådrivande kraft.
- Skalbarhet och hållbarhet går hand i hand: Framtidens lösningar behöver vara både nyskapande och skalbara. För att uppnå verklig samhällsförändring bör vi prioritera innovationer som kan implementeras brett och gynna ett hållbart samhälle.
- Öppen innovation som norm: Upphandlare behöver omfamna principerna av öppen innovation, där traditionella gränser bryts ner och ett större fokus läggs på samarbete, kunskapsdelning och gemensamt värdeskapande.

Perspektiv - Hållbarhet

Örjan Jansson

Global programsamordnare för klimatinnovationer, WWF

Hållbarhet är ett så kraftfullt begrepp tycker jag – det beskriver att saker och ting är sunda och icke-förstörande över tid. Det är okej med tillfälligt dåligt men blir det för länge så blir det förödande. Det här gäller inom alla områden, exempelvis inom ekonomi, arbetsbelastning, tandborstning och nedskräpning. Hållbarhet är lätt att förstå men riktigt svårt att åstadkomma i en värld där vi människor har släppt loss, och byggt fast oss i, vår otroliga förmåga att nyttja alla medel för att få det bättre, men samtidigt förstöra lite. Nu är vi så många att den förstörande effekten blir för stor.

När det gäller vår planet, dess naturresurser, natur och djur så behandlar vi den långt ifrån hållbart: I nuläget använder vi i Sverige jordens förnybara resurser som om vi hade 3,3 jordklot att tillgå. Populationer vilda ryggradsdjur har minskat med nästan 70% de senaste 50 åren. Varje år släpper vi ut drygt 50 miljarder ton koldioxidkivalenter i atmosfären samt ökar koncentrationen av en massa andra ämnen så att det får stor förstörande och förgiftande effekt. Vi håller helt enkelt på att utarma förutsättningarna för att vi människor, och mycket annat liv, ska kunna fortsätta existera speciellt länge till.

Jag tycker att vi i våra moderna liv lätt får så stor distans till naturen att vi kan uppfatta att den är där för syns skull, och att vi kan köpa mat, andas och hålla oss friska utan den. Men vi har inte (och kommer inte kunna skaffa) tekniska lösningar som kommer runt vårt totala beroende av natur och ett rikt djurliv. Det är verkligen en fantastiskt rik planet vi lever på under ett ögonblick i universums existens! Vi behöver respektera, ta hand om och njuta av allt levande - som dessutom har lika stor rättighet som oss att få existera och leva bra.

Okej, hur uppnår vi då hållbarhet där 11 miljarder människor (så många blir vi troligen till slut) kan leva bra utan att planeten och dess liv utarmas - dessutom snabbt nog? Svar: Det behövs helt enkelt en omfattande omställning av det mesta i samhället.

Var och en av oss som individ väljer vem vi vill vara i det här läget: Vill jag vara en större del av lösningen eller större del av problemet. Valet gör vi alltid, men det kan vara medvetet eller omedvetet. Jag tror att du som läst hit vill vara en person som medvetet väljer att anstränga dig för en lösning. Min genuina respekt och mitt tack (för din karaktär och för att du kommer jobba även för mina barns bättre framtid)!

I den här handboken hoppas jag att du ska bli utrustad med perspektiv, kunskap och verktyg som hjälper DIG i ERT arbete att ta så stora steg mot hållbarhet som möjligt. Ofta kan vi påverka mest genom vår arbetsroll. Stor del av utvecklingen måste också drivas av ledare och beslutsfattare. Här är mina tre första medskick, men flera är inbakade i handboken:

Tre medskick

- Bli en vass förändringsagent! Var och en av oss behöver få mera att hända än någonsin tidigare i historien. Tänk "vad ska jag göra i MITT jobb att driva mera omställning?"
- Välj ditt förändrings- eller utvecklingsprojekt med omsorg. Ta fram det vi BEHÖVER mest och som kan tillhandahållas med ett fotavtryck per person som är hållbart över tid för 11 miljarder människor - eller så nära det som möjligt.
- Gör seriös hållbarhetsbedömning flera gånger under utvecklingsprocessen. Nyttan och konsekvenser behöver analyseras ansvarsfullt, annars har man faktiskt inte koll! Verktyg som passar att använda i samband med Demand Acceleration utvecklas och sprids kontinuerligt i nätverket. Kontakta mig, eller någon annan i nätverket om du vill veta mer.



Perspektiv - Den framväxande ekonomin

Katarina Chowra

Affärsutvecklare inom hållbarhet & innovation, Maplebloom AB

Som bekant är det vi som skapar framtiden. Vi har varit fartblinda en längre period och skapat ett samhälle som börjar bli hälsofarligt och i vissa fall livsfarligt för oss, djuren och naturen. Våra samhällskritiska utmaningar är större än någonsin.

Vi har utvecklat lösningar som inte alltid har bidragit till vårt och planetens välmående. Lite tillspetsat kan man påstå att den tekniska utvecklingen har drivits av egoistisk företagsverksamhet. En god företagsverksamhet har definierats av hög lönsamhet. Inget beaktande har tagits vid om företagsverksamheten samtidigt har påverkat vår omvärld negativt och exempelvis förgiftat vår luft, hav och land. Vi har nått vägs ände när det gäller det traditionella sättet att bedriva företag på.

Samtidigt börjar allt fler människor klättra på Abraham Maslows steg. I sin postumt utgivna bok *"The Farther Reaches of Human Nature"* presenterar Maslow sina tankar om den högsta nivån, som han kallar *"Self Transcendence"* – en ytterligare nivå som han placerar ovanpå sin klassiska steg. Egenskaperna som han tillskriver denna nivå är bland annat altruism, inkludering och ett holistiskt perspektiv. Just dessa egenskaper är nödvändiga för att skapa ett hållbart samhälle. Betänk sedan att de samhällsstrukturer vi har, vilka påverkar både den offentliga som privata verksamheten, aldrig kan vara mer utvecklade än dess människors befintliga utvecklingsnivå.

Under de senaste 15 åren har jag arbetat inom startup-området, främst som affärsutvecklingscoach. Jag har träffat hundratals företag under dessa år, och det glädjande är att antalet entreprenörer vars drivkraft är att bidra till samhället har ökat markant. Dessa entreprenörer drivs inte av att maximera företagets avkastning, utan av att på olika sätt bidra till samhället. De senare åren har man börjat prata om Impact startups. Dessa definieras som att de bidrar med en lösning på ett prioriterat samhällsproblem samt har en ekonomiskt livskraftig affärsmodell. (Det finns en striktare definition, som jag inte går in på här.)

Notera att det även finns verksamheter som inte klassas in att definieras som Impact startups, men som fortfarande drivs i första hand för att göra en positiv skillnad. Det må låta som en bagatell huruvida det är lönsamhet eller att göra skillnad som är drivkraften – men det kommer påverka hela verksamheten, hur den leds, hur beslut tas och prioriteras. Min hypotes är att dessa bolag framöver även kommer att vara de mest lönsamma.

Utän att överdriva vågar jag påstå att det börjar bubbla av företag som vill göra skillnad i samhället, som har en längtan att driva en företagsverksamhet på ett holistiskt sätt, som vill göra ett positivt avtryck i samhället och lösa våra samhällskritiska problem.

Demand Accelerator kan vara ett utmärkt verktyg för den offentliga sektorn att adressera en kritisk samhällsutmaning, och på köpet stimulera och påskynda framväxten av vad man skulle kunna kalla för ett nytt ekosystem för en framväxande ekonomi. En framväxande ekonomi som grundar sig på helt andra principer än vad klassiska och neoklassiska ekonomer som Adam Smith, Alfred Marshall och Joseph Schumpeter har fört fram. En framväxande ekonomi som går bortom egoism och baseras på altruism, inkludering, och ett holistiskt perspektiv. Välkommen du hållbara och medvetna värld!

Tre medskick

- *"Samhällsutmaningar kan inte lösas med samma mindset som skapade dem."* – ett klassiskt citat från Albert Einstein som kan vara bra att ha i åtanke genom hela processen.
- Fokusera på hur utmaningen ska lösas, men glöm inte att kontinuerligt sträva mot att eliminera lösningens negativa påverkan. Första steget är att identifiera den negativa påverkan.
- Vi kan inte analysera och planera oss fram till lösningar när omvärlden förändras allt snabbare (och när även fundamenten förändras), vi måste experimentera oss fram. Ett tips är att även träna på att leda i en osäker och föränderlig omvärld, genom att bland annat bli bra på att visualisera målbilden.



Inflygning



Att förändra ett system

Denna handbok handlar om att använda upphandling som ett kraftfullt verktyg för att driva innovation och omställning till en hållbar och cirkulär ekonomi. Men det är också en bok om att experimentera med att förändra ett system i praktiken. En enkel definition av systeminnovation som ofta används är att "innovation handlar om att lösa problem, medan systeminnovation handlar om att upplösa problem."

Men först behöver vi definiera vad ett system är. Med inspiration från forskaren Donellaja Meadows kan vi beskriva att ett system som består av tre olika delar: elements, interconnections och purpose. På svenska skulle översättningen vara ungefär "beståndsdelar", "sammankopplingar" och "syfte", men vi använder de engelska begreppen här. Ett enkelt sätt att förklara dessa tre delar och hur de samverkar är att betrakta hur ishockey fungerar som ett system:

- **Elements** (beståndsdelar) är det som är fysiskt och kan observeras, såsom spelarna, isen, tränarna och pucken.
- **Interconnections** (sammankopplingar) utgörs av det som sammanlänkar elementen och påverkar hur de agerar, men som inte går att ta på. Här ingår bland annat reglerna, kulturen i laget, tränarnas strategier och inte minst fysikens lagar.
- **Purpose** (syfte) är det övergripande syftet med systemet, i detta fall att vinna matcher genom att göra flest mål.

Hur de tre delarna förhåller sig till varandra blir enkelt att förstå om vi tänker oss att vi vill förändra systemet – vi vill förändra hur spelarna agerar på isen, för att uppnå ett annat resultat. Vi kan då byta ut elements – till exempel spelare eller tränare. Man stuvar om i kedjor eller byter spelare i laget. Det kan leda till förändringar i spelet, men det är fortfarande ishockey.

Vi kan också göra förändringar i interconnections, till exempel genom att ändra strategi, eller att genom att ändra reglerna. Detta kan inkludera att justera direktiven till domarna angående vilka förseelser som leder till vilka påföljder, eller att experimentera med formatet för förlängningen, såsom att ha

tre spelare i varje lag och kortare förlängningstider, eller att tillåta fullt lagspel tills det första laget gör mål, som i slutspelet. Sådana förändringar kan ha en stor inverkan på spelet, även om det fortfarande är ishockey som spelas.

Det mest kraftfulla sättet att förändra ett system är att förändra dess purpose, syfte. Ta junior-VM som ett exempel. Syftet är som alltid att vinna matcher genom att göra flest mål, men för de individuella spelarna är syftet också att imponera på talangscouter som är närvarande vid matcherna. Resultatet är en publikvänlig och energisk hockey med många individuella prestationer och målrika matcher.

Tänk nu på vad som skulle hända om vi helt skulle ändra syftet från att göra mål till att istället vinna genom att åka skridskor snyggast eller snabbast. För att stödja det nya syftet skulle vi behöva anpassa reglerna för att stödja syftet. Det skulle behöva utvecklas andra format än matcher med tre perioder och tjuugo minuter. Målburarna skulle bara vara i vägen. Förändrat syfte, och de förändringar regler och strategi som är en naturlig konsekvens, skulle även leda till att spelarna förändrade sitt agerande i grunden. I det fallet skulle det inte längre vara ishockey, utan vi skulle ha förändrat systemet i grunden, och fått ett helt annat resultat.

När vi vill förändra ett system, oavsett om det är stort eller litet, kan vi använda ett liknande angreppssätt, och det är precis det som den här boken handlar om.

Vi måste börja med att fråga oss vilket syfte är systemet uppbyggt kring? Är regler, kultur och förhållningssätt utformade för att stödja det resultat vi vill ha? Eller säger vi att det handlar om att åka snabbast, men det står fortfarande målburar i vägen, och spelarna åker med klubba och puck, för att det är så vi brukar göra? Då finns det en diskrepans mellan hur vad vi säger att syftet är, och hur interconnections är utformade. Då får vi systemfel – de olika delarna i systemet samspelar inte, och vi får inte de resultat vi vill.

Frågan vi ägnar oss åt i den här boken är hur den offentliga sektorn kan driva innovation och omställning i högre grad. I Sverige genomförs årligen upphandlingar för över 800 miljarder kronor, vilket är 200 gånger mer än hela budgeten för Vinnova, den svenska innovationsmyndigheten. I den nationella upphandlingsstrategin betonas att den strategiska användningen av offentlig upphandling är avgörande för att nå de globala hållbarhetsmålen. Det påpekas också att det är av stor betydelse för samhällets utveckling att ta tillvara och utnyttja innovationspotentialen inom verksamheten genom offentlig upphandling. Här finns en enorm potential.

Samtidigt stannar många av de innovationsprojekt som genomförs inom den offentliga sektorn i pilotfaser, experiment eller lösningar som

enbart implementeras på lokal nivå. Den offentliga affären utnyttjas inte tillräckligt som ett strategiskt verktyg för innovation och omställning, vilket i förlängningen hindrar den offentliga sektorn från att förverkliga sin fulla potential som en drivkraft för förändring och framsteg. Det här verkar vara ett typiskt exempel på systemfel? Det verkar vara den situationen vi står inför här. Så hur kan vi praktiskt gå tillväga för att förändra systemet?

Syftet med innovationsprocesser inom den offentliga sektorn, oavsett om det rör sig om tidiga design- och innovationsprojekt, behovsanalyser, pilotprojekt eller innovationsupphandlingar, är generellt sett att tillgodose behoven hos användarna. Den egna organisationens användare alltså. Ibland kan flera organisationer gå samman i ett gemensamt innovationsprojekt, och då blir syftet att tillfredsställa behoven hos konsortiets användare. Men innovation handlar inte bara om att skapa en lösning; det handlar även om att skapa en marknad för den lösningen. Och den marknaden består sällan av bara en kund, eller ett konsortium. Den svenska offentliga marknaden inkluderar exempelvis 21 regioner, 290 kommuner och över 300 andra myndigheter.

Hur ska vi angripa ett så stort system? Ett sätt är se om det går att förändra beteendet i ett system i verkligheten, men i liten skala, en så kallad systemdemonstrator. Kan vi justera syfte, principer och förhållningssätt, och därigenom påverka aktörernas beteende så vi får ett nytt resultat? Kan vi utforma en innovationprocess som syftar till att skapa skalbara lösningar som sprids till många? Och utforma principer och förhållningssätt som stödjer det syftet? Och därigenom upplösa, inte lösa, problemet med att resultatet av innovationsprocesser i offentlig sektor inte skalar?

Det vill säga - kan vi skapa en innovationsprocess som inte bara löser den första kundens behov utan även genererar lösningar som skapar värde för en bredare målgrupp? Kan vi utforma en innovationsprocess som inte enbart resulterar i nytt utbud av nya lösningar utan även ökar efterfrågan på lösningarna, med andra ord skapar en marknad? Kan vi skapa en innovationsprocess som leder till "efterfrågeacceleration"?

Nu har vi justerat syftet, det mest kraftfulla sättet att förändra ett system. Vilka interconnections behöver vi då förändra? Vilka förhållningssätt och principer? Behöver policys och regler ändras? Och hur påverkar förändrade interconnections då beteendet i praktiken hos dem som agerar i systemet – upphandlingsledare, processledare, leverantörer, användare och andra? Och vilket resultat leder det förändrade beteendet till?

Det är det vi ska beskriva i den här boken. Men först ska vi sätta lite gemensamma referensramar.

En gemensam grund

Vad är innovation?

Det finns många olika definitioner av innovation, men gemensamt för de flesta definitioner är att det handlar om något nytt, som används och skapar värde. I detta sammanhang har vi valt att använda den definition som används av Sveriges kommuner och regioner (SKR) (se faktarutan). Det är en bred definition som visar att innovationer kan omfatta nya tjänster, produkter, processer eller affärsmodeller. Definitionen inkluderar både det stegvisa (inkrementella) och radikala innovationer. Genom att kombinera olika kunskapsområden kan nya insikter utvecklas och omsättas i form av nya tjänster, produkter, processer eller tjänster, produkter, processer eller affärsmodeller.

Att skilja mellan uppfinningar och innovationer är grundläggande. Båda koncepten involverar nya idéer eller lösningar, men skillnaden ligger i att en innovation används och skapar värde, till skillnad från enbart en uppfinning. Detta värde kan vara ekonomiskt, socialt eller miljömässigt.

Det är viktigt att komma ihåg att driva innovation kan innefatta flera aspekter: dels att skapa förutsättningar för utveckling av ny teknologi och nya lösningar när dessa inte finns på marknaden, men också att bidra till att befintliga lösningar och teknologier, som har potential att möta våra behov på ett hållbart sätt, sprids och skapar värde för fler. Denna mångfacetterade syn på innovation är en viktig del av den fortsatta diskussionen i denna bok.

Ibland är inte definitionen av innovation det centrala. Utvecklingsarbete kan leda till implementering av en lösning som redan finns på marknaden och används i liknande sammanhang i andra organisationer. Enligt vissa definitioner kan detta anses som innovation, enligt andra inte. Dock är denna distinktion inte avgörande; det viktiga är det värde som skapas genom lösningen. Det är sällan resurseffektivt att uppfinna hjulet om och om i olika sammanhang.

Förutsättningar för att driva innovationsprojekt i olika sektorer

Komplexa utvecklings- och innovationsprojekt kan vara svåra att överblicka, särskilt när det inte finns ett klart slutmål från början. Det är därför viktigt att alla som är inblandade är intresserade av varandras utmaningar och perspektiv. Genom att dela med sig av kunskap och erfarenheter kan man bygga den tillit som behövs för att arbeta tillsammans. En vilja att lära av varandra och att förstå varför personer agerar som de gör underlättar samarbetet. Nedan beskrivs några aspekter som ofta leder till utmaningar.

* Innovation

Innovation är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår då en idé omsätts i praktiken och nyttiggörs. Värdet som skapas kan anta många former – ekonomiska, sociala eller miljömässiga.

> <https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/forskningochinnovation/innovation.25352.html>

Förutsättningarna i offentligt sektor

Den offentliga sektorns uppdrag är att leverera tjänster till samhället och säkerställa medborgarnas välfärd genom att hantera resurser på ett effektivt sätt. De som arbetar med utvecklingsprojekt inom sektorn måste navigera i en komplex miljö där många olika intressen möts. Entreprenörer stöter ofta på utmaningar när de samarbetar med den offentliga sektorn och kan bli frustrerade om projekt verkar stanna upp eller försenas, även när de tidigare har fått positiva signaler.

Offentlig verksamhet styrs av politiska beslut och är en del av samhällets demokrati. Politiker som är valda av folket beslutar om budgetar och långsiktiga planer, och dessa beslut verkställs sedan av offentliga organisationer genom deras service till medborgarna. I varje kommun, region och statlig myndighet finns det en beslutsprocess som styr vilka beslut som kan fattas på vilka nivåer inom organisationen, och vilka som kräver politiskt godkännande. Denna process är ofta formellt strukturerad och kan ta tid, särskilt för beslut på politisk nivå som kräver en specifik förberedelseprocess.

Många aspekter av den offentliga verksamheten regleras av lagar, inklusive hur inköp och upphandling ska gå till. Dessa regler inkluderar EU:s upphandlingsdirektiv, vilka säkerställer en korrekt process på EU:s inre marknad. Med tanke på att verksamheten finansieras av skattepengar är korrekt hantering av dessa medel avgörande.

* Mål för offentlig upphandling

Regeringens mål för området är att den offentliga upphandlingen ska vara effektiv, rättssäker och ta tillvara på konkurrensen på marknaden, samtidigt som innovativa lösningar främjas samt miljöhänsyn och sociala hänsyn beaktas. På så sätt bidrar den offentliga upphandlingen till en väl fungerande samhällsservice till nytta för medborgarna och näringslivets utveckling samtidigt som skattemedel används på bästa sätt. Utifrån målet för den offentliga upphandlingen har regeringen i den nationella upphandlingsstrategin beslutat om sju inriktningsmål:

- En offentlig upphandling som ett strategiskt verktyg för en god affär.
- Effektiva offentliga inköp.
- En mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens.
- En rättssäker offentlig upphandling.
- En offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar.
- En miljömässig ansvarsfull offentlig upphandling.
- En offentlig upphandling som bidrar till ett socialt hållbart samhälle.
- Det första inriktningsmålet är det övergripande målet. Övriga inriktningsmål används för att uppnå detta.

> <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/offentlig-upphandling/mal-for-offentlig-upphandling/>

Det är också viktigt att upphandlingsprocessen inte stör konkurrensen, utan tillåter olika leverantörer att rättvist tävla om att få leverera sina varor och tjänster. Så säkerställs det att den inre marknaden fungerar effektivt. För att garantera integritet och förtroende inom offentlig sektor är det avgörande att följa en formell inköpsprocess. Detta gäller för statliga, regionala och kommunala organ samt offentligt ägda eller styrda företag. För att motverka jäv, intressekonflikter, korruption och bestickning krävs det att klara regler och principer finns på plats.

När den offentliga sektorn engagerar sig i innovationsprocesser måste den anpassa sig till vissa förutsättningar, som till exempel begränsade budgetar och personalresurser. För projekt som IT-systemutveckling, där flera delar av en organisation behöver samarbeta, ökar kraven på interna avstämnings- och godkännandeprocesser. Detta för att säkerställa att alla delar av organisationen är synkroniserade och arbetar mot samma mål.

Samtidigt behöver även offentliga organisationer i många fall se över sina interna policies, processer och rutiner för att kunna bli mer snabbbrörliga och fungera mer effektivt.

* De fem grundläggande principerna för upphandling

Icke-diskriminering – Alla leverantörer ska behandlas likvärdigt och utan diskriminering oavsett nationalitet. Det innebär att upphandlingar inte får ge fördelar till svenska företag genom att ställa krav som endast de kan möta.

Likabehandling – Alla leverantörer ska behandlas lika och ges samma förutsättningar. Det innebär att alla ska få tillgång till samma information samtidigt för att undvika snedvriden konkurrens. Det går heller inte att ställa krav på ett specifikt varumärke eller tillverkare utan att alltid tillåta ett likvärdigt erbjudande.

Proportionalitet – Detta innebär att krav och villkor i upphandlingen ska stå i proportion till det som ska upphandlas. Det får inte ställas onödigt höga eller strikta krav som inte har något direkt samband med det som ska utföras, och om flera krav övervägas som så ska det som är minst betungande för leverantören väljas.

Öppenhet – Det ska finnas en öppenhet kring upphandlingsprocessen och information ska lämnas om hur den ska genomföras. Det innebär att både upphandlingsprocessen och dokumentationen ska vara transparenta och tydliga. För att skapa en förutsägbarhet för potentiella leverantörer ska alla villkor, utvärderingskriterier, samt eventuella frågor från potentiella leverantörer vara offentliga och lättillgängliga.

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.

Förutsättningarna i företag

Förutsättningar för företag skiljer sig mycket mellan olika typer av företag, men det finns några gemensamma nämnare. Medan offentliga verksamheter tilldelas en årlig budget, måste företag ständigt skapa inkomster, och helst lönsamhet, för att kunna driva verksamheten. Småföretag har ofta kortare ekonomisk framförhållning än ett år, vilket begränsar deras agerande. Ekonomisk stabilitet är central, med kassaflöde som en stor utmaning, i synnerhet för småföretag. Att generera inkomster för att täcka kostnader för utveckling, produktion och löner är kritiskt för att fortsätta växa och utvecklas. Svensk lag kräver att aktiebolag ska drivas i syfte att generera vinst, vilket betonar vikten av ekonomisk stabilitet i den privata sektorn.

Om samverkansprocesser mellan offentlig sektor och företag blir för långdragna kan det få förödande konsekvenser för de deltagande företagen, och begränsa i synnerhet de små företagens möjlighet att delta.

Många företag, i synnerhet startups och scaleups, utvecklar ofta produkter och lösningar snabbt, med agila metoder som prioriterar kontinuerlig testning och utvärdering. Detta hjälper till att undvika investeringar i lösningar som inte fungerar eller inte möter kundernas behov. Offentlig verksamhet kan däremot tycka att detta sätt att arbeta är ovant. Man är mer van vid arbetssätt som bygger på att samlas och analysera information, och därefter planera arbetet, snarare än att testa sig fram.

* Sveriges Nationella miljömål

Redan 1999 beslutades av riksdagen vilka miljömål som Sverige ska styra mot och detta beslut gäller än idag. Det övergripande målet med miljöarbetet, även kallat "generationsmålet" är att "till nästa generation lämna över ett samhälle där de stora miljöproblemen är lösta, utan att orsaka ökade miljö- och hälsoproblem utanför Sverige gränser". Utöver det övergripande generationsmålet finns det i Sverige idag 16 nationella miljömål. Miljökvalitetsmålen, som de även benämns, är väl definierade med tillhörande indikatorer och etappmål för att möjliggöra för såväl offentlig sektor som näringslivet att identifiera lämpliga insatser.



Kan den offentliga affären driva efterfrågan på innovation?

Offentlig upphandling utgör en omfattande ekonomisk kraft i Sverige, med ett årligt värde som överstiger 800 miljarder kronor. Enligt Europeiska kommissionen står offentlig upphandling från över 250 000 offentliga myndigheter i EU för hela 14 % av unionens BNP, vilket motsvarar ungefär två biljoner euro per år. Att använda en del av denna inköpskapacitet för att främja utvecklingen av nya lösningar kan vara en nyckelfaktor för att ta itu med samhällets utmaningar, inklusive klimat, ekonomi och sociala frågor. Det innebär att den offentliga sektorn kan ta en aktiv roll i den nödvändiga omställningen och agera som en drivande marknad för nya lösningar som även möter sektorns behov. Denna strategi är också en del av regeringens mål för offentlig upphandling.

Upphandling och innovation

Offentlig upphandling kan beskrivas som en formaliserad inköpsprocess som regleras genom olika lagar och förordningar. Lagen om offentlig upphandling (LOU) bygger på fem rättsprinciper: icke-diskriminering, likabehandling, proportionalitet, öppenhet och ömsesidigt erkännande. Med hjälp av principerna vill man säkerställa en effektiv konkurrens inom EU, vilket i praktiken innebär fri rörlighet av varor och tjänster och fri etableringsrätt. Det ligger på den upphandlande myndigheten att säkerställa att upphandlingarna sker i linje med principerna.

Det finns olika upphandlingsförfaranden, som beskriver strukturen för upphandlingen. Det är upphandlingens totala värde och typ av vara eller tjänst som främst bestämmer val av upphandlingsförfarande.

Innovationsupphandling är inte en särskild metod eller förfarande. På upphandlingsmyndighetens hemsida beskrivs att innovationsupphandling snarare rör sig om ett sätt att främja utveckling genom upphandling, genom att efterfråga eller tillåta nya lösningar. Begreppet innovationsupphandling är ifrågasatt, eftersom det för tankarna till att "normal" upphandling i så fall handlar om motsatsen, att varken efterfråga eller ens tillåta nya lösningar. Man kan snarare argumentera för att all upphandling bör främja utveckling och tillåta nya lösningar. I policysammanhang används dock ofta innovationsupphandling, eller innovation procurement på engelska.

Direktupphandling kan användas när värdet av upphandlingen understiger 700 tkr. I innovationssammanhang är det vanligt att direktupphandla piloter eller tester. Det kan vara ett bra sätt att testa innovativa lösningar i mindre skala. Det är viktigt att tänka på att om man vill gå vidare i en större upphandling, så behöver man se till att den leverantör man arbetat med inte har fått några otillbörliga konkurrensfördelar i samband med piloten. Man behöver också vara införstådd med att syftet med konkurrensutsättningen är att ge alla leverantörer på marknaden möjlighet att svara på kraven.

Hållbarhet och upphandling

Som konstaterades inledningsvis kan den offentliga sektorn genom sina inköp spela en aktiv roll i samhällets omställning till ett hållbart samhälle baserat på cirkulära principer. Sedan mer än tjugo år tillbaka finns även politiska hållbarhetsmål på plats i Sverige för att styra utvecklingen i den här riktningen. Offentlig upphandling ska inte endast väga in ekonomiska aspekter, och särskilt inte kortsiktiga sådana, utan upphandlingarna ska även ta hänsyn till miljömässiga och sociala aspekter.

Idag arbetar kommuner, regioner och andra myndigheter i allt större utsträckning aktivt med att integrera hållbarhet i de offentliga inköpen. Som betonas av Upphandlingsmyndigheten så innebär en hållbar upphandling att en offentlig verksamhet i sina inköp ser fördelarna som uppstår bortom sin verksamhet och att man faktiskt även väger in fördelarna och nackdelar för samhället i sin helhet i upphandlingen. Det poängteras att det lönar sig även ekonomiskt att ställa hållbarhetskrav som beaktar miljömässiga och sociala aspekter. Det kräver att man antar ett mer holistiskt och långsiktigt perspektiv i sina inköp.

Konkret innebär det att offentlig upphandling bör se till hela livscykeln för produktionen av varor och tjänster och att man ser till att minimera

* FN:s Globala Hållbarhetsmål: Agenda 2030

FN antog 2015 resolutionen Agenda 2030 för hållbar utveckling. Agenda 2030 har kallats "världshistoriens största beställning på innovation. Agendan utgörs av en politisk deklaration, där 17 mål konkretiseras. Sverige ställer sig bakom Agenda 2030 och har vid flera tillfällen lyft fram att man avser att ta en ledande roll i genomförandet och en önskan om att öka takten i omställningen.

> <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030>

Agenda 2030 är ett fortsättningsarbete på det miljöarbete som Gro Harlem Brundtland startade på 1980-talet på uppdrag av FN. I Brundtlandrapporten "Report of the World Commission of Environment and Development: Our Common Future" återfinns det som har blivit den gängse definitionen av hållbar utveckling.

"Hållbar utveckling är en utveckling som tillgodoser nutidens behov utan att kompromissa med kommande generationers förmåga att tillgodose sina egna behov."

* Stöd i hållbar upphandling

Både Upphandlingsmyndigheten och SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) erbjuder stöd i hur man upphandlar varor och tjänster mer hållbart ur miljömässigt, socialt och ekonomiskt perspektiv.

Organisationerna tillhandahåller checklistor, analysverktyg, rättslig vägledning, mm för att underlätta för offentlig sektor att kunna driva på och medverka till att hållbarhetsmålen uppnås.

> <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/om-hallbar-upphandling>

> <https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/upphandlinginkop/hallbarupphandling.28109.html>

skador på miljön i alla led. Det betyder också att sociala aspekter såsom jämställdhet och en jämlik hälsa beaktas i ett bredare perspektiv. För leverantörer till offentlig sektor medför detta ett uttryckligt ansvar för leverantörskedjor, inklusive arbetsförhållanden hos underleverantörer.

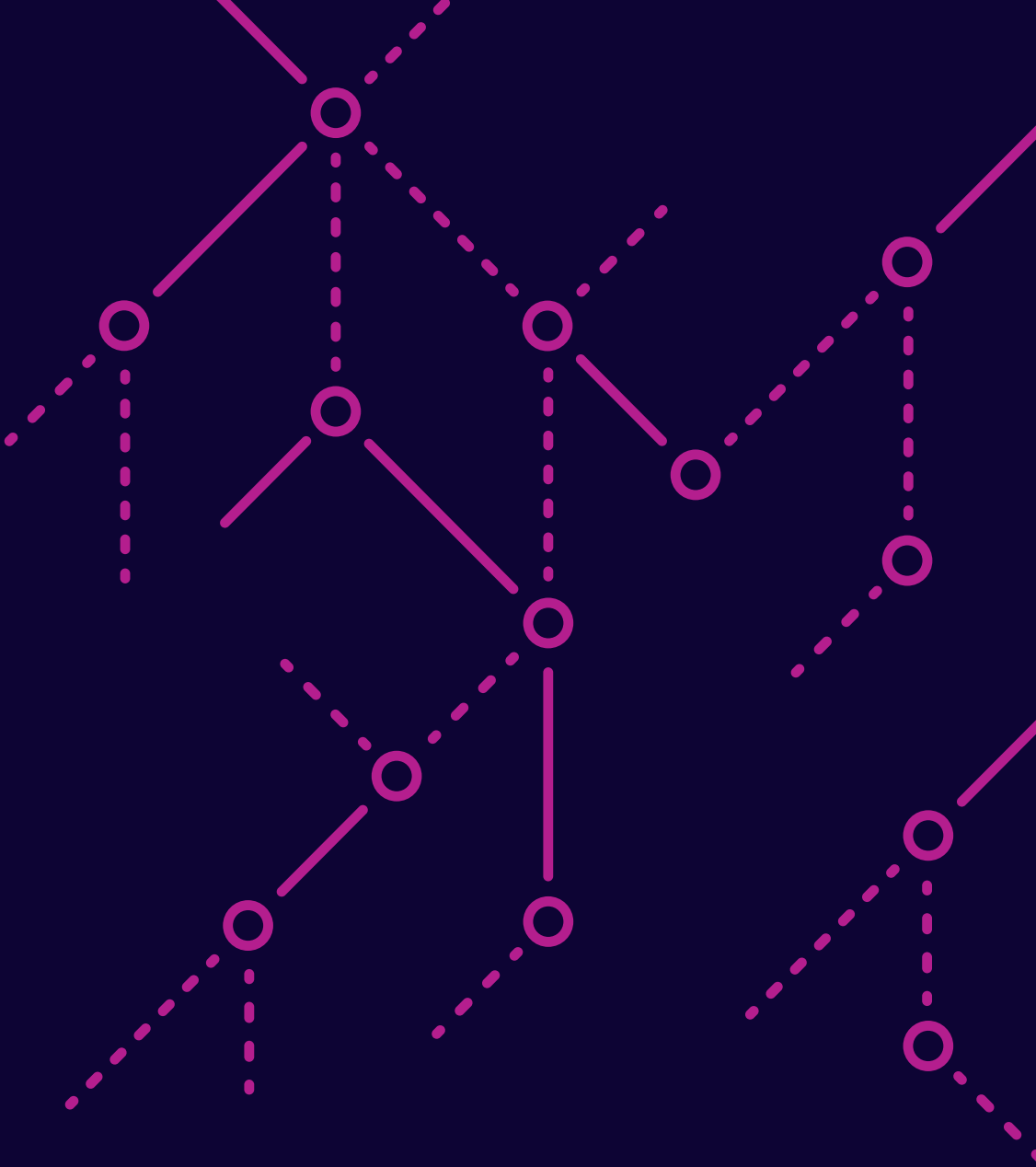
Hållbarhet diskuteras också i allt större utsträckning utifrån begreppet cirkularitet vilket betonar att vi i vår användning av resurser behöver lägga vikt vid att vi går från förbrukning till återanvändning så att deras livslängd inte bara blir så lång som möjligt utan att resurserna kan nyttjas om och om igen. I praktiken innebär detta att många lösningar i form av produkter kommer att ersättas med tjänster via plattformar eller system. Affärsmodeller som bygger på prenumerationer eller leasing är ett exempel på detta. Leverantören får ett tydligt incitament för att öka produktens livslängd, att tillverka reparerbara produkter med längre livslängd och öka nyttjandet av resurser.

* Cirkulär ekonomi

Begreppet cirkulär ekonomi har blivit allt mer vedertaget och vägledande i arbetet med att ta sig an samhällets bredare utmaningar. Längre har man betonat att man i nyttjandet av naturens resurser behöver överväga påverkan på planeten och samhället "från vaggan till graven" med insikten att man behöver minska på det planetära avtrycket i varje steg.

Begreppet cirkulär ekonomi beskriver att detta resonemang till viss del har ersatts med insikten att vi behöver bygga cirkulära resursflöden. Produktionen av nya varor och tjänster behöver utgå ifrån målsättningen att dessa ska återanvändas och att de inte skapar något avfall, det vill säga att alla resurser cirkulerar i ett kretslopp. Metaforen "från vaggan till graven" har ersatts med "från vaggan till vaggan" (Cradle to cradle på engelska) och man går från ett linjärt till ett cirkulärt perspektiv. Naturskyddsföreningen menar att cirkulär ekonomi i grunden är ett nyare begrepp för kretslopp.

Även om det inte alltid är möjligt att uppnå ett helt kretslopp av naturresurser så är det en central målsättning för en hållbar utveckling. Affärsidéer som bygger på återvinning, återbruk eller delningsekonomi är beslätade med tanken på en cirkulär ekonomi. Den offentliga sektorn kan med sin inköpskraft bidra till en förflyttning från den linjära "slit och släng"-konsumtionen genom att aktivt välja att inhandla varor och tjänster som bygger på en cirkulär modell.



Om Demand Acceleration[®]



Principer och förhållningssätt

För att offentlig sektor ska kunna fungera som en katalysator för innovation krävs en förflyttning mot att se offentlig upphandling som ett verktyg för att främja både utveckling och innovation. Det är nödvändigt att utforma upphandlingsprocessen så att den inte bara löser den första kundens behov utan även möjliggör skalning av lösningen. På så sätt kan nyttan med innovationen spridas till fler, vilket ökar samhällsvärdet av innovationen.

Det möjliggör också snabbare utveckling för företag, eftersom de får tidig återkoppling från kunderna och därigenom kan effektivisera sina innovationsprocesser. Den långsiktiga fördelen är en förbättrad kvalitet i offentliga tjänster som bygger på de senaste teknologiska och organisatoriska framstegen.

I praktiken innebär detta en övergång från den traditionella synen på upphandling, som bygger på att utvärdera anbud mot förutbestämda kriterier. Istället handlar det om att våga upphandla utvecklingsarbete av en okänd lösning, och att aktivt delta i utvecklingsprocessen. Det samtidigt som man bidrar till spridning genom att dels ställa krav på leverantörernas förmåga att skala sin lösning och dels bedöma dess potential att skapa värde på en större marknad.

Frågan som uppstår är hur vi kan använda den offentliga affären som verktyg för att ställa om till ett hållbart samhälle inom en mycket kort tidsperiod. Frågan har flera olika perspektiv:

- **Formulering av utmaning** – Hur kan den offentliga köparen formulera sin utmaning på ett sätt som främjar innovation och omställning, det vill säga öppnar för lösningar som ännu inte finns på marknaden.
- **Bredd och variation av lösningar** – Hur kan den offentliga köparen exponera dessa behov för en bred grupp av innovatörer, så att det genereras en tillräcklig mångfald av lösningar för att lösa utmaningen på bästa sätt?

- **Osäkerhet och riskhantering** – Hur kan den offentliga köparen bedöma vilka leverantörer som kommer lyckas, när det är så många osäkra faktorer som påverkar resultatet att det inte går att förutsäga?
- **Hållbarhet och skalbarhet** – Hur kan den offentliga köparen säkerställa att innovationsprocessen leder till lösning som genererar ett optimalt värde och som kan skalas på en bredare marknad och skapa värde för fler?
- **Förhållandet till upphandlingslagen** – Hur kan lagen om offentlig upphandling efterföljas när beställningen inte avser en specifik tjänst eller produkt där det finns etablerade rutiner för utvärdering?

Demand Acceleration, även kallat efterfrågeacceleration, är en metodik för att leda innovationsprocesser som syftar till att även öka efterfrågan på innovativa lösningar, och därigenom öka takten i samhällsomställningen. Enkelt uttryckt bidrar den offentliga köparen till att skapa en marknad för nya lösningar genom att efterfråga dem. Demand Acceleration handlar inte bara om den initiala upphandlingen; det viktiga är att de nya lösningarna når ut till en bredare marknad. Detta öppnar upp för fler affärsmöjligheter för leverantörerna, bidrar till att skapa en större marknad för innovationer och möjligheter till ett större samhällsvärde.

Syftet är att uppnå följande effekter:

- **Skapande av nya marknader** – Det händer att offentliga köpare låter bli att efterfråga nya lösningar eftersom de inte finns på marknaden. Samtidigt avvaktar leverantörer med att investera i utveckling när efterfrågan är oklar, och därigenom innebär för stor ekonomisk risk. Genom att initiera kommersiellt intresse för områden som tidigare inte har adresserats med lösningar av marknaden så kan den offentliga köparen bidra till att en ny marknad skapas.
- **Utveckling av företagen** – Att ge möjligheter till dialog, utveckling och test tillsammans med offentliga köpare hjälper företagen att utvärdera och agera på innovationsmöjligheter.
- **Skapande av samhällsvärden och bidra till omställningen** – Genom att adressera olösta problem som delas av många, innebär det att en potentiell lösning kan komma fler tillgodo och därmed skapa ett större samhällsvärde. Samhällsvärdet ligger då även i att entreprenörer, leverantörer får förutsättningar att rikta in sitt arbete mot de problem som den offentliga verksamheten lyfter upp. Ett stort samhällsvärde ligger även i offentliga sektorn får ett verktyg för att samarbeta med företagen. Därigenom kan potentialen i företagens tekniska förmåga och innovationskraft, riktas mot våra stora samhällsutmaningar och bidra till att accelerera omställningen.

- **Attrahering av kundfinansiering för innovation** – Att den offentliga köparen betalar för utvecklingsarbete innebär att företagen tidigare kan uppnå en ekonomisk hållbarhet. Utvecklingen av innovationer för en hållbar omställning blir inte heller lika avhängig tillgången på bidrag.

Enkla regler

I sin bok *Komplexitet – Enklare navigerat, bättre hanterat*, så driver du utveckling i komplexa system, så beskriver Klara Palmberg Broryd "enkla regler". Begreppet kommer från programmeraren Craig Reynolds som på 1980-talet försökte simulera rörelsemönstret hos ett fiskstim för att digitalt kunna animera stora grupper av djur för film. Han började med att försöka programmera varje fisks rörelse i detalj, men var tvungen att ge upp redan vid några få individer och ett litet antal rörelser. Det var istället när han lyckades formulera några enkla programmeringsregler som det digitala stimmet började röra sig ungefär som verkliga fiskar. De tre reglerna var:

- **Separation** – Krocka inte med de andra i stimmet eller något föremål.
- **Riktning** – Styr mot den genomsnittliga kursen som de andra i stimmet.
- **Sammanhållning** – Håll dig mot mitten av stimmet.

På samma sätt utgår Demand Acceleration ifrån sju principer. Principerna i sig är enkla, men bygger på forskning om innovation och komplexitet. I det här kapitlet redogörs för principerna och bakgrunden till dem. I nästa kapitel beskrivs hur de har tillämpats i praktiken i samband med upphandlingar av innovationsprocessen. Det är principerna som utgör grunden i Demand Acceleration. Exempelvis hur upphandlingsprocesserna utformas, antal faser, eller vilka utvärderingskriterier som använts, är bara tillämpningar, och ska ses som inspiration, inte som en exakt metod som ska följas.

Principerna för Demand Acceleration

Princip #1 - Upphandling kan driva utveckling och innovation

Inköp av tjänster och produkter i offentlig sektor görs genom upphandling, där anbud oftast 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, genom att exempelvis upphandla deltagande i en innovationsprocess, inte lösningen i sig. En förutsättning är att man ser de fem grundläggande principerna för offentlig upphandling (icke-diskriminering, likabehandling, proportionalitet, transparens och ömsesidigt erkännande) som riktlinjer för all interaktion mellan den offentliga kunden och dess leverantörer.

Princip #2 - Innovation kräver utrymme för experimenterande och lärande

Innovation handlar om nya eller bättre lösningar som skapar värde för samhälle, företag och individer. Dessa lösningar 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 ansatser till innovation misslyckas. Innovation är en resa ut i det okända, där vi inte vet förutsättningarna och det exakta slutresultatet, vilket ligger i själva definitionen av innovation. 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 detta är ett nödvändigt förhållningssätt för framgångsrik upphandling av innovationer med målsättningen att uppnå skalbarhet och hållbarhet i innovationerna. 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 och kunskapen ökar.

Det innebär också att man enklare kan avbryta processen om den inte motsvarar identifierade utmaningar eller upparbetade förväntningar.

* Videoklipp

Hör Lina Svensberg berätta om alla principerna:

- [Videoklipp om principen #1](#)
- [Videoklipp om principen #2](#)
- [Videoklipp om principen #3](#)
- [Videoklipp om principen #4](#)
- [Videoklipp om principen #5](#)
- [Videoklipp om principen #6](#)
- [Full-version av alla sex principer på engelska, subtitlar och grapher inklusive](#)

Princip #3 - Framgång kan inte analyseras fram, den framträder efterhand

Innovation är vanligtvis en samskapande process mellan de som ska använda lösningarna, och de som utvecklar dem. Eftersom innovation är en oförutsägbar process, går det inte heller att analysera fram på förhand vilken leverantör som kommer att samskapa den bästa och mest hållbara lösningen med användarna. Däremot visar det sig över tid vilka leverantörer som inte har förutsättningarna

Istället för att välja ut en enda leverantör till den samskapande processen så bör därför många leverantörer bjudas in. De som visar sig sakna förutsättningar att uppnå syftet med processen - att på ett hållbart sätt möta användarnas behov, och kunna skala upp lösningen på marknaden, bör succesivt väljas bort. Innovationsprocessen behöver därför ge utrymme för samskapande i flera steg, där varje steg innebär minskad risk och osäkerhet, och där de som inte har förutsättningarna att möta behoven väljs bort.

Princip #4 - Interaktion triggar insikter

Behov och krav exponeras, utvecklas och förtydligas genom interaktion med framväxande lösningar. Skisser, presentationer och prototyper skapar förutsättningar för interaktion och dialog. Förståelsen för behovet kommer därmed att utvecklas under processens gång. Den initiala förståelsen av behovet begränsas ofta av kännedomen av vilka lösningar som finns tillgängliga.

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 upphandlande verksamheten behöver även 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 och hållbar implementering.

Behovet ska inte ses som en slutpunkt av en behovsanalys, utan som en startpunkt för en behovsanalys integrerad genom hela innovationsprocessen.

Princip 5# — Skalbara lösningar ökar det gemensamma värdet

Skalbarhet behöver inkluderas i alla steg av processen. Om lösningen inte sprids, så behöver den första och enda köparen bära alla kostnader för utveckling, vidareutveckling och förvaltning, och leverantören har bara en inkomstkälla. Dessutom begränsas samhällsvärdet av innovationen om värdet som innovationen genererar, låses in hos den första köparen.

Ingen ensam verksamhet kan tävla med den utveckling som tvingas fram på en konkurrensutsatt marknad. Det betyder också att det ligger i den upphandlande verksamhetens intresse att leverantören lyckas med att skapa en ekonomiskt hållbar lösning - och att verksamheten bör sträva efter att det ska gå bra för dess leverantörer. Att en offentlig köpare går före och handlar upp ett utvecklingsarbete som leder till en lösning som sedan även köps av andra, är även ett sätt att dela risk.

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 den upphandlande organisationen samt för att kunna sprida lösningen till andra. Processen behöver alltså designas för att stimulera affärsutveckling. Men då det inte ligger i den offentliga aktörens mandat att utvärdera eller utveckla marknadspotentialen av ett behov eller en lösning så behöver en intermediär inkluderas i processen. Mer om det senare i boken.

Princip #6 — Immateriella tillgångar tillhör leverantören

De immateriella tillgångar som skapas tillfaller leverantören. Därigenom skapas förutsättningar för skalbarhet, eftersom det möjliggör för leverantörerna att sälja vidare sin lösning till andra potentiella kunder. Det innebär en viktig drivkraft för leverantörerna att medverka i innovationsprocessen samt investera mer resurser än vad den första köparen betalar för.

Det går att kombinera med principen om samskapande på följande sätt: Leverantören äger sina immateriella tillgångar, men kan inte äga de insikter om behovet som uppstår hos andra medskapare som ett resultat av interaktionen. Samtliga insikter kan delas med alla som deltar i processen, förutsatt att det kan göras på ett sätt som inte avslöjar respektive samskapares unika idé. På så sätt skapas en öppen innovationsmiljö, där alla kan bygga på insikter från allas arbete, med samtidigt äga sina egna immateriella tillgångar.

Princip #7 — Hållbarhet säkrar målen

Hållbarhet i dess helhet –social, miljömässig och ekonomisk– bör genomsyra varje steg och fas av processen. På så sätt säkerställs att de framtagna lösningarna bidrar till såväl den offentliga köparens mål, som till den hållbara utvecklingen för samhället i stort. Genom att adressera olösta problem skapas incitament för innovation, vilket inte bara berikar samhället med nya lösningar utan framförallt bidrar till att tackla kritiska samhällsutmaningar. Skalningskomponenten i modellen möjliggör dessutom att innovationer får förutsättningar att spridas snabbt och därigenom öka sitt positiva bidrag till samhället.



Att leda Demand Acceleration

Såväl uttalade regler och principer, liksom kultur och förhållningssätt, påverkar hur de som deltar i processen agerar, och därigenom även resultatet. Här följer några reflektioner kring aspekter som genomsyrar hela arbetet med Demand Acceleration.

Att leda i osäkerhet

Offentliga verksamheter har som uppdrag att leverera samhällsservice och säkerställa välfärden för medborgarna genom ansvarsfull hantering av kollektiva medel. Arbetssätten bygger generellt på att hantera förutsägbarhet, snarare än oförutsägbarhet. Man kan använda en komplicerad maskin som metafor. Om vi har gjort tillräckliga analyser och planer, så kan vi konstruera maskinen så att vi får det resultat vi vill ha. Om något visar sig inte fungera så kan vi analysera vart det går fel och göra nödvändiga förändringar. Om vi är tillräckligt noggranna och har tillräcklig kunskap så kommer maskinen leverera det resultat vi tänkt oss. Ritningen och maskinen visar samma bild.

När vi förbereder eller leder processer enligt principerna för Demand Acceleration, befinner vi oss per definition i osäkerhet. Utgångspunkten är en idé om ett behov, som vi inte vet hur det kommer lösas. Vi vet inte heller hur insikterna kring behovet kommer förändras under processens gång, och många nya insikter och aspekter kommer att dyka upp längs vägen. Komplexitet och oförutsägbarhet präglar hela arbetet. Vi kan använda skogen som metafor. Som skogsvaktare vet vi inte alltid vilken effekt en viss åtgärd får på ekosystemet. Små förändringar kan få oförutsedda effekter som inte alltid går att räkna ut på förhand. Vi kan ha välgrundade hypoteser, men i grunden behöver vi testa för att verkligen få veta hur det blir. Kartan och verkligheten kan visa sig se väldigt olika ut.

Emergens – ett användbart begrepp

Här hjälper det att ha ett språk, och begrepp, för skillnaden mellan komplicerade och komplexa system. Vi pratar ofta om system och komplexitet när vi pratar om innovation. Men begreppet emergens används mest i akademiska sammanhang, vilket är synd, för det är ett väldigt användbart begrepp. Emergens innebär att något växer fram, som resultat av att delarna i systemet interagerar. Helheten blir mer än summan av delarna. Det går inte att tänka sig ett komplext adaptivt system utan emergens. Det är skillnaden mellan maskinen och skogen, mellan kartan och verkligheten, skulle man kunna säga.

Vi kan skapa förutsättningar för emergens, men vi kan inte planera eller analysera fram den. Om vi samlar några människor som inte känner varandra i ett rum, så skapar vi förutsättningar för att samtal ska uppstå.

Samtalen kan leda till nya idéer och insikter. Men vi kan inte, hur mycket vi än analyserar på förhand, avgöra vilka insikter som kommer att uppstå och när. Om vi accepterar att det är slöseri med tid att försöka analysera fram vilka insikter som ska uppstå, så är det bättre att prioritera att skapa bästa möjliga förutsättningar. Kanske ser vi över miljön i rummet, så den blir extra behaglig och inspirerande. Kanske handplockar vi personer som är särskilt sociala och nyfikna. Det sägs ibland att vi människor har svårt att hantera komplexitet och oförutsägbarhet. Men vi har inga problem att förstå att vi inte på förhand kan analysera fram det exakta resultatet i en hockeymatch, eller exakt vilka egenskaper en bebis kommer att utveckla när den växer upp.

Det svåra blir när vi försöker hantera komplexitet och oförutsägbarhet med arbetsätt som bygger på att hantera förutsägbarhet, vilket den offentliga sektorns processer generellt gör. Budgetar och resurser allokeras ofta långt i förväg. Analyser och planer skapar trygghet i besluten, och innebär också en trygghet i att våra skattemedel används på ett ansvarsfullt sätt. Många är de arbetsätt och metoder, särskilt i större organisationer, som bygger på en föreställning om förutsägbarhet. I synnerhet i ett land som Sverige, vars ingenjörskonst har varit en väg till framgång under flera hundra år. Ett av många exempel är att de flesta känner till att mål bör vara SMARTA – specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Det är dock en utmaning när vi inte vet hur målet ser ut, eller ens har en ambition att försöka ta reda på det på förhand. Sådana processer kallas målsökande, vilket innebär att slutresultatet inte är klarlagt från början utan kommer att växa fram under processens gång.

Att hantera oförutsägbarhet i praktiken

Om vi accepterar att vi inte kommer att kunna förutsäga resultatet, hur mycket vi än analyserar och planerar, så behöver vi använda andra trygghetsskapande mekanismer för att kunna driva processen framåt.

- **Processsäkerhet kompenserar för målosäkerhet** – Även om vi inte vet exakt hur processen kommer att utveckla sig, så kan vi i alla fall beskriva och förankra det vi vet. Att veta hur nästa steg kommer se ut, och när och hur vi kommer fatta beslut om att gå vidare, är mycket bättre än att inte veta alls vad som kommer hända, och vad som förväntas av oss. Tydliga strukturer för informationsdelning och när vi träffas skapar också trygghet, även om vi inte vet vilken information vi kommer dela, eller vilka frågor vi kommer att hantera på mötena.
- **Hanterbara förluster** – Forskaren Saras Sarasvathy har studerat hur framgångsrika entreprenörer tänker, vilket har resulterat i teorin

Effectuation. Principen om hanterbara förluster, eller affordable loss är en av grundpelarna i teorin. Principen innebär att man istället för att räkna på risk i en investering, och hur stor chans det är att man räknar hem investeringen, istället aldrig satsar mer än man är beredd att förlora i varje steg. I början av en innovationsprocess vet vi som minst, och då vill vi ta små risker. I takt med att osäkerheten minskar kan vi satsa mer.

- **Löpande utvärdering** – Principen om hanterbara förluster kräver kontinuerlig utvärdering. Det skapar en stor trygghet att veta att vi kommer utvärdera och omvärdera snart igen, när vi upplever att varje steg vi tar är osäkert och riskfyllt. Vi behöver också känna att vi kan avbryta processen om det visar sig att det inte finns förutsättningar att gå vidare.
- **Fågel i handen-principen** – Om vi inte vet hur mycket resurser vi kommer att ha tillgång till över tid, så behöver vi göra tillräckligt mycket med de resurser vi har, för att därigenom attrahera resurser för att kunna fortsätta ett steg till. Det är en princip som genomsyrar hela arbetssättet. Vi frågar inte företagen hur mycket det skulle kosta att ta fram en konceptprototyp, eller hur många workshops med användare de normalt genomför för att ta fram en konceptprototyp. Vi ger dem en "fågel i handen" och ber dem skapa något utifrån de resurser de har, något som ger oss tillräcklig trygghet för att våga investera lite mer resurser i ett nästa steg. Och så vidare.

Många metoder, en gemensam nämnare

De senaste 20 åren har det uppstått en mängd olika ramverk och metoder som i grunden handlar om att hantera olika aspekter av komplexitet och oförutsägbarhet. Här kommer en kort redogörelse av de vanligaste. Det kan vara bra att känna till de vanligaste begreppen, eftersom de ofta refereras till i innovationssammanhang. Metoderna kan ge konkret inspiration till utformning av processer och aktiviteter. Det är dock viktigt att tänka på att det inte bara handlar om metoder och modeller när vi navigerar i osäkerhet, det handlar även om ett förhållningssätt. Även i innovationssammanhang, inte minst i offentlig sektor, finns ibland en övertro på analyser, och en skepticism mot praktiskt experimenterande. Det finns massor av litteratur att läsa om man vill fördjupa sig. Här är några exempel på begrepp:

- **Agila metoder** är ett samlingsbegrepp för metoder som delar upp projekt i små segment för ökad flexibilitet och kontinuerliga förbättringar. Det hjälper till att hantera komplexitet och snabba förändringar. **Scrum** är ett ramverk som organiserar arbete i korta sprintar med tvärfunktionella team. Det innebär snabba iterationer och anpassningsförmåga till nya insikter.

- **Lean Startup** är en metod för utveckling av nya affärsmodeller som baseras på ett effektivt sätt utveckla en idé till en livskraftig affärsmodell. (Se faktaruta)
- **Design Thinking** sätter användarens behov i centrum och innefattar iterativ utveckling och testning av prototyper för att finna innovativa lösningar.

Utveckling genom validerat lärande

För att skapa förutsättningar för experimenterande och lärande, vilket är en av grundprinciperna i Demand Acceleration, behöver utvecklingen av idéer och lösningar ske iterativt. Fokus är på att kontinuerligt generera insikter och validera lärande som kan tas vidare till nästa steg. Ett iterativt arbetssätt betyder att utvecklingen bedrivs i korta cykler som består av skapande, utvärdering och lärande. Det gör det möjligt att kontinuerligt utveckla och anpassa en lösning baserat på faktiska användardata och feedback.

Det finns olika modeller för iterativ utveckling, men de består oftast av steg som kan beskrivas i termerna Skapa – Utvärdera – Lär.

- **Skapa** – I det här steget fokuserar teamet på att ta fram version av lösningen baserat på en hypotes eller tidigare lärande. I mycket tidiga stadier kan detta vara en enkel skiss och i senare stadier kan det vara ett tillägg till en redan färdig lösning. Målet är alltid att snabbt skapa något som kan ge värdefull feedback om hur väl den uppfyller användarnas behov, förväntningar och lärdomar för nästa steg.
- **Utvärdera** – Efter att ha skapat den nya versionen, är nästa steg att utvärdera dess prestanda genom att samla in användardata och feedback. Detta kan inkludera användartester, analyser av användardata, intervjuer, enkäter och andra metoder för att förstå hur väl produkten eller funktionen uppfyller målen och om det finns några problem eller brister som behöver åtgärdas.
- **Lär** – Utifrån insamlade data och återkoppling, lär sig både behovsägare och leverantören mer om vad som fungerade bra, vad som inte gjorde det, och vilka ändringar eller förbättringar som behöver göras. Lärdomarna används sedan som underlag till nästa cykel av skapande, där utvecklingsteamet hos leverantören kan göra justeringar eller ändringar baserat på vad de har lärt sig, eller helt enkelt välja att avbryta utvecklingen av lösningen.

Hela idén med iterativ utveckling är att varje cykel bidrar till att förbättra och finjustera lösningen. Genom att regelbundet gå igenom dessa steg, kan

utvecklingsteam kontinuerligt lära sig från verkliga användarupplevelser och göra välgrundade beslut om hur man bäst går vidare med utvecklingen. Detta tillvägagångssätt hjälper till att minimera risken att investera tid och resurser i funktioner eller riktningar som inte är värdefulla för användarna, och säkerställer att produkten fortsätter att utvecklas på ett sätt som möter användarnas behov och förväntningar.

Att använda prototyper och MVP:s är helt centralt i Demand Acceleration och används för att snabbt kunna testa idéer. När företag visar upp tidiga skisser av sina lösningar får användarna en klarare bild direkt, både av vad man är ute efter, men kanske även vad man inte är intresserad av. Det kan vara nytt för företag som är vana vid långa designprocesser, men det är ett kraftfullt sätt att med små medel skapa insikter i behoven. Det visar också på företagets kreativitet och innovativa förmåga.

* Lean Startup

Lean Startup är en metodik för att utveckla företag och produkter som lanserades av Eric Ries i början av 2010-talet (Ries, 2011). Den bygger på principen om att nya företag bör utveckla sina produkter och tjänster med så lite kapital som möjligt.

Lean Startup-metoden är särskilt populär bland teknikintensiva startups, men principerna kan tillämpas i alla typer av företag. Målet är att snabbt identifiera vad kunderna verkligen vill ha och sedan anpassa företagets erbjudande i enlighet med detta, snarare än att bygga en omfattande lösning och lansera stort innan det är validerat att det finns en efterfrågan på lösningen.

Istället för att börja med en fullständig affärsplan, eller att inleda omfattande utvecklingsprojekt bör startups börja med att validera de mest grundläggande hypoteserna om idén och affärsmodellen med hjälp av en MVP (minimum viable product). Se separat faktaruta. Genom att snabbt och systematiskt testa hypoteser kan företag bekräfta eller justera sina dem. Hypoteserna kan mappas upp i en Lean Canvas för överblick. Om det visar sig att någon grundläggande hypotes inte stämmer, görs en "pivot", en riktningförändring, och nya hypoteser identifieras och testas istället. Några berömda pivots, är Starbucks, som från början sålde espressomaskiner och kaffeböner, YouTube som startade som en videobaserad datingtjänst, och Twitter (X) som började sin bana som Odeo, en podcastplattform.

* Prototyper och MVPs

Begreppen prototyper och MVPs används ibland som synonymer, men de har olika syften. En prototyp är en tidig version av en produkt som används för att testa eller demonstrera exempelvis funktionalitet eller utseende. En MVP är en tidig version av en produkt med precis tillräckligt med funktioner för att kunna användas och generera feedback från tidiga användare. Syftet med en MVP är att lära sig om marknaden och kundernas behov med minsta möjliga insats.

Några olika sorters prototyper:

- **Pappersprototyper** är enkla skisser som visar en produkts grundidé, för att kunna diskutera och justera planer.
- **Klickbara prototyper** är en rad skärmbilder som man kan navigera mellan genom att klicka, för att visa hur man rör sig i den slutliga produkten.
- **Funktionella prototyper** är enklare versioner av en produkt med vissa arbetsfunktioner, används för att prova ut och förbättra specifika delar.

Några olika typer av MVP:s Namnen anges på engelska, eftersom de engelska begreppen oftast används, även i Sverige:

- **Concierge MVP** – En tjänst där grundaren eller teamet manuellt utför uppgifter som planeras att automatiseras i framtiden, vilket ger personlig service till kunden för att förstå deras behov.
- **Wizard of Oz MVP** – Användaren interagerar med vad de tror är en fullständigt fungerande tjänst, men i själva verket är funktionerna manuellt utförda av teamet bakom kulisserna.
- **Single Feature MVP** – Fokuserar på att utveckla och leverera en enda, kärnfull funktion av den planerade slutprodukten för att testa en specifik hypotes om användarnas behov.
- **Landing Page MVP** – En enkel landningssida som beskriver produkten eller tjänsten och dess värdeerbjudande för att mäta intresse och samlar in potentiella kunders information innan produkten är helt utvecklad.
- **Video MVP** – En kort och engagerande video som förklarar produkten och dess fördelar för att locka intresse och feedback innan produkten faktiskt byggs.

* Exempel från Offentlig upphandling av entreprenader:

Ett område som ofta präglas av stora osäkerheter under processens gång är entreprenadverksamhet. Även om slutmålet kan vara tydligt - "Vi ska bygga en ny skola" - så präglas vägen dit av många okända faktorer och nödvändiga vägval. För att kunna hantera det har man utvecklat nya samverkansformer som går under namnet "Partnering". Mycket av inspirationen kring den upphandlingsmässiga delen av Demand Acceleration kommer från detta sätt att samverka mellan beställare och leverantör mot ett gemensamt slutmål.

"Partnering", även kallat samverkansentreprenad, eller entreprenad med utökad samverkan, är vare sig någon entreprenadsrättslig upphandlingsform eller entreprenadform. Det är istället 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 bästa och i verklig mening hjälpas åt 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 som ärlighet, öppenhet, respekt och engagemang 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 medverkande som konsulter och underentreprenörer.

- *Källa: Tillämpningsföreskrifter totalentreprenadkontrakt partnering, Byggherrarna Sverige 2018.*

Demand Acceleration och upphandling

Utgångspunkten för utvecklingen av Demand Acceleration var en gemensam erfarenhet, som delades av Karlstads kommun och Stiftelsen Compare. I Värmland har man arbetat länge med interaktion mellan företag och offentlig sektor, och användardriven innovation. Men av alla design- och innovationsprojekt som genomförts i samverkan mellan offentlig sektor och företag, så var det få som verkligen lett till att lösningar implementerats, skalats upp, vidareutvecklats och skapat värde över tid. Hur skulle man kunna designa en innovationsprocess så att lösningarna som blev resultatet fick bästa möjliga förutsättningar att skapa värde, inte bara hos den första kunden, utan även spridas till många fler?

Eftersom marknadsvillkoren i offentlig sektor regleras av upphandlingsregelverket, så går det inte att förbise upphandling när det pratas om innovation i offentlig sektor. En uppfinning blir en innovation först när värde skapas, och värde skapas när lösningen används. För att använda lösningen behöver den implementeras, och en förutsättning för implementering är upphandling, i alla fall när den som utvecklar lösningen inte är den offentliga organisationen själv.

Att genomföra direktupphandlingar är ett vanligt sätt att testa innovativa produkter i mindre skala. En vanlig modell för innovations- och designprocesser är att man bjuder in ett antal företag att medverka i en designprocess och sedan direktupphandlar resultatet. Det är också vanligt att testa innovativa produkter i liten skala genom att upphandla en pilot under direktupphandlingsgränsen. Det kan vara ett bra sätt för en offentlig verksamhet att få känna på möjligheterna med ny teknik, och ett bra sätt för små innovativa företag att få in en fot på den offentliga marknaden. En sådan direktupphandling kan ge värdefulla insikter som påverkar hur man sedan kravställer den efterföljande upphandlingen, i de fall man vill implementera en sådan lösning brett i organisationen.

Erfarenheterna från tidigare innovationsprojekt visade dock att övergången från direktupphandling till konkurrensutsatt upphandling ofta innebar allt annat än den sömlösa övergången från utvecklingsprocess till användande, som man ville åstadkomma i den här processen. Det händer att leverantörer som varit med i designprocessen diskvalificeras från upphandlingen, om de anses ha fått så kallade otillbörliga konkurrensfördelar. Det kan handla om att de fått mer information än andra leverantörer, eller att de påverkat den offentliga organisationens syn på det egna behovet i för hög utsträckning. Det händer också att interna processer fördröjer upphandlingen. Det kanske inte finns budget, eller kapacitet hos upphandlingsavdelningen att arbeta fram upphandlingsunderlaget.

Det man tjänar på att direktupphandla, en snabbare process, med mindre krav på förankring och koordinering i hela organisationen, kan ibland leda till att en potentiell kommande bred implementering istället fördröjs, vilket är en avvägning man behöver göra.

Lösningen blev att tänka tvärtom. Istället för att se den konkurrensutsatta upphandlingen som en slutpunkt på innovationsprocessen och sista steget innan implementering, sågs upphandlingen som en startpunkt. Istället för att upphandla lösningen, så upphandlades utvecklingsarbetet som ledde till lösningen, och det skrevs in i avtalet att kommunen hade fri nyttjanderätt till resultatet av processen i fyra år. På så sätt kunde resultatet implementeras direkt, brett i verksamheten, direkt efter utvecklingsprocessen.

Ett sådant arbetssätt innebär att hela processen, och all kontakt med bolagen, behöver följa principerna för LOU, och hur det gjordes i praktiken handlar resten av boken om.

Hållbarhet och Demand Acceleration

Demand Acceleration är ett verktyg, för hållbar utveckling och omställning. Därför behöver innovationsprocessen utformas så att de lösningar som utvecklas är hållbara, utifrån de kriterier som är relevanta för utmaningen, samt att de leverantörerna har förmågan att skala upp dem, så att de skapar positiva effekter för fler.

Metodikerna för Demand Acceleration innebär att hela tiden utvärdera om processen har förutsättningar att uppnå processens syfte, och att minimera de risker som kan stå i vägen. Vilket syfte, och vilka risker det handlar om, är unikt för varje process. Dock är det viktigt att ha en holistisk syn på effekter och risker, där vi väger in såväl ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet.

I de tidiga skedena av att utveckla nya behov och idéer är det utmanande att förutsäga deras exakta påverkan på omvärlden och de potentiella positiva och negativa effekterna de kan medföra. Dessa initiala effekter baseras ofta på gissningar och antaganden. Ändå är det viktigt att tidigt i processen överväga vilka intressenter som påverkas av lösningen, inklusive möjliga negativa konsekvenser. Det är essentiellt att dessa positiva och negativa effekter konkretiseras, valideras och ständigt vägs mot varandra under utvecklingens gång. Beslut om en lösning bör baseras på en bedömning om de positiva effekterna uppväger de negativa, och om det finns möjligheter att reducera eller eliminera negativa konsekvenser. Lösningar där de negativa effekterna inte kan motiveras bör avfärdas.

Det är av stort värde om leverantörer och behovsägare kan samverka och föra resonemang kring lösningens påverkan på omvärlden. Det kan

behöva göras avvägningar mellan den positiva och negativa påverkan som blir enklare att besluta om, om det görs tillsammans, och vid behov med expertkompetens.

Det finns en mängd verktyg och metoder tillgängliga för att främja utvecklingen av hållbara tjänster och produkter, samt för att genomföra hållbar upphandling, bland annat på Upphandlingsmyndighetens hemsida. Inom ramen för Demand Accelerator Community, och projekt som genomförs kring utvecklingen av metodiken så testas, utvärderas och rekommenderas verktyg kontinuerligt.

Trots att det finns allt fler verktyg på marknaden som hjälper till att konkretisera och beräkna påverkan av en viss lösning, exempelvis klimatpåverkan eller modeller för att beräkna ekosystemtjänsters värde, så saknas det verktyg som automatiskt beräknar och jämför positiva och negativa effekter med varandra och sedan presenterar ett absolut resultat. Verktyg kan vara vägledande och ge underlag för beslut, men de kan inte frånta ansvaret för ett beslut. De befintliga verktygen avspeglar vår samtids kunskapsnivå, inte en absolut sanning.

Minimalistisk processledning

Ett konkret förhållningssätt som visat sig fungera bra i Demand Acceleration skulle kunna kallas för minimalistisk processledning. Det finns hur många modeller som helst för att analysera behov, och generera insikter, men i enlighet med tidigare resonemang om att leda i osäkerhet, så är det inte alltid man tänker bättre för att man tänker längre. Det är viktigt att skapa förutsättningar för insikter att uppstå längs processen, och möjlighet att justera inriktningen efterhand, snarare än att analysera alla aspekter av behovet på förhand. Interaktion triggar insikter, och ju tidigare man kan involvera de som kan utveckla lösningarna i processen, desto tidigare skapas förutsättningar för nya insikter.

En viktig uppgift för processledaren är att balansera den korta och den långa horisonten. Den korta horisonten handlar om att komma till nästa beslutspunkt så snabbt och enkelt som möjligt. Den långa om att skapa förutsättningar för framtida implementering och spridning. Utan implementering och spridning – ingen effekt. En aspekt är att vi behöver se till att de leverantörer som deltar i tidiga faser inte får otillbörliga konkurrensfördelar som kan hindra dem i en kommande upphandling. En annan aspekt är förankring i den köpande organisationen, så inte processen stannar av senare eftersom det inte finns resurser att driva vidare.

Intermediärens roll

En central aspekt av Demand Acceleration är att skalbarhet integreras i hela processen. Rent praktiskt görs det fram för allt på två sätt, genom bedömningskriterier och processdesign.

- **Bedömningskriterier:** Man bör utvärdera behov, lösningar och leverantörer med hänsyn till deras marknadspotential, snarare än att endast fokusera på den första kundens direkta krav.
- **Processdesign:** Hela processen behöver designas så den främjar skalbarhet. Processen behöver förbereda leverantörerna inte bara för det första kontraktet, utan även för framtida tillväxt och expansion.

Vem ansvarar för att garantera skalbarhet i en upphandlingsprocess? Vanligtvis är det den offentliga köparen som leder upphandlingen, men de har sällan expertisen att bedöma skalbarhet utanför den egna organisationen. Det ligger inte heller i deras uppdrag. Expertis i att bedöma skalbarhet och marknadspotential finns ofta hos företagsfrämjande aktörer som exempelvis inkubatorer, science parks eller kluster. Men dessa organisationer har vanligen uppdrag att stödja specifika segment, t.ex. regionala företag, SMEer, startups/scaleups eller specifika branscher, vilket står i konflikt med upphandlingens krav på likabehandling.

Medan dessa intermediärer kan, och bör, stötta företag som deltar i innovationsupphandling, kan deras stöd inte vara en integrerad del av upphandlingsprocessen. En oberoende intermediär, med insikt i både den offentliga sektorns behov och krav, och privata företags sätt att utveckla lösningar och skala upp affärer, kan agera som en neutral brygga som stöttar skalbarhet utan jävsproblematik. Denna intermediär behöver stå på den offentliga aktörens sida, men med blicken mot marknaden, samarbeta nära både den offentliga sektorn och företagsfrämjande aktörer.

Det innebär att intermediären stöttar behovsägaren i att utforma processerna så att de blir så affärsutvecklande som möjligt - inte att affärsutveckla leverantörerna direkt, vilket är en subtil, men helt central skillnad. Det innebär alltså att den externa processledarens uppdrag primärt är att säkerställa skalbarheten inom upphandlingsprocessen, på det sätt som beskrevs ovan. Exempelvis en science park, ett kluster eller en extern konsult kan ta sig an den rollen, förutsatt att de kan garantera neutralitet gentemot de leverantörer som deltar. Minsta misstanke om jäv hos intermediären kan undergräva förtroendet för upphandlingsprocessen.

“Tratten” - En visualisering, inte ett recept

Det finns något paradoxalt i att skriva en handbok i en metodik, och samtidigt bestämt hävda att metodiken inte ska följas bokstavligt. Den paradoxen blir extra uppenbar när vi närmar oss den processbild, “tratten”, som visar hur vi tillämpat principerna i praktiken.

Principerna innebär att vi så tidigt som möjligt vill bjuda in leverantörer i processen, eftersom interaktionen med dem är viktig för att skapa insikter i både behovet och möjliga lösningar. Eftersom vi vill skapa förutsättningar att sömlöst implementera en potentiell framtida lösning, så behöver vi redan från början agera inom ramen för LOU:s principer.

Tratten visar att syftet med processen är att skapa förutsättningar för att den ska leda till en lösning som bidrar till önskad effekt. Dels genom implementering hos den första kunden, dels genom att efterfrågan på lösningen ökar på marknaden.

Flera steg, eller faser genomförs, där vi efter varje fas avgör om, och hur vi vill fortsätta, enligt principen för affordable loss som beskrivs tidigare i boken. Längs processen kan man välja bort leverantörer som inte har förutsättningar att nå syftet med processen. Mer om under vilka förutsättningar leverantörer kan väljas bort kommer i nästa kapitel.

Processen för Demand Acceleration genomsyras av två perspektiv; ett verksamhetsperspektiv som lägger vikt vid att innovationsprocessen tydligt kopplas till verksamhetsutvecklingen hos den upphandlande verksamheten, och ett marknadsperspektiv som lyfter in affärsutveckling och därmed ser till att skalning sker av innovationen till en bredare marknad. I genomförandet behöver man arbeta med båda perspektiv för att innovationsprocessen ska resultera i en skalning av lösningen till en bredare marknad och en framgångsrik implementering hos den upphandlande verksamheten.

Bilden till vänster (framsidan) beskriver processen utifrån den offentliga aktörens perspektiv, det vill säga behovsägarens, medan bilden till höger (baksidan) beskriver processen från leverantörernas perspektiv. De antal faser som “tratten” visar, visualiserar hur de första upphandlingarna enligt metodiken genomförts. Processer som för närvarande är tidiga faser kommer sannolikt att se annorlunda utnframöver. Det är inte viktigt hur många faser som genomförs, eller vad de kallas. Modellen visar bara hur principerna tillämpats tidigare, inte hur de kommer att tillämpas framåt. Kanske har vi en mängd olika trattar att inspireras av i en kommande upplaga av boken?

Handboken tar upp köparens perspektiv i processen, vilket inte kräver mer förklaring här. Men det är viktigt att understryka att processen även syftar

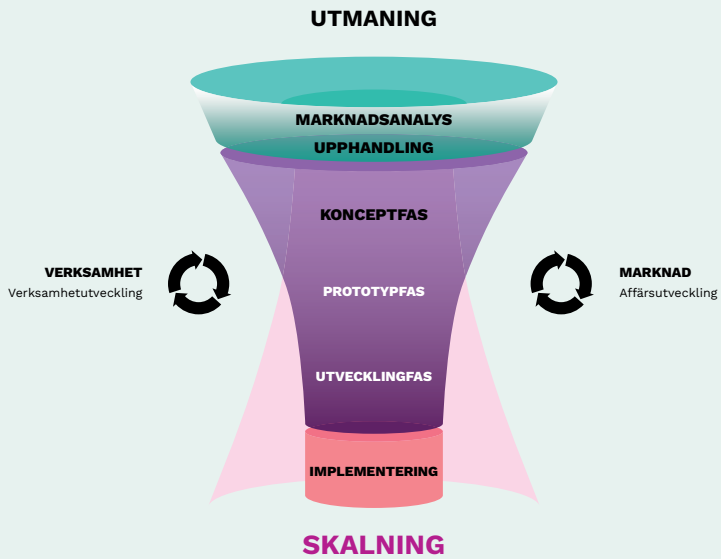
till att stärka leverantörer i att utveckla sina lösningar, så att affärer kan växa, och effekten av innovationen öka. Ett bra samarbete mellan leverantör och kund är essentiellt för att skapa en lösning som verkligen möter kundens behov, och leverantörer förväntas kunna skala sina lösningar till fler kunder med tiden. Detta är kärnan i Demand Acceleration, där leverantörens förmåga att skala upp sin lösning spelar en stor roll i utvärderingen.

Leverantörens perspektiv

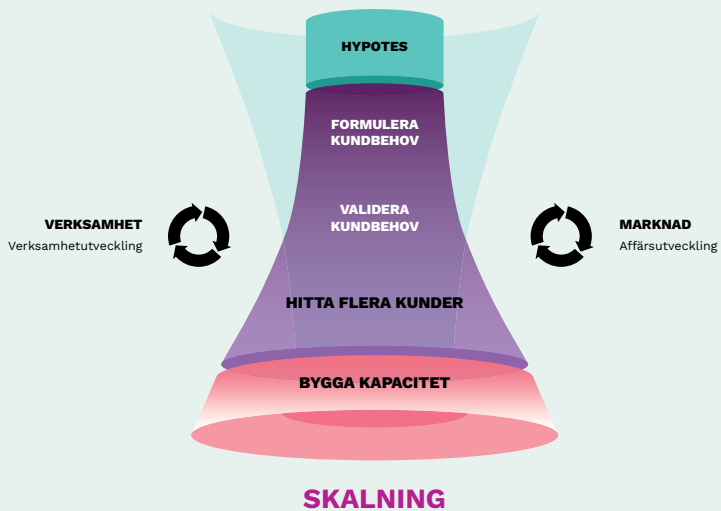
Leverantörens perspektiv kan illustreras med baksidan av tratten. De olika stegen i processen motsvarar i detta fall liknande principer som i metodiken "Lean Startup" (se faktaruta). Målet enligt den metodiken är att utifrån en hypotes om möjliga kundbehov hitta en match mellan kundens problem och leverantörens lösningsförslag (det man brukar benämna "problem/solution fit"), vilket då verifierar att leverantören kan erbjuda en lösning som verkligen löser kundens behov.

För att kunna växa med lönsamma affärer strävar leverantören därefter för att hitta en match mellan sin lösning och marknadens behov (det som brukar benämnas "product/market fit"). Detta betyder att leverantören utvecklar något som inte bara efterfrågas av en kund, utan att det finns en större marknad med fler kunder som är villiga att betala för lösningen.

Behovsägarens perspektiv:



Leverantörens perspektiv:



Manifest för Innovation

Under Vägledning i staden arbetade projektgruppen i Karlstads kommun fram ett gemensamt manifest för innovation, i syfte att formulera och kommunicera kärnan i förhållningssättet, och trycka på vikten av samarbete och kommunikation med leverantörerna.

* Manifesto for innovation

Kom ihåg att språket och tonen i manifestet bör få resonans hos deltagarna och bör vara inkluderande, inspirerande och handlingskraftiga. Involvera representanter från potentiella konkurrerande företag i skapelseprocessen för att säkerställa förankring och engagemang för de gemensamma principerna.

- 1. Delat syfte:** Definiera ett gemensamt mål eller syfte som överskrider enskilda företags intressen. Betona den större nyttan som samarbete kan ge branschen eller samhället.
- 2. Öppenhet och transparens:** Förespråka en miljö där idéer, insikter och kunskaper delas öppet utan rädsla för exploatering. Öppenhet kan främja förtroende och bana väg för genuint samarbete.
- 3. Ömsesidig respekt och tillit:** Betona vikten av att respektera varandras immateriella rättigheter och expertis. Förtroende är avgörande för att främja en miljö där samarbete kan frodas.
- 4. Innovation för kollektiva framsteg:** Framhäva tron på att innovation gynnar alla inblandade och driver kollektiva framsteg. Uppmuntra deltagarna att bidra till kunskapspoolen till det större bästa.
- 5. Åtagande till handling:** Uppmana aktivt deltagande och engagemang från alla inblandade parter. Uppmuntra konkreta åtgärder som visar ett engagemang för samarbete och idédelning.
- 6. Kontinuerlig inläring och förbättring:** Betona vikten av ett tänkesätt som omfattar lärande och förbättring. Uppmuntra feedback-loopar och en miljö där misslyckande ses som en språngbräda till framgång.
- 7. Ram för rättvis konkurrens:** Erkänna vikten av sund konkurrens samtidigt som man förespråkar ett ramverk där rättvis konkurrens samverkar med samarbete.
- 8. Effekt och hållbarhet:** Anpassa manifestet med värderingar relaterade till social påverkan och hållbarhet, vilket visar ett engagemang för inte bara affärsframgång utan också för att förbättra samhället och miljön.
- 9. Styrning och riktlinjer:** Överväg riktlinjer som upprättar eller styrande strukturer för att säkerställa att manifestets principer upprätthålls och följs av alla deltagare.
- 10. Kommunikation och engagemang:** Betona betydelsen av pågående kommunikation och engagemang bland deltagarna för att hålla farten i samarbete och idédelning.



**Demand
Acceleration[®]
i praktiken**



Applicera Demand Acceleration

Detta kapitel går igenom hur principerna för Demand Acceleration har använts i verkligheten, från förberedelse till upphandlat utvecklingsarbete, samt de lärdomar och erfarenheter det resulterat i. Samtidigt är det viktigt att hålla i minnet att i varje ny process är unik, även om de bygger på samma principer. Jämför med ett fiskstim som rör sig annorlunda beroende på vad som händer i omgivningen. Samtidigt kan det vara värdefullt att få se hur det sett ut i verkligheten när principerna har tillämpats, annars kan det lätt bli abstrakt. Att genomföra den första upphandlingsprocessen, utan mer att hålla sig i än några principer, var krävande. Men det är en balansgång att inspireras av tidigare tillämpningar och att samtidigt utforska bästa möjliga väg framåt i nuvarande process. Nedan beskrivning ska alltså inte ses som ett recept som ska följas, utan som inspiration. Fasernas namn eller antal är inte hugget i sten, utan är ett sätt att kommunicera den stegvisa utveckling som metodiken bygger på. I Demand Acceleration Community delar vi löpande nya erfarenheter och metoder. Handboken kommer att få regelbundna uppdateringar med ett urval av dessa insikter och lärdomar.

Medskicken riktar sig till dig som leder en process, oavsett om du tillhör den offentliga behövsägaren eller en intermediär.

Förberedelse

Förberedelsefasen är till för att samla information som avgör om vi ska fortsätta i processen. Vi måste formulera och förankra behovet, förankra arbetssättet, samt verifiera att nödvändiga förutsättningar finns på plats, för att tidigt kunna identifiera och hantera risker som kan uppstå längre fram. Här är några risker vi bör vara medvetna om redan från början.

Det uppstår ingen efterfrågan på marknaden

Vi behöver kunna anta att det kommer att finnas en marknadspotential för den som kan lösa behovet på ett resurseffektivt sätt. Fler behöver antas dela behovet och efterfråga en lösning. Marknadsanalysen syftar sedan till att ge mer information, men ett antagande om marknadspotential behöver finnas från start. Vi behöver också ta reda på om det redan finns lösningar på marknaden, som skulle kunna lösa våra behov. I så fall kanske det är enklare att testa eller upphandla dem direkt.

Det saknas förankring i organisationen

Både behov och arbetssätt behöver förankras med alla relevanta funktioner och nivåer i organisationen. Vilka roller det handlar om varierar beroende på utmaning, men en bra regel är att alla som kan sätta käppar i hjulet senare, behöver vara involverade från start. Några vanliga roller beskrivs nedan.

Det saknas en "champion" i organisationen

Någon i organisationen måste vara verkligt engagerad i projektet, och vilja satsa för att det ska lyckas. Även om projektet är förankrat med alla nödvändiga funktioner, behövs en eller flera drivande individer som tar arbetet framåt.

Det saknas innovationsklimat

En organisation som är ovan vid innovationsprojekt, och inte har ett klimat där medarbetarna känner sig trygga i att testa nya arbetssätt kommer att ha svårt att driva den här typer av processer. Det kräver att man vågar agera i osäkerhet, vilket kräver en trygghet. Det kan vara enklare att börja med mindre projekt, exempelvis pilotprojekt, än att gå rakt in i att upphandla innovationsarbete enligt en helt ny metod där det finns begränsat med erfarenheter att bygga på.

Det saknas tillräckliga resurser

I ett tidigt skede är det svårt att veta exakt vilka resurser som kommer att behövas senare. Men det bör finnas ett tydligt åtagande att tilldela nödvändiga resurser steg för steg, om man bestämmer sig för att fortsätta. Det är viktigt att redan från början klargöra att inga resurser utlovas till ett ännu okänt projekt, och att beslut om att gå vidare fattas löpande, baserat på principen om affordable loss.

Roller

För att navigera en komplex process är det nödvändigt att engagera personer som har rätt kompetens och perspektiv. Att identifiera vilka de perspektiv och roller som är viktiga att involvera, och i vilket skede, är en viktig uppgift för den som leder processen. Ofta tänker vi att det blir bättre ju fler perspektiv vi involverar, men det är lika viktigt att identifiera vilka perspektiv som inte är kritiska för processen i respektive skede. Att balansera vilka perspektiv vi ska ta hänsyn till och när är också en del i ett minimalistiskt förhållningssätt.

Nedan följer exempel på några roller som har varit centrala i tidigare processer, som inspiration:

- **Projektägare** – representant från den organisation som efterfrågar lösningen och som har budgeten för upphandling. I början kan en utvecklings- eller innovationsavdelning ta ägarrollen, men efterhand behöver de avdelningar som ska upphandla och använda lösningen involveras och ta ägarskap.
- **Projektledare** – som har ansvar för framdriften av projektet, och koordinering med alla relevanta aktörer.
- **Upphandlingsledare** – som har kompetens i offentlig upphandling och som kan säkerställa att formalia kring upphandlingsprocessen följer lagstiftning och regelverk.
- **Användare** – som bidrar med feedback till leverantörerna i deras utveckling av lösningar i alla faserna. Detta kan vara personal hos behovsägaren, men även deras målgrupp såsom patienter, brukare, invånare etc.
- **Domänexperter** – som bidrar med insikter och kunskap, exempelvis från den enhet som är närmast användarna. Dessa kan identifieras efterhand. Innan vi vet hur en lösning ser ut kanske vi inte kan identifiera vilka experter vi behöver involvera.
- **Extern processledare** – från en intermediär. Ansvarar för marknadsperspektivet i processen. Roller beskrivs närmare i ett tidigare stycke. Kan även ansvara för att processen följer principerna för Demand Acceleration, och säkra stöd från Demand Acceleration Community.
- **Intern processledare** – från exempelvis en central utvecklingsavdelning. Om det finns kunskap i Demand Acceleration internt hos behovsägaren, kan även exempelvis en utvecklingsledare fungera som intern processledare. Det innebär att den externa processledaren enbart fokuserar på marknadsperspektivet, inte processen i sin helhet.

Att formulera behovet

I Demand Acceleration utgår vi generellt från redan etablerade och förankrade behovsområden istället för att genomföra omfattande nya behovsanalyser innan vi går vidare. Hela processen är designad för att leda till nya insikter i behovet genom interaktion mellan leverantörer och användare. Vi pratar därför ibland om att behovsanalysen är integrerad i processen, så kallad integrerad behovsanalys.

Förankrings- och budgetprocesser i offentlig sektor tar tid, och det är mycket enklare att arbeta med behovsområden där det redan finns en bred förankring, en uttalad efterfrågan och avsatta medel för innovation och utvecklingsarbete, än att driva en förankringsprocess från start, kopplat till ett helt nytt behov. Förankrade behovsområden kan därför sägas vara startpunkten för Demand Acceleration, och det är inte ovanligt att detta även leder till upptäckten av andra befintliga behov som kan dra nytta av samma metodik. Det är inte sällan man har genomfört behovsanalyser eller andra design- och innovationsprojekt, som man inte riktigt vet hur man ska ta vidare. Ibland finns budget för innovationsarbete redan allokerad, antingen internt, eller från något externt finansierat projekt.

Startskottet för arbetet är ofta någon form av dialog mellan en nyckelperson från behovsägare och en intermediär, kring behovet, förutsättningarna och ifall Demand Acceleration kan vara en lämplig metodik. Därefter är bra att direkt identifiera vilka hos behovsägaren som bör involveras redan i förberedelsefasen. Ofta handlar det om personer med kännedom om behovet och som i någon mån potentiellt berörs av lösningen, men också om personer i ledande ställning som har mandat att fatta beslut. Det är bra om man tidigt kan identifiera en projektägare och projektledare (som kan vara samma person) som kan leda arbetet framåt.

För att väva in ett hållbarhetsperspektiv är det centralt att behovsägaren redan i uppstarten tittar på utmaningen utifrån alla tre aspekterna i hållbar utveckling (ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet). Det innebär att man i både behovsformuleringen och förankringsprocessen lägger vikt vid att identifiera systemet i vilket utmaningen ifråga återfinns och vilka som är de relevanta intressenterna både kortsiktigt och långsiktigt. När man beaktar det miljömässiga perspektivet kommer exempelvis en central intressent vara planeten, något som vi kanske inte är så vana att lyfta fram och resonera kring.

Förankring av arbetssätt

Att ge sig in i innovativa upphandlingsprocesser, som bara genomförts några gånger tidigare, förutsätter innovationsmognad i organisationen. Är det redan ett inslag av innovation i arbetskulturen? Vilka lärdomar finns? Ett sätt att etablera arbetssättet är att hålla en workshop med teamet. Om det finns

osäkerhet kring de grundläggande principerna eller tveksamhet inför att prova nya innovativa arbetssätt, behöver de frågorna tas och upp diskuteras. Kanske en annat arbetssätt passar organisationen bättre?

Särskilt i stora organisationer kan det här arbetet ta lång tid, och leda till ansökningar om extern eller intern projektfinansiering för att kunna genomföra processen utifrån de idéer som uppstår. I andra fall kan det räcka med något enstaka möte.

Behovsformulering

Processen att formulera verksamhetens behov som man vill lösa handlar om att avgränsa en problemställning tillräckligt mycket och beskriva det som ett behov. Det är viktigt att man inte försöker komma på lösningar utan stannar vid att beskriva behovet för att ha ett öppet sinne för de förslag som i senare skede kommer att presenteras av olika leverantörer. Det kan också begränsa leverantörernas intresse, om de upplever att behovsägaren redan siktar in sig på en viss typ av lösning. Resultatet av behovsformuleringen kommer att mynna ut i en gemensam utgångspunkt för det fortsatta arbetet. Förslagsvis genomförs processen i en workshop som kan ledas av den intermediära processledaren.

Erfarenheterna hittills visar att man ofta inte behöver använda särskilt avancerade workshop-metoder för att få fram en behovsformulering. Ett öppet samtal där man ber deltagarna berätta om hur de ser på behovet, och vad som är viktigt för dem kan räcka långt.

Parallellt med arbetet med att formulera behovet behöver man utforska om det finns en samsyn i organisationen kring att behovet är prioriterat, eller om det snarare är en enskild persons hjärtefråga. Här behöver man även se över hur det ser ut i den upphandlande verksamheten, finns det avsatta medel för innovation som kan användas? Är behovet inkluderat i en upphandlingsplan redan? Är behovet förankrat i politiken? Har man redan gjort några innovationsprocesser kopplade till behovet? Kanske behovsanalyser eller andra processer? Vad är insikterna från dem?

Som behovsägare är det viktigt att inte se behovsformuleringen som slutet på en omfattande behovsanalys. Det handlar om att staka ut en riktning, inte att spika ett exakt behov. Insikter som uppstår längs vägen kommer att forma och omforma vår förståelse för behovet. Det vi gör i denna fas är att identifiera ett behovsområde att utforska vidare, genom att öppna för att få in leverantörernas idéer kring vad de ser för möjligheter.

Medskick till processledaren

- Försök att hålla behovsformuleringen så odramatisk som möjligt, det handlar bara om att formulera en utgångspunkt.
- När behovet är formulerat, stanna upp och försök se på problemet ur systemperspektiv genom att lägga på olika "raster", tex hållbarhet, policys, teknologi, beteende eller vad som kan vara relevant för behovet som man avser adressera. På detta sätt kan man säkerställa att man inte missar något fundamentalt i sin beskrivning av behovet. Om problemet är att målgruppen läser för lite så ger det liten effekt att skapa ett bibliotek med tryckta böcker om målgruppen inte är läskunnig.
- Det är viktigt att poängtera att insikter om behovet kommer växa under processens gång och det finns stora möjligheter att skruva och berika problembeskrivningen under stora delar av processen
- Det tar ofta mer tid att förankra arbetssättet än behovet
- Det är inte ett misslyckande att inse att förutsättningarna inte finns på plats för att driva processen, eller att en annan process passar bättre. Var inte rädd för att pausa, avbryta eller byta spår.

* Medborgarportal, Hammarö Kommun

Kommunens IT-chef kontaktade en processledare på Stiftelsen Compare efter att ha läst om arbetssättet och en tidigare upphandling. Behovet, med arbetsnamnet "Medborgarportal", var förankrat i det politiska styret och i samtliga förvaltningar, och nu sökte man stöd i att realisera en lösning på behovet. Man beskrev även hur många andra kommuner hade uttryckt liknande behov, men man hade inte hittat någon lämplig lösning på marknaden.

Efter ett första samtal bjöds processledaren in för att hålla en halvdags-workshop med den arbetsgrupp som satts ihop för att driva arbetet framåt. Workshopen genomfördes i form av en utbildning i Demand

Acceleration, såväl metodiken som förhållningssättet. Aspekter som efterfrågan som hävstång för innovation, och att leda i osäkerhet, diskuterades i gruppen.

Syftet med workshopen var även att processledaren skulle öka sin förståelse för organisationen och dess behov, för att kunna avgöra om innovationsupphandling enligt metodiken för Demand Acceleration var ett lämpligt angreppssätt. Workshopen avslutades med ett konstaterande att det var intressant för båda parter att gå vidare och utforska möjligheterna vidare. Kommunen sökte innovationsupphandlingscheckar från Vinnova, och fick ansökan beviljad.

* “Minska klimatavtryck från offentlig konsumtion” i Helsingborgs stad

Kommunen hade redan genomfört ett innovationsprojekt kring varutransporter och identifierat att man ville ta ett systemperspektiv. Processledaren från intermediären ledde en 90 minuters workshop där nyckelpersoner från kommunen, bland annat innovationsledare och upphandlare deltog tillsammans med experter från WWF Sverige. Deltagarna samtalade sig fram till en formulering av behovet. Den behovsformuleringen la grunden till en RFI man gick ut med någon månad senare.

* ”Vägledning i Staden”, Karlstad kommun

Kommunens hade identifierat ett behov av att kunna tillgängliggöra stadens utbud för människor med kognitiv svikt, och därigenom öka självständigheten och livskvaliteten hos målgruppen.

Detta var den andra innovationsupphandlingen enligt metodiken för Demand Acceleration som kommunen genomförde. En av lärdomarna från förberedelsefasen i detta projekt var att förankring av det innovativa arbetssättet är lika viktigt som förankring av behovet och att den förankringen ofta tar längre tid.

Genom att tillämpa principerna för Demand Acceleration och följa det rekommenderade förhållningssättet blev det klart att förankringsarbetet i förberedelsefasen inte enbart handlade om traditionellt mobiliseringsarbete, det vill säga att engagera olika aktörer i en gemensam fråga, i detta fall ett identifierat behov. Istället innebar det att väcka intresse för arbetssättet och gemensamt undersöka möjligheterna att gå vidare till nästa fas och potentialen för en framgångsrik process. I detta avseende blev en av de viktigaste uppgifterna för projektledaren att skilja mellan vilka risker som bör förebyggas i den nuvarande fasen och vilka som kan hanteras senare.

* “Upplev min verklighet, Karlstads kommun

Inom vård och omsorgsförvaltningen hade man länge brottats med hur man på ett bra sätt skulle kunna förmedla till personalen hur brukarna med kognitiv svikt upplevde sin vardag.

Kommunen strävade efter att förbättra personalens förståelse för de berördas situation, med målet att öka personalens förmåga att tillgodose behoven hos individer som inte kan uttrycka sina önskemål och behov. Detta förväntades i sin tur höja känslan av trygghet och förtroende hos både personalen och de berörda individerna.

Den initiala behovsformuleringen var ”hur skulle vi, med hjälp av digitala lösningar, kunna få vår personal att uppleva hur det känns att leva med kognitiv svikt på ett sätt som skulle kunna fungera som en del av en utbildning/vidareutbildning, och som skulle kunna skalas upp och nå fler?”

Behovsformuleringsfasen och förankringsprocessen i verksamheten tog totalt sex veckor, från första möte mellan innovationsledare och behövsägaren på kommunen till att en RFI publicerades. Det fanns redan en initial förankring i verksamheten att utforska innovativa arbetssätt kopplat till en utmaning inom det berörda området.

Marknadsanalys

Nästa steg i processen innebär att möta marknaden, både potentiella leverantörer och andra potentiella kunder. Här möts två frågor - hur kan de behov vi har lösas med hjälp av innovativa lösningar och vilka möjligheter finns med innovativ teknologi som kan lösa våra behov? Arbetet i den här fasen handlar konkret om att bjuda in marknaden till dialog, ta vara på de insikter som uppstår igenom dialogen, och skapa ett underlag för att ta beslut om kommande steg.

Marknadsanalysen koncentrerar sig på att:

- Undersöka om det finns potentiella leverantörer som kan och vill utveckla och potentiellt skala upp en lösning, och vilka möjligheter de ser utifrån sina perspektiv
- Undersöka om det finns andra kunder med samma behov, vilket indikerar en marknadspotential för lösningen.

Insikterna från marknadsanalysen avgör nästa steg. Nästa steg kan vara upphandling av utvecklingsarbete enligt principerna för Demand Acceleration, men även pilotprojekt eller andra former av tester kan vara aktuellt, om det visar sig redan finnas potentiella lösningar under utvecklingen. Ibland kan analysen även visa att det redan finns färdiga lösningar på marknaden, som går att upphandla direkt. Eller att det inte är intressant att gå vidare. Eller att man fått helt nya insikter i behovet och vill gå ut i en ny, omformulerad förfrågan till marknaden, bara för att ta några exempel på möjligheter. Viktigt att tänka på är att om man går vidare med att direktupphandla piloter eller testprojekt med någon eller några leverantörer, så kommer man senare att behöva göra en konkurrensutsatt upphandling innan implementering, förutsatt att värdet i så fall överstiger gränsen för direktupphandling.

Inom ramen för Demand Acceleration har vi hittills valt att initiera marknadsdialogen genom att skicka ut en RFI, request for information. En RFI är en formell förfrågan om information, och är ett sätt att initiera en marknadsdialog i linje med de fem grundprinciperna för offentlig upphandling. En RFI publiceras generellt i ett upphandlingsverktyg (tex e-avrop, Tendsign, Kommerz)

I en process som ska driva innovation är det viktigt att nå ut även utanför de vanliga målgrupperna av potentiella leverantörer. Exempelvis kan aktörer i det omgivande innovationssystemet såsom inkubatorer, science parks och kluster, liksom sociala medier såsom LinkedIn, vara till stor hjälp för att sprida information.

Därför kan det också vara lämpligt att utöver traditionella publiceringsformer för en upphandling komplettera med nya 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 webbsida med filmer, bilder, berättelser, och beskrivningar av olika användartyper och användarsituationer. Den webbsidan kan sedan korslänkas med den publicerade annonsen i upphandlingsverktyget.

Marknadsanalysen handlar dock inte bara om att involvera leverantörer. Marknadsanalysen behöver även undersöka hur stor marknadspotentialen är, för att få en tidig uppfattning av skalningspotentialen av lösningen. Det innebär att även den behovsägare som väljer att driva upphandlingen av innovationsprocessen, även bör utforska om det finns andra potentiella kunder som skulle vara intresserade av en lösning. De kunderna behöver inte bara finnas på den offentliga marknaden. Generellt genom processen har den externa intermediären ansvar för marknadsperspektivet, eftersom det inte ligger i den offentliga köparens uppdrag. Däremot kan behovsägaren bidra med värdefulla nätverk och kontakter, inte minst till andra offentliga organisationer.

Medskick till processledaren

- I marknadsanalysfasen är Princip 3 "Framgång kan inte analyseras fram, den framträder efterhand" och Princip 4 "Interaktion triggat insikter" helt centrala för att komma vidare i processen. Det betyder att fokus ska ligga på att samla in tillräckligt mycket information för att kunna minska, men inte att eliminera, osäkerheten framåt. Det är viktigt att undvika att man fastnar i analyserandet. Det kan kännas väldigt osäkert att våga gå ut i en RFI i ett så tidigt skede av processen. Den osäkerheten kan yttra sig i synpunkter om att "backa bandet", arbeta igenom behovsformuleringen ytterligare, eller andra former av aktiviteter som ökar tryggheten. Det är också vanligt med invändningar i stil med "tänk om inga företag är intresserade" eller "tänk om det inte kommer in några bra förslag", eller "vad är det för insikter vi tänker ska komma?" Här är det viktigt att trycka på att vi kommer veta mer efter marknadsanalysen än innan. Det är ingen idé att försöka förutsäga vilka insikter som kommer dyka upp, eller vilka svar som kommer in, däremot kommer vi garanterat veta mer efteråt, och kommer kunna ta mer välgrundade beslut än innan.
- Syftet med RFI:n är inte bara att få reda på vilka leverantörer som är intresserade av att delta i processen, utan också att få in deras idéer kring hur en lösning skulle kunna utformas. Interaktionen mellan leverantörerna och behovsägaren kommer att leda till djupare insikter hos alla partner, både kring behovet, och hur det skulle kunna lösas. De insikterna ligger sedan till grund för beslutet nästa steg.

- Glöm inte att det går att avbryta processen om inte marknadsanalysen visar på en potential att lösa problemet, eller om det inte ser ut som att en potentiell lösning har någon marknadspotential.
- Det går inte att nog trycka på vikten av kommunikation. Många organisationer har erfarenheter av att publicera RFI:er som bara genererat enstaka svar. RFI:erna har då publicerats i upphandlingsverktygen, där de framförallt når de företag som är vana leverantörer till offentlig sektor, som prenumererar på de koder som är relevanta för dem. Vill man nå en bredare grupp av företag behöver man kommunicera bredare.

Här finns fler exempel på webbsidor som använts för att kommunicera RFI:er:

> <https://digitalwellarena.se/upplev-min-verklighet-rfi>

> <https://www.compare.se/medborgarportal>

Det spelar ingen roll om webbsidan ligger på intermediärens eller kommunens webbplats. När nya RFI:er publiceras, delas informationen även i Demand Acceleration Community.

* "Vägledning i Staden", Karlstad kommun

- Kommunens hade identifierat ett behov av att även kunna tillgängliggöra stadens utbud för människor med kognitiv svikt. För att samla in information om vad som fanns på marknaden samt att skapa intresse bland potentiella leverantörer valde kommunen att genomföra en RFI som publicerades i en digital annonsportal. RFI:n innehöll följande information som leverantörerna uppmanades föreslå lösningar till.
 - "Vi vet att många personer inom den här målgruppen inte tar del av det samhället erbjuder. Det kan handla om att man inte vet hur man ska göra, vilket skapar en osäkerhet som gör att man inte vill utsätta sig för den stress och oförutsägbarhet som det innebär. Personer inom målgruppen fungerar ofta bättre om man får informationen visuellt. Det betyder att man ser informationen, och att informationen finns kvar så att man kan titta på den om och om igen med samma budskap.
 - Visuell information kan vara skriven, men det kan även exempelvis vara ett foto eller en bild på ett objekt. Genom bedömningar av personens förmåga att ta till sig information och instruktioner kommer man fram till vad som fungerar för varje individ
 - Det är viktigt att tänka på att samma person kan behöva olika typer av visuella instruktioner beroende på intresse och motivation, likaså hur många moment som kan ingå i en uppgift eller i en aktivitet som ska utföras.
 - Digital teknik har gett oss stora möjligheter att klara oss på egen hand. Skyltar och vägledning som finns i staden kan kompletteras med eget valt stöd, som en GPS, Google maps eller annat. En del personer med kognitiva utmaningar klarar inte av allmänna instruktioner och allmän vägledning. För de här personerna behöver vi anpassa information till det sätt personen bäst tar till sig information på, dvs vi måste säkerställa att vi pratar samma språk."
- > <https://digitalwellarena.se/vagledning-i-staden-rfi>

* “Minimera den offentliga konsumtionens klimatavtryck”, Helsingborgs Stad

- Helsingborgs stad upphandlar varor och tjänster för 3,4 miljarder skattekronor per år, vilket orsakar ett utsläpp av 115 000 ton CO₂e. Staden har satt upp ett ambitiöst mål att vara klimatneutral till 2030. För att uppnå detta mål behöver staden ställa om den offentliga konsumtionen och valde därför i en upphandling söka efter aktörer som kan erbjuda lösningar för att minska stadens miljöpåverkan från inköp.
- Med hjälp av en RFI ville staden undersöka vilka befintliga lösningar som redan svarade mot det identifierade behovet, samt att mer öppet samla in information om koncept, produkter och tjänster som kan bidra till att kraftigt minska klimatavtrycket. Målsättningen var att därefter utveckla koncept tillsammans med flera lovande aktörer.
- I RFI-formatet ombads intresserade aktörer att presentera befintliga koncept, produkter och lösningar med utgångspunkt i användarvänlighet, förmåga att åstadkomma en beteendeförändring, och vad som kan staden betecknade som smart utformat. Nedan beskrivs de aspekter man ville att aktörerna skulle belysa i sina presentationer av befintliga eller potentiella lösningar. RFI publicerades i en digital annonsportal samt på Helsingborg stads webbsida.

Användarvänlighet:

- Enkelt att använda och skapar minimalt extra arbetstid i verksamheterna
- Följer en metodik och mall som är lätt att upprepa och replikera
- Underlättar i det dagliga arbetet och gör det lätt att göra rätt

Åstadkommer beteendeförändring:

- Skapar engagemang, utmanar och inspirerar – sporrande att göra ännu mer
- Lär medarbetare att tänka klimat först
- Gör att varje person upplever att deras val kan göra skillnad
- Smart utformat
- Transparent med potential att återanvändas även utanför Helsingborgs gränser
- Gör att vi kan följa upp om våra insatser får effekt
- Skapar möjlighet för nya aktörer att presentera en hållbar lösning
- Använder möjligtvis den senaste tekniken inom AI-området eller liknande, men förfrågan är öppen för olika typer av lösningar, även analoga.

> <https://innovation.helsingborg.se/offentlig-konsumtions-klimatavtryck/>



Upphandling

Om vi efter marknadsanalysen beslutar att vi vill gå vidare och upphandla utvecklingsarbete stegvis med potentiellt flera leverantörer, så är nästa steg att förbereda och genomföra upphandlingen. Det betyder att vi är kvar i att agera i osäkerhet, men sannolikt har vi en bättre bild av vad vi är ute efter, och vilka möjligheter som finns på marknaden. Om marknadsanalysen har gett oss en klar bild av vad vi är ute efter, och det finns lösningar på eller nära marknaden som vi ser kan lösa våra behov, kan det vara mer effektivt att gå vidare med andra former av upphandling, exempelvis att direktupphandla tester eller piloter, eller att upphandla en lösning direkt, istället för att upphandla utvecklingsarbetet.

Denna handbok beskriver upphandling av utvecklingsarbete enligt principerna för Demand Acceleration. Den riktar sig främst till för dig som är processledare, och syftar till att ge stöd i hur du kan processleda upphandlingen, med hjälp av en upphandlingsledare och vid behov juridisk expertis. Även Upphandlingsledaren måste vara insatt i de grundläggande principerna för Demand Acceleration, och målet med innovationsprocessen. Även för en erfaren upphandlingsledare kan det kännas tryggt med ett juridiskt bollplank, eftersom Demand Acceleration är en ny metod som bara använts ett fåtal gånger. Inom Demand Acceleration Community finns konsulter med juridisk expertis och erfarenhet av upphandling enligt metodiken.

Det är viktigt att hålla fast vid samma förhållningssätt som vi beskrivit tidigare, även om svårighetsgraden ökar när vi integrerar genomförandet av en upphandling och den formalia det innebär.

90% innovation, 10% upphandling

Demand Acceleration innebär att upphandla ett utvecklingsarbete av en ännu okänd lösning, inte själva lösningen. Därför baseras kravställning och utvärdering på leverantörens förmåga, inte på lösningens funktioner eller egenskaper. En vision när Demand Acceleration började formas var "90% innovation och 10% upphandling". Det innebär att innovation är kärnan i processen, och att upphandlingen ska integreras i innovationsprocessen, inte tvärtom. Detta synsätt är centralt, även i den fas där upphandlingen förbereds och genomförs.

Formuleringen av upphandlingsdokumentation, såsom utvärderingskriterier, samt granskning och utvärdering av anbudet är steg som kan generera viktiga insikter och påverka den fortsatta processen. Därför bör detta arbete inte enbart utföras av upphandlingsledaren, utan involvera hela projektgruppen. Upphandlarens roll blir att översätta projektgruppens insikter och åsikter till de formella kraven och säkerställa att upphandlingsregelverket efterlevs.

Syftet med att upphandla utvecklingsarbetet är dels att leverantörerna ska få betalt för sitt arbete, dels att övergången från utvecklingsarbete till implementation ska bli så sömlös som möjligt. Syftet med att stegvis upphandla utvecklingsarbete från flera leverantörer, är att skapa en öppen innovationsmiljö där behovsägaren får möjlighet att dra nytta av flera leverantörers kunskap och kreativitet genom processen. Behovsägaren får också möjlighet att se hur leverantörernas förmåga utvecklas över tid, vilket minskar osäkerheten kring vilken leverantör som har förutsättningar att utveckla och skala upp en lösning som löser behovet.

I slutändan handlar det om att skapa bästa möjliga förutsättningar för att resultatet av innovationsprocessen ska skapa värde, alltså implementeras och spridas. Det synsättet behöver genomsyra arbetet med upphandlingen.

Upphandlingsdokumentationen

Det första vi behöver göra är att välja förfarande och att utforma upphandlingsdokumentationen. I de upphandlingar som hittills genomförts har man använt sig av ett förhandlat förfarande med föregående annonsering. I skrivande stund övervägs även selektivt förfarande för kommande upphandlingar. Upphandlingsdokumentation, erfarenheter och lärdomar från alla upphandlingar delas i Demand Acceleration Community.

Valet av förfarande är i sig inte det centrala. Det centrala är att upphandla utvecklingen av en lösning. LOU reglerar formalia kring ingåendet av avtalet, inte hur samarbetet ska se ut eller vad som köps.

Eftersom syftet med Demand Acceleration är att den utvecklade lösningen ska kunna spridas brett, tillfaller de immateriella rättigheterna leverantören, något som ska klargöras i avtalet. Det är viktigt att tänka igenom vad detta innebär i praktiken jämfört med att köpa utvecklingsarbete genom att ersätta leverantören med konsultarvode per timme.

Rent konkret innebär det att det är ett partnerskap, där man behöver dela på risken. Behovsägaren kanske önskar en viss funktion under utvecklingstiden, samtidigt som leverantören bedömer att en annan funktion snarare efterfrågas av marknaden, och kommer innebära att lösningen får bättre möjligheter att spridas. Då behöver det göras avvägningar mellan behovsägarens och leverantörens önskemål, på ett sätt som inte uppstår när vi betalar en konsult per timme. Å andra sidan så kan leverantören välja att investera mer tid i utvecklingen än vad behovsägaren betalar för, eftersom det kan öka möjligheterna att sälja lösningen till fler kunder. Betalar man konsultarvode får man i princip det man betalar för, varken mer eller mindre, på gott och ont.

Avtal med optioner

För att möjliggöra en process där vi stegvis tar begränsade risker, och har möjlighet att välja bort leverantörer efter hand, enligt principerna för Demand Acceleration, så har man i de upphandlingar som genomförts hittills tecknat avtal med optioner. I de första upphandlingarna har man tecknat avtal med leverantörerna om att delta i en innovationsprocess under fyra veckor, mot en ersättning på 25 000 kr, med option till förlängning. Hur omfattande den första fasen behöver vara beror såklart på förutsättningarna i varje process.

Man kan välja att teckna avtal med alla leverantörer som svarar mot ett antal obligatoriska krav, vilket man gjorde i den första upphandlingen enligt modellen. Fördelen är att utvärderingen blir enkel och effektiv, och att man inleder ett samarbete med alla leverantörer, vilket genererar många insikter, även från arbetet med leverantörerna som kanske inte alls har förutsättningar att utveckla och sprida en lösning.

Nackdelen är att det kan bli resurskrävande och kostsamt att inleda parallella utvecklingsprocesser med ett stort antal leverantörer. En oproportionerligt stor andel av den totala budgeten för utvecklingsarbetet kan då behöva användas under den första fasen av utvecklingsarbetet.

Ett annat sätt är att sätta upp utvärderingskriterier som leverantörernas anbud kommer att utvärderas och poängsättas mot, och baserat på resultatet tecknar avtal med vissa.

Nyttjanderätt i avtalet

I tidigare upphandlingar har det avtalats att behovsägaren får rätten att använda resultatet från innovationsprocessen. Detta har gjort det möjligt att implementera lösningen direkt, utan ytterligare upphandling. Nyttjanderätten har begränsats till ett antal år. Anledningen är att marknaden kan komma att utvecklas där andra företag erbjuder liknande produkter. En framtida konkurrensutsatt upphandling, innebära att man kan välja den bästa lösningen för verksamhetens behov framåt.

Formalia i upphandlingsprocessen

Det är viktigt att hela projektgruppen har en grundläggande förståelse för den formalia som det innebär att genomföra en upphandling.

Efter ett formellt beslut att upphandlingen ska genomföras inklusive val av förfarande följer en reglerad process. Den upphandlande myndigheten ska dokumentera genomförandet av upphandlingen för att säkerställa transparens i processen och att upphandlingen har gått rätt till och inte

* Nyttjanderätt

Nyttjanderätt avser i detta sammanhang rätten att använda något utan att nödvändigtvis äga det. Det kan handla om rätten att nyttja en vara, tjänst, eller immateriell tillgång (såsom ett varumärke, patent, eller upphovsrätt) på ett specifikt sätt enligt villkoren i ett avtal.

brutit mot lagstiftningen. Upphandlingsledarens uppgift är bland annat att se till att varje steg i den formella inköpsprocessen, dvs från annonsering till avtalsskrivande, är dokumenterade. Exempel på dokumentation är kravspecifikation som intresserade leverantörer tar del av, kommunikation med intresserade leverantörer, urval och tilldelning av kontrakt.

Kommunikationen med de intresserade leverantörerna ska följa de grundläggande principerna för upphandling vilket bland annat innebär att alla ska få samma information samtidigt. Det är inte ovanligt att leverantörerna hör av sig direkt till deltagare i projektgruppen för att ställa frågor eller resonera om olika aspekter av upphandlingen. Det är i grunden positivt och visar på ett engagemang. Här behöver dock likabehandlingsprincipen sitta i ryggmärgen hos projektgruppen. Enklast är att hänvisa leverantörerna till den funktion för frågor och svar som finns i upphandlingsverktyget, och på så sätt säkerställa att alla leverantörer får samma information.

När anbudstiden gått ut ska alla anbud öppnas samtidigt enligt en viss procedur. Tidsspännet från annonseringen av upphandlingen till dess att tilldelning sker och kontrakt kan signeras är också reglerat i lagen. Till dess att tilldelningsbeslutet är publicerat så råder absolut sekretess och de som genomför upphandlingen får inte dela information med någon utanför upphandlingsgruppen. Det gäller även antal anbud som kommit in. Därefter kan en sekretessprövning ske om någon begär ut dokumentation och leverantörerna har hävdat sekretess, exempelvis vid affärshemligheter.

Utvärdering

Hela nedan stycket bygger på erfarenheter från en upphandling, Vägledning i staden, Karlstads kommun, eftersom det är enda upphandlingen hittills där leverantörerna utvärderats innan tecknande av avtal.

Utvärderingsmomentet kan sägas bestå av två delar – att formulera utvärderingskriterierna i upphandlingsdokumentationen, och att utvärdera leverantörerna mot kriterierna innan avtal tecknas.

Ett sätt att förhålla sig till utvärderingen är att tänka på den som en riskanalys. Vi kan tänka oss att vi inte på förhand kan veta vilka leverantörer som har bäst förutsättningar, men däremot kan avgöra vilka som inte har förutsättningar. Då kan vi fråga oss vilka faktorer som skulle kunna tänka sig vara utslagsgivande, som vi har möjlighet att avgöra utifrån ett anbud. På så sätt kan vi utforma kriterierna, och anbudsförfrågan utifrån det.

Varje innovationsprocess är unik, men den gemensamma nämnaren är att syftet är att den eller de lösningar som blir resultatet från innovationsprocessen ska skapa värde, både genom att implementeras i

behovsägarens verksamhet, och att spridas till fler. Eftersom vi genomför processen i flera steg, så blir kriterierna annorlunda än om vi tecknar ett flerårigt avtal med bara en leverantör vilket är det normala.

Enkelt uttryckt är risken när vi bara tecknar avtal med en leverantör är att vi får en leverantör som inte klarar av att leverera värdet vi är ute efter under avtalstiden. När vi tecknar ett avtal om kanske bara några veckors utvecklingsarbete med flera leverantörer, så tar vi en annan risk. Varje enstaka kontrakt innebär en mycket liten risk.

Risken är snarare att den leverantör som hade haft bäst potentialen att utveckla den lösning, och skapa de värden som är syftet med processen, blir bortvald. Samtidigt innebär det en risk att vara för försiktig med utvärderingskriterierna, för att vi riskerar att för många leverantörer uppfyller dem. Om man ser det upphandlande utvecklingsarbetet som en resa ut i det okända, så innebär utvärderingen i det här skedet att avgöra vilka företag som ska få en biljett att följa med på resan. Ur ett innovationsperspektiv skulle det vara bättre om alla som vill fick följa med, men ur ett resursperspektiv skulle det kunna äventyra hela processen. Därför behöver vi göra en avvägning som innebär att rätt leverantörer får följa med, innan vi har haft chans att samarbeta med dem. Det är momentet är alltså inte enkelt, och osäkerheten är fortsatt hög. Ett bra förhållningssätt är att projektgruppen formulerar de frågor man vill ha svar på och upphandlingsledaren omvandlar det till ett korrekt förfrågningsunderlag.

I Vägledning i Staden publicerades en hemsida för upphandlingen, som korslänkades till publiceringen i kommunens annonsdatabas, precis som med RFI:n. Syftet var att även attrahera företag som inte vanligtvis gör affärer med offentlig sektor, och bevakar annonsdatabaserna, utan att få en bredare spridning. Hemsidan innehöll flera olika filmer som beskrev olika scenarier, aspekter av utmaningen och bidrog till att öka leverantörernas förståelse för vilket problem man ville lösa. Leverantörerna att lämna in bland annat en video som beskrev ett initialt lösningsförslag och sedan utvärderades såväl lösningsförslagen som leverantörerna med utgångspunkt i ett antal på förhand definierade värdeord, bland annat innovationsförmåga, och långsiktighet.

Det visade sig i utvärderingen att det egentligen var överflödigt att utvärdera själva lösningsförslaget, eftersom det sannolikt kommer att förändras under utvecklingsarbetet. Lösningsförslaget utgjorde i praktiken en form av arbetsprov som bidrog till att utvärdera leverantörens egenskaper, och som sådant fungerade det mycket bra.

Här är en lista på tänkbara aspekter som skulle kunna omvandlas till utvärderingskriterier, enligt insikter från projektgruppen:

- Leverantören har läst och förstått upphandlingsunderlagen och påvisar därmed ett grundläggande engagemang
- Leverantören har, eller har potential att få, nödvändiga ekonomiska förutsättningarna att skala upp en lösning på marknaden
- Leverantören har förstått utmaningen och/eller har en tolkning som skapar ett mervärde genom nya insikter hos behovsägare
- Leverantören har tillräcklig kunskap om, och intresse för målgruppen för att ha potential omsätta sin idé till en värdeskapande lösning för användarna
- Leverantören har en idé som har potential att skapa stort värde och som inte är begränsad till en befintlig lösning med begränsad innovationshöjd.
- Leverantören fokuserar på relevanta aspekter i sitt initiala lösningsförslag, såsom utmaning, målgruppens behov och konceptuella idéer om lösning, snarare än på specifika tekniska detaljer
- Leverantören är öppen för andras idéer
- Leverantören har en uppfattning om hur ett utvecklingsarbete kan gå till och vilka utmaningar och behov som behöver hanteras
- Leverantören har tydligt fokus på användardriven utveckling och har en uppfattning om det kan bedrivas
- Leverantören har genom sitt deltagande i upphandlingen bidragit till nya insikter om behov eller möjlig lösning hos kunden.

Medskick till processledaren och upphandlingsledaren

- Ofta bygger utvärderingskriterier på tidigare erfarenhet, tex referenser från tidigare uppdrag eller projekt. Det kravet riskerar att stänga ute nystartade företag, utan att det är avsikten. Att skicka upphandlingsdokumenten på remiss till de företag som deltagit i RFI:n är ett sätt att säkerställa att man inte utestänger intresserade leverantörer av misstag.
- Kreditvärdighet är ett vanligt krav i upphandlingar, som inte är lika självklart när man upphandlar utvecklingsarbete stegvis. En leverantör kan i teorin ha låg kreditvärdighet när avtalet tecknas, men visa en förmåga under processens gång att attrahera de resurser som krävs för att skapa en ekonomisk stabilitet och för att finansiera en uppskalning, exempelvis genom riskkapital eller kundfinansiering.
- Hämta inspiration från andra typer av upphandlingar. De upphandlingar som genomförts hittills enligt Demand Acceleration är exempelvis inspirerade av entreprenadupphandlingar.
- Var inte rädd för en överprövning. LOU är ett regelverk som utvecklas genom rättspraxis. Det innebär att avgöranden i domstol ger vägledning för kommande fall. Överprövningar är ett viktigt verktyg för att avgöra vad som är tillåtet. Om vi till varje pris vill undvika en överprövning bidrar vi inte heller till att utforska vad som är tillåtet inom ramen för LOU.
- Utnyttja erfarenheterna inom Demand Acceleration Community. Tidigare upphandlingsunderlag kan ge inspiration, men minst lika viktigt är att ta del av erfarenheterna efter att ha genomfört respektive upphandling. Vad ser man att man skulle gjort annorlunda nästa gång? Det är den mest värdefulla kunskapen att bygga vidare på.

Innovationsprocessen

Efter avslutad upphandling har ett antal leverantörer fått kontrakt för att delta i en innovationsprocess, som förhoppningsvis kommer att leda till utvecklingen av en eller flera lösningar. Det är viktigt att påpeka att innovationsprocessen enligt principerna för Demand Acceleration hittills endast har genomförts i sin helhet en gång. Därför bygger kommande avsnitt enbart på erfarenheter och insikter från "Upplev Min Verklighet," där Karlstads Kommun var behovsägare och Compare var intermediär processledare, och processen beskrivs ur processledarnas perspektiv. Ambitionen är att framtida versioner av handboken kommer att uppdateras med erfarenheter från innovationsprocesser som för närvarande befinner sig i tidigare faser eller är i början av det upphandlade utvecklingsarbetet.

Först beskrivs generella insikter och erfarenheter från utvecklingsarbetet. Sedan beskrivs hur varje fas utformades och genomfördes i praktiken. Beskrivningen av faserna ska läsas som inspiration, inte som instruktion.

Grundläggande om det upphandlade utvecklingsarbetet

Det är viktigt att alltid ha i åtanke att vi endast bör fokusera på det mest nödvändiga för att kunna ta beslut om nästa steg. På så sätt kan vi hålla en bra takt, generera nya insikter ofta och använda resurserna på ett klokt sätt, utan att fastna i onödiga detaljer. För att minska riskerna för alla inblandade delas processen upp i flera steg, eller faser, vilket också beskrivs i principerna för Demand Acceleration. Antal faser som krävs för att utveckla en konceptuell skiss till en färdig lösning kan variera från fall till fall. I "Upplev Min Verklighet" genomfördes tre faser, som benämndes konceptfas, prototypfas och utvecklingsfas.

De leverantörer som inte visar potential att uppnå processens mål - att utveckla en lösning som både kan implementeras och skapa värde för behovsägaren samt spridas på marknaden - väljs bort från processen efter hand. Trots detta är målet att även dessa leverantörer ska kunna dra nytta av de insikter och kunskaper som de kan använda i framtiden. De idéer och lösningar som framkommer under processen, kan potentiellt vidareutvecklas och skapa värde i andra sammanhang. Trots att den formella upphandlingen är avslutad, måste det fortsatta arbetet fortfarande följa de fem grundläggande principerna i LOU (lagen om offentlig upphandling): icke-diskriminering, likabehandling, proportionalitet (rimlig kravställning), ömsesidigt erkännande och öppenhet. Det innebär att dialogen mellan behovsägare och leverantörer måste struktureras och genomföras på ett sätt som säkerställer att alla parter får samma information.

En effektiv metod för att dela information är att skapa en gemensam digital plattform, till exempel en Wiki, där information kan delas och alla parter kan

ta del av den samtidigt. Grundtanken är att varje leverantör äger sina egna idéer, men de insikter som genereras genom samarbete med dessa idéer och behövsägaren bör delas med alla, förutsatt att de formuleras på ett sätt som inte avslöjar de enskilda leverantörernas idéer. På detta sätt skapas en öppen innovationsmiljö där alla involverade kan dra nytta av varandras arbete. Det är viktigt att alla som är involverade i utvecklingsarbetet förstår och accepterar detta förhållningssätt från början.

Att utforma en affärsutvecklande innovationsprocess

Att utforma den upphandlade innovationsprocessen är troligtvis det mest avgörande arbetet i hela processen, eftersom det har en direkt inverkan på hur utvecklingsarbetet genomförs och vilka företag som kommer att ansvara för den slutgiltiga lösningen. Den mest centrala skillnaden mellan Demand Acceleration jämfört med "vanlig" innovationsupphandling är integreringen av ett skalningsperspektiv.

Som tidigare beskrivet finns de två konkreta möjligheter att integrera affärsutveckling och skalbarhet i processen.

- **Bedömningskriterier:** Lösningar och leverantörer bör bedömas med hänsyn till deras marknadspotential, snarare än att endast fokusera på den första kundens omedelbara krav.
- **Processdesign:** Hela processen behöver designas så den främjar skalbarhet. Processen behöver förbereda leverantörerna inte bara för det första kontraktet, utan även för framtida hållbar tillväxt och expansion.

Det är värt att förtydliga att vi i begreppet affärsutveckling inkluderar att skapa en hållbar affärsmodell och ett hållbart företag. Att skapa kriterier och leverabler som effektivt bedömer relevanta hållbarhetsaspekter för varje specifik utmaning är ett gediget arbete. Inom Demand Acceleration Community finns det flera pågående initiativ som bygger upp kunskap och delar erfarenheter, inom hållbarhet och cirkulär ekonomi. Än så länge har dessa kriterier inte testats i en faktisk upphandling enligt metodiken för Demand Acceleration.

När den här delen av innovationsprocessen inleds har upphandlingen redan avslutats, vilket innebär att avtal har ingåtts med ett antal leverantörer. Som beskrivs i principerna för Demand Acceleration, så handlar det inte om att välja ut den bästa lösningen, utan att stegvis identifiera vilka leverantörer som visar potential att uppnå syftet med processen, och fortsätta arbeta med dem. Varje leverantör förväntas leverera specifika underlag, kallade leverabler, och det är dessa underlag som utgör grunden för bedömningen av om leverantören har potential att uppfylla syftet med processen.

Vi kan exempelvis bedöma lösningens kostnadseffektivitet. Men det handlar då inte om att välja den eller de lösningar som har potential att bli mest kostnadseffektiva, utan i stället bedöma om respektive lösning har potential att kunna bli rimligt kostnadseffektiv i förhållande till det värde den skapar. Även om den första kunden har skrivit in nyttjanderätt i avtalet, och inte direkt berörs av vilket pris som sätts på lösningen på marknaden, så kommer inte lösningen att bli ekonomiskt hållbar om den kostar oproportionerligt mycket att producera eller leverera i förhållande till värdet den skapar. Lösningen kommer då ha svårt att spridas på marknaden enligt en för leverantören ekonomiskt hållbar affärsmodell, vilket minskar möjligheterna att leverera värde till den första kunden över tid.

Alltså är det viktigt att ha möjlighet att välja att inte utnyttja optionen att förlänga avtalet och upphandla fortsatt utveckling av en lösning som inte bedöms ha möjlighet att bli kostnadseffektiv.

Utformningen av bedömningskriterier är alltså avgörande för vilken eller vilka leverantörer som får utveckla den slutgiltiga lösningen. I den första upphandlingen, Upplev min verklighet, så utformades leverabler och bedömningskriterier precis innan respektive fas skulle börja, för att säkerställa att alla insikter under föregående fas inkluderades i arbetet.

I Karlstad hade man utvecklat hela innovationsmiljön kring DigitalWell Arena med KTH Innovation Readiness Levels, KTH IRL, som gemensam referensram. Modellen använder skalor från 1 till 9 för att bedöma mognaden hos ett innovationsprojekt, ur olika perspektiv, från första hypotes om ett behov, till att lösningen skalar på marknaden.

Anställda från olika delar av innovationssystemet, inklusive de från Karlstads kommun och Region Värmland som stöttar innovativa företag, använde modellens mognadsnivåer som ett gemensamt språk. Därför var det naturligt att också utgå ifrån KTH IRL-skalorna i de affärsutvecklande aspekterna av processdesignen, såväl vid utformning av leverabler som kriterier.

Det är viktigt att påpeka att KTH IRL-skalorna endast reflekterar mognadsnivån hos ett projekt och inte dess potential. Till exempel, företag som Spotify och Klarna började en gång på låga mognadsnivåer. Å andra sidan, projekt som saknar potential kommer förr eller senare att få svårt att ta sig högre upp i skalorna. Affärsutveckling är ingen linjär företeelse utan dynamisk, det innebär exempelvis att när ett företag har skaffat sig fler insikter så kan det innebära att de kommer på en bättre lösning och måste då göra om sin befintliga - och då går de ner igen på skalorna. Många företag har behövt göra en "pivot," vilket betyder att de måste ändra en grundläggande del av sin affärsmodell, såsom vilket kundsegment de riktar sig till. Det kan innebära att man tappar några nivåer i mognad, men om

man lyckas göra rätt förändringar kan man återhämta sig och överträffa sin tidigare mognadsnivå.

KTH IRL kan ge inspiration inom såväl utformning av leverabler, och utformning av kriterier på flera sätt. Skalorna kan exempelvis användas för att fastställa den nivå av mognad som ett företag bör ha uppnått, som ett sätt att hantera risk. Till exempel, om en kund anser att det är för riskabelt att samarbeta med ett företag som bara består av en ensam grundare, eller ett företag som saknar nödvändig kompetens inom sitt team för att driva projektet framåt, kan man sätta en mognadsnivå från skalan för Team Readiness Levels som ett tröskelvärde för bedömningen av teamet. Detta innebär att företag som ligger under denna nivå inte bedöms som att de har potential att uppnå målet med processen. Leverabler i processen kan då utformas med inspiration från mognadsnivåerna för att hjälpa företagen att nå den nödvändiga nivån under utvecklingsfasen.

Ett annat sätt att dra nytta av KTH IRL är som en inspirationskälla för att designa processen och utforma de resultat som förväntas. Skalorna bygger på beprövade startup-metoder, inklusive Lean Startup, och beskrivningen av de olika mognadsnivåerna kan vägleda i urvalsprocessen för lämpliga resultat i olika utvecklingsstadier. Genom att specificera de förväntade resultaten kan vi sätta krav som uppmanar leverantörerna att aktivt driva sin affärsutveckling framåt, exempelvis genom att kräva marknadsanalyser eller summeringar från möten med potentiella kunder. Det inlämnade materialet kan sedan fungera som underlag för att bedöma företagets och lösningarnas potential. Det är viktigt att notera skillnaden mellan mognadsnivå, potential och risk. Två projekt som befinner sig på samma mognadsnivå kan ha helt olika potential. Å andra sidan kan en låg mognadsnivå, även om den inte nödvändigtvis indikerar en låg potential, innebära hög osäkerhet och därmed en ökad risk för kunden. Därför kan användningen av tröskelvärden i vissa fall vara relevant för att bedöma företag och deras förmåga att uppnå syftet med processen.

Konceptfas

I kommande stycken redogörs för hur det upphandlade utvecklingsarbetet utformades i praktiken i Upplev min Verklighet.

Kontrakt tecknades med varje leverantör för deras deltagande i en fyra veckor lång innovationsprocess mot en ersättning om 25 000 kronor. Från behovsägaren deltog en utvecklingsgrupp som bestod av medarbetare med lång erfarenhet av arbete med målgruppen samt projekt- och processledare. En processledare från intermediären deltog också. Under den första veckan inleddes arbetet med ett gemensamt möte, där alla sju leverantörer och utvecklingsgruppen deltog. Här hade leverantörerna möjlighet att ställa frågor och diskutera behovet med utvecklingsgruppen. De följande dagarna ägnades åt individuella 90-minuters workshops, där varje leverantör fick leda en egen workshop med utvecklingsgruppen.

Under veckans gång utvecklades utvecklingsgruppens förståelse för behovet i sådan omfattning att senare leverantörer fick helt andra svar på sina frågor jämfört med de tidiga leverantörerna. För att säkerställa att likabehandlingsprincipen följdes och att alla leverantörer skulle ha tillgång till samma information, hölls ett stort avslutande möte efter alla individuella workshops. Här delades alla insikter från veckan med samtliga leverantörer. Samtidigt dokumenterades insikterna i en gemensam wiki.

Minimalistiska leverabler

Leverablerna skulle vara tillräckligt enkla för att det skulle vara rimligt att ta fram dem på fyra veckor och till en ersättning på 25 000 kronor. Samtidigt skulle de ge behovsägaren möjlighet att bedöma om leverantören och lösningen hade potential att uppnå syftet med processen.

Behovsägaren bedömde att det skulle innebära en för hög risk att gå vidare med ett alltför omoget team. Man bestämde därför att teamet som skulle skala upp lösningen behövde ligga på minst Team Readiness Level 6. Det innebär att det finns ett team på plats som har kapacitet att bygga en skalbar affär runt lösningen, och att alla nödvändiga kompetenser för den närmaste tiden finns på plats.

De affärsutvecklande kriterierna sattes i form av följande tröskelvärden:

- **Team Readiness Level (motsvarande nivå 6)** – Det finns ett komplett och diversifierat team som har kapacitet att bygga en skalbar affär runt lösningen. Alla nödvändiga kompetenser måste finnas på plats.
- **Business Model Readiness Level (motsvarande nivå 2)** – Det finns en hypotes om möjlig affärsmodell är på plats samt en övergripande beskrivning av marknadspotential och konkurrens.

- **Sustainability Readiness Level (motsvarande nivå 2)** – Det finns en hypotes om både positiva och negativa sociala och miljömässiga effekter av den föreslagna lösningen för kunder, användare, samhälle, miljö, osv.
- **Funding Readiness Level (motsvarande nivå 2)** – Det finns en beskrivning av aktiviteter och kostnader för att verifiera lösningen och dess affärspotential, samt en plan för finansiering för de första milstolparna.

Leverablerna definierades så här:

- En konceptpresentation i valfritt format (exempelvis en power point-presentation, eller en film)
- Ett 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)
- Underlag som visade att företaget nått Team Readiness Level 6 (om det fanns tveksamheter kring det).

Leverantörerna fick varsin individuell genomgång av leverablerna och vad som förväntades av dem, och fick möjlighet att ställa frågor.

Efter fasen bedömdes respektive lösningkonceptets potential. Det är viktigt att framhålla att företagen inte jämfördes med varandra. Varje leverantör hade ett separat avtal, och bedömningen av potentialen för leverantören och dess lösning när det gäller att uppnå processens mål avgjorde om behövsägaren valde att utnyttja optionen för att förlänga avtalet och upphandla ytterligare utvecklingsarbete.

Bedömningskriterierna för lösningskonceptet var:

- **Flexibilitet** – har lösningen potential att stödja olika typer av upplevelser baserade på olika typer av kognitiv svikt?
- **Engagemang** – har lösningen potential att engagera användarna känslomässigt? Det här kriteriet refererades internt till som "Gåshudsfaktorn".

* NABC

NABC är en kortfattad beskrivning av en idé enligt formatet:

1. Need (Behov)
2. Approach (Tillvägagångssätt)
3. Benefits (Fördelar)
4. Competition (Konkurrens)

- **Enkelhet** – Skulle lösningen kunna implementeras med rimliga anpassningar och ansträngningar från verksamheten? Det bör även vara möjligt för flera användare att uppleva samma scenario samtidigt, och lösningen behöver enkelt kunna transporteras till andra platser.

Man använde en enkel två-gradig skala med "go" eller "no-go". Beslutet att enbart använda tröskelvärden för mognadsnivåer i bedömningen av de affärsutvecklande aspekterna under denna fas var att säkerställa att leverantörerna från allra första början fokuserade på affärsmodell och skalning. Det innebar att det inte genomfördes någon ytterligare utvärdering av underlagen utöver att verifiera att mognadsnivån hade uppnåtts.

Medskick till processledaren

- Att forma kriterier och leverabler är en viktig del av innovationsprocessen, tillåt er att vrida och vända på olika perspektiv. Det behöver inte alls se ut som i beskrivningen ovan, varje process är unik.
- Syftet är inte att designa den perfekta innovationsprocessen. Det är viktigt att hushålla med alla deltagares tid och resurser. Syftet är att med enkla medel försöka bedöma om en leverantör har potential att uppnå syftet med processen, för att i så fall besluta om att utnyttja optionen och upphandla vidare utvecklingsarbete
- Om leverantörerna är ovana vid startup-metodologin eller affärsutveckling generellt, uppmana dem att ta hjälp av innovationsstödjande aktörer, exempelvis i deras region. Inkubatorer, science parks, drivhuset eller ALMI är några exempel på aktörer som kan vara aktuella

o Prototypfas

I Upplev min verklighet blev det tydligt efter konceptfasen att vi behövde få en känsla för hur konceptet skulle fungera i verkligheten. Vi ville få se att leverantören hade förmåga att skapa scenarior som hanterade mer än en form av kognitiv svikt, och vi ville också få en känsla för helheten. Hur skulle det fungera att byta mellan olika scenarier? Skulle det kännas användarvänligt? Och framför allt – skulle vi få gåshud? Den första film som kognitionsteamet hade skapat tillsammans med Studio Nyström hade kostat 10 000 kronor och lett till såväl tårar som gåshud vid visningar i olika sammanhang. Om vi skulle betala upp till en miljon för utveckling av ett utbildningsverktyg, så ville vi få minst lika mycket gåshud för de pengarna som för 10 000 kronor. Hela syftet med produkten var ju att komma under skinnet på deltagarna, och bidra till en upplevelse som skulle leda till förändrade beteenden.

Optionen omfattade ytterligare åtta veckors arbete, till en ersättning om 50 000 kr per leverantör. Eftersom det var ett utvecklingssamarbete, där leverantörerna äger sina egna produkter, så kändes det också mest rimligt att de själv fick ansvara för hur de ville genomföra utvecklingsarbetet, på det sätt som passade deras utvecklingsarbete bäst, exempelvis hur ofta man ville ha workshops med användare, om man ville arbeta i kortare eller längre sprintar, exempelvis.

I den här fasen ökade också fokuset på affärsutveckling och marknadspotential. I den efterföljande fasen skulle återstoden av budgeten fördelas med målet att utveckla en implementeringsbar produkt. Vi ville känna oss trygga med att den eller de leverantörer som skulle vara med till slutet hade förmågan att skala upp lösningen på marknaden.

Leverabler i prototypfasen

Leverabler och kriterier för prototypfasen utformade vi först när konceptfasen var avslutad. Det var först när vi hade all information från den tidigare fasen, som vi kunde känna efter vad mer vi behövde få se i den här fasen, för att känna oss tillräckligt trygga med att utnyttja den sista optionen. Följande nivåer av mognadsgrad sattes som tröskelvärden, som leverantörerna behövde visa att de befann sig på:

- **Customer Readiness Level (motsvarande nivå 5)** – Det har etablerats ett intresse för produkten/tjänsten bland kunder och användare, där dessa har bekräftat att den uppfyller och löser deras specifika problem eller behov. Därutöver har det skapats relationer med potentiella målkunder, som aktivt bidrar med återkoppling. Man har också bestämt sig för vilka specifika kundgrupper eller segment man initialt ska fokusera på och har utformat ett försäljningsargument samt ett värdeerbjudande som är skräddarsytt för dessa.

- **Team Readiness Level (motsvarande nivå 6)** – Det finns ett komplett och diversifierat team som har kapacitet att bygga en skalbar affär runt lösningen. Alla nödvändiga kompetenser finns på plats. Samma tröskelvärde som i förra fasen.
- **Business Model Readiness Level (motsvarande nivå 4)** – Första beräkningarna tyder på en ekonomiskt hållbar affärsmodell. En första bedömning visar på ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Den första versionen av förenklade resultaträkningsprognoser för den föreslagna affärsmodellen (huvudsakliga kostnader, huvudsakliga intäktströmmar) indikerar ekonomisk livskraft baserat på egna antaganden och uppskattningar.
- **Sustainability Readiness Level (motsvarande nivå 5)** – Det finns en hypotes om både positiva och negativa sociala och miljömässiga effekter av den föreslagna lösningen för kunder, användare, samhälle, miljö, osv.
- **Funding Readiness Level (motsvarande nivå 4)** – Finansiering för att verifiera lösningens kommersiella potential finns på plats, inklusive hypoteser för att verifiera, mål, aktiviteter, tidslinje, finansieringsbehov. Relevanta finansieringskällor har identifierats och tillräcklig finansiering har säkrats för att genomföra en väsentlig del av verifieringsplanen.

Leverabler för prototypfasen utformades för att hjälpa leverantörerna att uppnå tröskelvärdena. Inlämnade leverabler visade alltså att tröskelvärdena var uppnådda.

- En MVP innehållande minst två scenarier, med olika former av kognitiv svikt
- 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. (Customer Readiness Level 5)
- Lean Canvas kompletteras med siffror, prediktion baserat på antagande om marknadsandel. (Business Readiness Level 4)
- Validera antaganden om positiv respektive negativ impact av lösningen och affären tillsammans med kunder (Sustainability Readiness Level 5)
- Skriftlig presentation, exempelvis power point av affärsmodell och lösning. Enkelt, kopplat till hållbarhetsaspekter (SRL) som också går att använda i kommunikation. Enkel finansieringsplan på 12 till 18 månaders sikt. Funding Readiness Level 4)

Bedömningskriterier prototypfasen

Samma logik för bedömning användes som i konceptfasen. Det handlade inte om att jämföra leverantörer mot varandra, utan bedömningen gjordes som en form av riskanalys, för varje leverantör och lösning separat. Kriterierna gav alltså uttryck för de områden där vi såg de största potentiella riskerna.

Vi använde en skala från 0 - 2. 2 betydde att vi kände oss tillräckligt trygga för att utnyttja optionen till förlängning. 1 betydde att vi bedömde att det var förknippat med viss risk, och 0 betydde underkänt. I praktiken hade det räckt med två steg, eftersom det ändå krävdes 2 på alla kriterier för att vi skulle utnyttja optionen, men vi ville ändå visa att det var en skillnad mellan underkänt och att vi såg viss risk.

Bedömningen byggde dels på lösningen och dels på kvaliteten på det underlag man lämnat in för att visa att man uppnått tröskelvärdena i mognadsnivåer. KTH IRL visar i sig inte ett företags potential. Men kvaliteten på det underlag som tas fram på de olika nivåerna kan tydligt indikera potential. Referat från kundsamtal kan exempelvis visa om leverantören har förmåga att skapa intresse hos kunder.

Så här formulerades kriterierna

- 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 eventuell hårdvara, nytt innehåll etc.
- Innehåll/Scenarier – Koncept, och förmåga att producera nya scenarier över tid.
- Utvecklingsbarhet – Vidareutveckling (VU). Teknisk, organisatorisk och kompetensmässig förmåga att utveckla lösningen med nya funktioner och värden över tid.
- Förvaltningsbarhet – Vidmakthållande (VM). Lösningens förvaltningsbarhet inklusive leverantörens förmåga att äga, förvalta och drifta lösningen.
- Engagerande – Potential att engagera målgruppen känslomässigt. Bidra till bättre förståelse för de berördas situation. "Gåshudsfaktorn".

- Skalningspotential och unikiteten – Bedömning av efterfrågan och betalningsvilja på marknaden kopplat till lösningen, samt lösningens unikiteten (Market penetration potential). Lösningens potential att skala på marknaden.

Även så kallade "mjuka värden" bedömdes enligt samma logik

- samarbetsförmåga
- professionalism
- Initiativkraft
- systemförståelse

Medskick till Processledaren

- För att ge leverantörerna förutsättningar att verkligen förstå behovet och hur de behöver utveckla sin lösning är det viktigt att den upphandlande verksamheten sätter av gott om tid för att kunna interagera med respektive leverantör. Det gynnar det gemensamma lärandet, men underlättar också för framtida implementation i verksamheten och ger leverantörerna god förståelse för hur deras lösning kan säljas in på framtida kunder.
- Att integrera leverabler som innebär en utveckling av affären, t ex genom att lämna in en Business Model Canvas där leverantören redogör för hypoteser för vilka kunder man vill sälja till, vilka värden de kunderna ser i produkten, och sedan behöva genomföra kundsamtal för att validera hypoteserna, är ett sätt att designa kravställningen så att affärsutveckling integreras i innovationsprocessen.
- I de fall leverantörerna tar hjälp av affärsutvecklare under processen är det mycket viktigt att det är "vattentäta skott" mellan de personer som stöttar upphandlande verksamhet respektive stöttar leverantörerna. Det får inte finnas någon misstanke om att intermediären som stöttar den upphandlande kunden i processen har någon form av intresse i något av företagen.
- Lösningarnas skalningspotential behöver inte vara begränsad till den offentliga sektorn.



Utvecklingsfas

I Upplev min verklighet utgjorde detta den sista fasen. Optionen utnyttjades med en leverantör, som ersattes med återstoden av budgeten för att vidareutveckla en implementeringsbar lösning. Här fick både den interna processledaren från kommunens utvecklingsavdelning, och processledaren från den intermediära processledaren en mycket mindre framträdande roll.

Arbetet kretsade kring den verksamhet, kognitionsteamet, som skulle implementera lösningen, och leverantören. Det är viktigt att tänka på att man fortfarande befinner sig i en gemensam utvecklingsprocess, och att uppfattning om såväl behov som möjliga lösningar fortfarande kan förändras. Det är under den här fasen som grunden läggs till fortsatt samarbete när lösningen är implementerad.

En viktig aspekt är att utveckling och implementering av en ny lösning sannolikt innebär någon form av verksamhetsutveckling hos verksamheten. Nya lösningar innebär ofta nya arbetssätt. Det är också en anledning att fortsätta ha nära kontakt under utvecklingsfasen, för att säkerställa att utvecklingen av lösningen och verksamheten går i takt.

Leverablerna efter den här fasen bör också utformas i samarbete med leverantören och verksamheten. Det är deltagande i en innovationsprocess som handlas upp, och leverablerna i den här fasen behöver vara både realistiska och i linje med projektets syfte. Det ligger i både leverantörens och verksamhetens intresse att utvecklingsprocessen leder till en implementeringsbar lösning, som skapar värde för verksamheten.

När den här fasen var klar i Upplev min verklighet så var lösningen både samskapad och upphandlad, så lösningen implementerades direkt i utbildningsverksamhet av personalen inom LSS och äldreomsorg. Som ett resultat av processen, och de affärsutvecklande aktiviteterna i processen, i synnerhet kundsamtalerna under prototypfasen, hade det även skapats en efterfrågan på marknaden med en rad intresserade kunder som väntade på att produkten skulle bli färdig. Ett år efter implementeringen säljs lösningen ViroteaED, utvecklad av VR-bolaget Virotea i samarbete med kognitionsteamet i Karlstads kommun till en mängd kommuner och utbildningsföretag runt om i landet, och används bland annat i YH-utbildningar för personal inom vård och omsorg.

Medskick till processledaren

- Säkerställ att det agila arbetssätt fortsätter precis som under tidigare faser, även om du som processledare inte längre är lika inblandad. Gärna korta utvecklingscykler med flera iterationer och ha en kontinuerlig dialog med varandra.
- Var behjälplig att stötta leverantören med råd och dåd som kan hjälpa till i utvecklingen av nya affärer. Naturligtvis ska detta ske inom ramen för LOU och inte bidra till otillbörliga konkurrensfördelar. En nöjd offentlig referenskund kan öppna många dörrar för leverantören.

Och känn glädjen av att ni har varit med och lagt grunden för en innovation som förhoppningsvis kommer bidra till nytta och spridas till många fler.

Följande personer bidrog till den här versionen av handboken i samband med en workshop i Kista 11-12 maj 2023. Workshopen genomfördes inom ramen för projektet Train the Trainer Efterfrågeacceleration, finansierat av Vinnova:

Anders Milde, The Compare Foundation

Anett Aldman, Borås Science Park

Ann-Sophie Gustafsson, Municipality of Karlstad

Anna-Maria Mårtensson, Leap for Life

Carolin Maule, The Compare Foundation

Daniel Eurenus, Peak Innovatinon

Elin Jonsson, Leap for Life

Eric Holmstedt, Norrköping Science Park

Jakob Lindvall, The Compare Foundation

Jenniann Göransson, Municipality of Varberg

Jessica Planefeldt, Sahlgrenska Science Park

Johan Söderblom, WWF Sweden

Johanna Lundgren, All Age Hub

Josefine Cataldo, Borås Science Park

Lina Svensberg The Compare Foundation

Lucas Uhlén, Kista Science City

Marie-Louise Eriksson, The Compare Foundation

Mikaela Färnqvist, Kista Science City

Niklas Tideklev, Region Östergötland

Olle Källström, Peak Innovation

Örjan Jansson, WWF Sweden

Per Danielsson, Municipality of Karlstad

Sandra Dalåsen, The Compare Foundation

Sylvia Mårtensson, Östersunds kommun

Tommy Boije, City of Helsingborg

Ulrika Jonsson, Linköping Science Park

Yasmin Larsson, WWF Sweden

