

Podden om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

- INTRORÖST: En podcast från Sveriges Kommuner och Regioner.
- LI: Jag skulle nog säga att det här är ju kommunernas svaga sida om jag får vara lite fräck här. Vi är ganska bra på att lägga resurser på själva upphandlingen och sen så låter vi också verksamheten sen använda det här upphandlade föremålet men vi är inte alltid så bra på att följa upp att vi får det vi efterfrågar.
- MAN: Det här är podden om välfärdsteknik.
- EVA: Hej, och välkomna till ett nytt avsnitt av podden om välfärdsteknik. En podd som görs av SKR Kompetenscenter, välfärdsteknik. Jag heter Eva Sahlén och samordnar både Kompetenscenter och samtalen i den här podden. Det här avsnittet ska behandla upphandling och för det samtalet har vi bjudit in två ut av våra medverkande konsulter till Kompetenscenter. Som båda finns på Affärskoncept AB som är ett dotterföretag kan man säga i SKR-koncernen. Gustav Blomberg och Li Langemark, ni ska få presentera er själva. Jag börjar med dig Gustav, vem är du?
- GUSTAV: Ja, vem är jag? Jo, förutom att jag sitter med i Kompetenscentret så är jag också då arbetande på affärskoncept. Och min roll där är att jag är verksamhetsområdeschef för den gruppen ut av konsulter som just jobbar med IT och digitalisering och den typen ut av frågor får man väl säga. Och jag jobbar både med att leda konsulterna i olika uppdrag och så men sen så är jag också operativt med i olika projekt så som det här projektet kopplat till Kompetenscentret.
- EVA: Och du då, Li?
- LI: Jo, jag är kollega till Gustav och jobbar i Gustavs grupp så jag jobbar mycket med IT-digitalisering och det har jag lång erfarenhet av. Jag jobbar ofta kopplat till vård eller omsorg eller någonting som liknar det.

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

Så därför känns det väldigt roligt att få vara med som en del av Kompetenscentret också.

EVA: Vad brinner du för?

LI: Jag skulle säga att jag brinner för dialog. Då skulle man ju kunna tänka sig som upphandlare så förhandlar man och har dialog och det tycker jag är jätteviktigt. Men jag tycker om dialogen i alla led även mellan upphandlare och beställare mellan förvaltning och IT och sen också mellan kund och leverantör. Så dialog i alla former, det tycker jag är viktigt.

EVA: Ja, spännande för det är det vi ska ha här under det här samtalet. Du då, Gustav, vad brinner du för?

GUSTAV: Jag brinner för att få det som är verksamhetsmålet eller den underliggande ambitionen med en upphandling, att kunna få det att bli en verklighet genom upphandlingsprocessen. Att kunna använda de verktygen som finns, bland annat dialog men andra aspekter också i upphandlingsprocessen för att realisera verksamhetsmålen. Och det är också det som jag tycker är spännande med det här projektet med Kompetenscentret, just den här kopplingen mellan olika sakkompetenser och de tydliga målen kopplat till verksamheterna.

EVA: Då ska vi gå in på det här med upphandling. Varför tycker kommuner att det är svårt, Gustav?

GUSTAV: Ja, det jag märker, vi kommer ju i kontakt med kommuner på många olika sätt både genom ramen för det här uppdraget men jag håller också i många olika utbildningsinsatser och jobbar med olika kommuner och så. Och jag upplever det som att det finns olika utmaningar men en stor utmaning bottenar ganska mycket i en rädsla skulle jag säga, en rädsla i relation till regelverket och de begränsningar som man kanske ser i regelverket. Och också ambitionen att inte göra fel. Det är ju viktigt att

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

inte göra fel, men det är en utmaning och ett problem när det, vad ska jag säga, fokuset blir så starkt så att man tappar bort varför man över huvud taget gör någonting.

EVA: Är det svårt, Li?

LI: Men både och. Alltså upphandling är egentligen jätteroligt och det finns jättemycket förutsättningar att göra bra upphandlingar. Jag har också jobbat inom kommun så jag har lite erfarenhet av det och där tror jag också det handlar om dialogen igen. Upphandlingsavdelningen blir ibland en avdelning som ska göra det här som är jobbigt. Sen skulle jag också säga att många kommuner är superduktiga på upphandling. Men problemet är också att många kommuner är väldigt små och då kanske man inte har en sån stor upphandlingsavdelning och man har inte tid att ha de här dialogerna och diskussionerna om vad som verkligen behöver prioriteras. Så att där får man också tänka som en liten kommun ”hur kan vi göra det här bättre? Hur kan vi samarbeta med andra?”. För det är klart att har du en upphandlare på en kommun så kan inte den kunna allt.

GUSTAV: Nej, det är verkligen sant, den dimensionen. Och det kan man nästan lite grann glömma bort i konsultrollen när man många gånger kan få föremålen att komma in i prioriterade projekt men en upphandlare som sitter och ska hantera allt ifrån snöröjning till lokalvård till IT-projekt till välfärdsteknik står för en helt annan spektra ut av utmaningar. Så att det tror jag, du pekar på något väldigt viktigt där också Li.

EVA: Vad kan en kommun göra för att det här ska bli lite lättare då? Att man ska känna att man ska kunna ro i land det här.

LI: Får jag komma tillbaks till dialogen igen?

EVA: Ja.

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

LI: Jag tror ju att man måste prata mycket mer och jag tror att man behöver också gå tillbaks till det du sa, Gustav, ibland får man också testa. Alltså man kanske inte måste göra rätt hela tiden, man kanske också får testa ”funkar det här för oss? Funkar det här nu?”. Men sen så vet jag att det finns jättemånga bra kommun... gemensamma nämnder, förvaltningar där man kan jobba tillsammans. Och man kan ju också ta hjälp, man kan ta hjälp av Upphandlingsmyndigheten, man kan ta hjälp av oss, man kan ta hjälp av SKR. Det finns massa såna möjligheter.

GUSTAV: Och jag tror att man också genom prioritering kan komma åt en del av utmaningarna. För man måste acceptera det faktum att, jag ska väl säga, allting kan inte göras lika bra utan man står inför så många utmaningar och då måste man göra en analys helt enkelt kring vilka upphandlingar är mest kritiska för att vi ska kunna understödja vår kommun på bästa sätt. Och att man i relation till den behovstrappan eller behovsbilden försöker att koordinera sina resurser på ett sånt sätt så att man satsar på de upphandlingarna som verkligen påverkar kommunerna och kommunernas verksamhet. Och sen så får man genom att använda sig av exempelvis ramavtal, samarbeten, alltså hantera vissa inköp på ett mer standardmässigt sätt. Och på så sätt frigöra utrymme för det här som jag tänker att Li är inne på mycket, de här lite mer dialogbaserade förfarandena där man kanske går in på djupet med marknaden för att bidra till att utveckla en lösning eller vad det är för någonting som man eftersträvar. Så jag tror prioritering är också en viktig sak i det här.

EVA: Att prioritera vilka upphandlingar som man ser ”de här ska kunna påverka verksamheten”. För man brukar ju ofta säga att man vill gärna använda upphandling för att utveckla verksamheten.

GUSTAV: Precis, precis. Det är exakt så. Och där krävs det ju att det finns en väldigt bra dialog mellan verksamheten och upphandlingsenheten. Och att man, vad ska vi säga, har den, skapa den gemensamma förståelsen kring ”vad är det vi ska prioritera”. Och om vi nu prioriterar de här

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

upphandlingarna att man har en samsyn och gemensam acceptans till att när vi gör det så skapar vi också ... så har vi en tolerans för att vissa andra saker får hanteras på ett mer standardmässigt sätt för att vi ska kunna göra de här satsningarna inom vissa specifika upphandlingsområden.

EVA: Om man ska utveckla verksamheten då låter det ändå som att man behöver ha en tät dialog, precis som du pratar om Li, mellan verksamheten och den eventuella upphandlingsenhet eller upphandlare som finns då i kommunen eller som man anlitar och använder sig ut av.

LI: Och det skulle jag väl säga, att det kanske är ett problem i dag att man kommer till upphandling lite för sent, att man ”nu har man bestämt att vi ska upphandla det här” och då ska man direkt starta och börja upphandlingen. Jag vet ju att upphandling oftast är väldigt hårt belagda så de kanske inte har tid att vara med i en förstudie, men det tror jag är en nyckel om man just vill göra ett förändringsprojekt. Att man får med både upphandling, verksamheten, kanske IT om det är ett digitaliseringsprojekt, att man har med alla de bitarna redan från början. Men sen tycker jag också att upphandling kanske är ett verktyg för att göra förändringen, förändringen måste komma från verksamheten. Det är inte upphandlingen som kan förändra verksamheten utan den ska stödja den förändring som verksamheten vill ha.

EVA: Det kräver egentligen att verksamheten har gjort ett förarbete.

LI: Mm.

EVA: Vad ska det förarbetet innehålla då? Vad är viktigt att det ska ha fokus på?

GUSTAV: Fokuset tycker jag, det är den enkla frågan, att verkligen identifiera varför man vill göra någonting. Vad är det man faktiskt vill uppnå. Och gärna om det går att faktiskt också tydliggöra för sig själv ”vad är

nuläget” och i relation till de nyttor man vill eftersträva, vilken målnivå har man i relation till nyttor. Och kanske till och med om det finns en möjlighet att följa upp det i ett senare läge också. Men att verkligen landa i varför man gör någonting och vad det är man vill uppnå med det.

LI: Och sen är det inte alltid kanske upphandling som är lösningen, det är lätt att tänka sig att upphandlingen är lösningen. Men man kanske kan försörja sig på andra sätt, man kanske kan anställa fler personer eller anskaffa något på annat sätt än upphandling. Men ofta behöver vi ju upphandla någonting och då ha upphandling med på tåget i ett tidigt skede men också verksamheten. För jag har ändå varit med om ett antal projekt där man har en ledning som vill någonting, det finns en tydlig nytta, man går till upphandling, man har vissa representanter från verksamheten och så upphandlar man någonting och sen så tar det stopp för det finns ingen förändringsledning. Man har inte jobbat med hela verksamheten som ska använda det här. Så att det är ett ganska stort projekt när man vill utveckla någonting. Och det är jätteroligt när man väl lyckas, men man måste tänka på helheten och där upphandling är en del av den helheten.

EVA: Mm. För jag tänker välfärdsteknik är ju någonting som ni nu är inkopplade i att stötta Kompetenscenter och att stötta kommuner med att tänka i nya banor. Är det inte ganska lätt hänt att man upphandlar prylar?

GUSTAV: Ja, absolut, så är det ju. Det är väldigt lätt att tänka på lösning och det kanske ofta är en lösning man ser någon annanstans som skapar inspiration. Och det är en fälla eller utmaning att hamna i den typen ut av tankebanor, för risken med det är ju att man, vad ska vi säga, utan att man ens har gjort ett aktivt val utesluter andra alternativa sätt att tillgodose behovet på. Som man så att säga över huvud taget inte fångar

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

upp i en sån process. Men hur var din fråga Eva? Hur man ska undvika att göra så eller?

EVA: Ja, det vi märker när det gäller att införa exempelvis digitala lösningar i vården och omsorgen då, i äldreomsorgen specifikt som vårt uppdrag då riktar sig mot, så handlar det ofta om att man som kommun kanske köper in den där tekniska prylen som är en del av tjänsten som man utför. Men frågan är kan man i större utsträckning upphandla tjänsten, funktionen eller till och med effekten av vad man vill uppnå? Vad ska en kommun göra för att kunna ta den resan?

GUSTAV: Ja, det är en väldigt spännande frågeställning. Och det finns väl flera parametrar där i hur man ska gå till väga. Det finns ju ett sätt att arbeta med kravställning i upphandlingsprocessen som innebär att man jobbar mer funktionsorienterat och försöker fånga upp behovsbilden utifrån en funktionsorienterad kravställning. Men jag skulle säga att det är mer än så som krävs ofta för att komma till mål för man möter ofta hinder på vägen i det arbetet. En sak som jag ser som ofta är en, vad ska vi säga, utmaning när man jobbar med funktionsorienterad kravställning det är att det blir otydligt vad det faktiskt är som förväntas ut av leverantören. Och den otydligheten kan ibland öppna upp för att det blir den lägsta gemensamma nämnaren som vinner i processen, alltså det vill säga den enklaste, billigaste lösningen. Och det är ofta inte det som man eftersträvar. Så att när man ska jobba med det här öppna sinnet så måste man ändå försöka tänka på att hitta en balans i relation till att man håller uppe den lägsta nivån. Och det handlar kanske dels om hur man kravställer men många gånger, nu ska jag gå in på Li:s spår igen, så är dialogen eller utbytet med leverantörerna också en metodik för att förstå varandra och förstå behovsbilden men ändå inte tappa bort säkerställandet av att man håller en viss kvalitetsnivå i det man faktiskt ska köpa.

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

LI: Och jag skulle också säga när jag pratar med en ny kund då vill ofta den här kunden ”nu har jag anlitat Li som upphandlare eller affärsrådgivare, nu sätter vi igång och upphandlar”. Och då vill jag gärna backa bandet och så titta ”hur gör vi en förstudie, har ni pratat med leverantören? Har ni tittat på hur nuläget ser ut, hur ser behovsbilden ut, vad har ni för mål?”. Och så backar man till de delarna och oftast behöver man göra det väldigt gediget. Jag tycker att oftast blir det en väldigt liten del i upphandlingsprocessen och jag skulle nästan säga att det ska vara den största delen. För har man gjort en bra förstudie och tittat på alla de här parametrarna och verkligen själv förstår ”vill vi ha det här i egen regi och bara köpa produkten”. För det kanske passar vissa kommuner, ja, men då är det det vi ska göra. Eller ”har vi en sån policy så vi köper in mycket och låter leverantören drifta när vi köper en tjänst”, ja, men då passar det kanske bättre. Eller ”vill vi göra ett nytt vägval”. Men det behöver man ju verkligen utreda innan man börjar upphandla. Så jag skulle säga öka förstudietiden på en upphandling och minska själva upphandlingstiden, det kommer man få tillbaks. Och en del av det är ju att prata med leverantörerna redan innan.

EVA: Mm. Men jag tänker det här att, det som många kommuner nu kanske gör det, man upphandlar en digital lösning för tillsyn, kameror, sensorer och lite liknande då för kanske tillsyn på natten i ordinärt boende och lite annat. Men skulle man kunna tänka sig att man upphandlar tillsyn? Det blir ju någon slags blandning ut av att upphandla en tjänst och kanske också då en digital eller teknisk eller någon slags produkt som då ska vara en del ut av tjänsten.

LI: Ja, men det skulle man absolut kunna göra men då måste man akta sig så att man inte blir för diffus som Gustav pratade om innan, så att det blir väldigt låga krav. Där kanske jag skulle välja en annan upphandlingsform än en vanlig öppet förfarande. Jag tänker att man kanske skulle göra en konkurrenspräglad dialog. För i en

konkurrenspräglad dialog då låter du också leverantörerna vara med och ta fram underlaget så att du inte kommer på en för låg nivå, bara lite allmänt säga ”jag behöver tillsyn med de här fåtal kraven till”. Utan faktiskt tillsammans med leverantörerna titta ”vad finns det här för möjligheter”. Så att det finns ju olika upphandlingsförfarandet som vi kan välja mellan och speciellt om man då mer känner att ”det här behovet har vi men vi har inte riktigt lösningen”. Så skulle man kunna tänka sig att alternativ som till exempel konkurrenspräglad dialog.

GUSTAV:

Verkligen. Och bara en kommentar där, i vilken utsträckning ni som lyssnar har inblick i de här olika förfarandena och så, så är det så att det Li jämförde med, ett öppet förfarande, det är ju en process där vi som myndighet i förväg egentligen behöver säga exakt vad det är vi behöver. Och sen så finns det egentligen inget utrymme att därefter ha en dialog med leverantörerna, utan vi får acceptera de lösningar som kommer in. Alltså att ta in det här momentet att man faktiskt kanske börjar med en övergripande behovsbild, bjuder in till dialog och sen i samklang med de leverantörerna man har bjudit in skapar en tydligare definition av lösningen. Det är ju ett sätt att jobba på där man både fångar in innovation men samtidigt säkerställer tydlighet. Så det är en väldigt intressant modell. Och där tycker jag åter igen vi får en återkoppling till det här som jag sa ”vad är begränsningen eller vad gör det svårt”. Alltså rädslan. För många, är min erfarenhet i alla fall, många kommuner är rädda för den typen ut av förfaranden. Man har inte en vana av det och det finns naturliga skäl till det. Tidigare så var tröskeln eller kraven för när man fick använda sig av ett sånt förfarande väldigt höga, nu har den tröskeln sänkts och det är lättare att kunna använda sig av det. Men det har fortfarande inte skapats rutiner i så många kommuner att jobba på det sättet. Men just förfaranden är faktiskt en väldigt viktig faktor som kan bidra till att man kan uppnå det här mer funktionsorienterade sättet att göra köp på där man utgår från behovet istället för prylen.

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

- EVA: I mina öron så låter det som att man verkligen, det som ni pratade om lite tidigare, att man verkligen måste knyta ihop verksamheten och den som har upphandlingskompetensen och kanske också den digitala kompetensen och den juridiska kompetensen i ett team för att faktiskt kunna göra och ha den här typen av dialog då för det är så många aspekter.
- GUSTAV: Precis.
- EVA: Det är inte bara de tekniska specifikationerna på en eventuell produkt som är en del av en tjänst då eller en del av en funktion.
- GUSTAV: Och det där kräver ju en attityd och ett förhållningssätt där upphandlingsenheten kanske ser att vårt uppdrag är inte bara att administrera ett inköp, vårt uppdrag är att realisera verksamhetsmålet. Men också kanske att verksamheten känner och ser att upphandlingsprocessen är i väldigt stor utsträckning kritisk för att det här målet ska realiseras och vår insats behövs där för att man ska nå önskade effekten. Så jag tror att båda parter där behöver också bli, generellt ofta i alla fall, mer ansvarstagande och se den andra sidan av myntet så att säga.
- LI: Jag intervjuade en kommun en gång som hade lyckats väldigt väl och också ... jag tror de faktiskt hade vunnit något pris eller fått någon utmärkelse när det gäller upphandling. Så jag frågade ”vad är framgångsfaktorerna, varför har det gått så bra?”. Och då sa de ”ja, men vi jobbar från början med IT, upphandling och verksamheten” som i det här fallet var Socialtjänsten eller motsvarande. Så det var deras recept, att vi jobbar från början med alla de här benen.
- EVA: Så en bra upphandlingsprocess, vad skulle den innehålla för delar då om ni får sätta ord på det?

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

LI: Jag skulle ju säga att det börjar med någon typ av förstudie. Sen kan man ju kalla det lite vad man vill. Man har väl först någon initieringsprocess där man sätter ihop ett bra team. Men en förstudie som verkligen tittar både på nuläget, behovet, nyttoeffekterna och slår samman det här. Det behövs och där behöver man lägga tid. I det här så ingår också en marknadsanalys där man kan ha olika kontakter med leverantörerna. Och redan där är det viktigt att ha med rätt personer, lite de jag redan har nämnt, IT, upphandling och verksamheten är ju allra viktigast. Gör man en väldigt bra förstudie då går man över till upphandlingen sen där man tar fram ett underlag, annonserar det. Sen beror det lite på vilken upphandlingsform så klart och avslutar det med att tilldela och teckna ett avtal eller ett kontrakt. Men här är det ganska vanligt att man ser det som ett slut att ”nej, men nu är upphandlingen klar”. Men då kommer ju den viktigaste biten och det är faktiskt att implementera det här avtalet. Och det tycker jag också är en del av en upphandlingsprocess. Jag brukar se det nästan som en klocka, att sen använder man avtalet och följer upp avtalet, ser hur bra det går eller hur dåligt det går för att kunna börja om processen efter ett antal år senare. Det kan ju vara fyra år senare eller tio år senare.

EVA: Ja, hur säkerställer man att man får en bra leverans?

LI: Jag skulle nog säga att det här är kommunernas svaga sida om jag får vara lite fräck här. För att vi är ganska bra på att lägga resurser på själva upphandlingen och sen så låter vi också verksamheten sen använda det här upphandlade föremålet. Men vi är inte alltid så bra på att följa upp att vi får det vi efterfrågar. Och tittar man bara på en genomsnittlig upphandlingsenhet så består det av väldigt många upphandlare. Men ganska få till exempel avtals-controller eller liknande. Så de har inte tid att gå in och titta att varje upphandling fungerar. Så det blir ofta upp till verksamheten att säga om det här fungerar eller inte. Men det är ganska svårt för verksamheten att faktiskt följa upp det, titta hela tiden på

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

avtalet och kravspecen att ”har vi fått det vi har lovats”. Så att där behöver man ju bli bättre och man behöver ta fram någon form av uppföljningsplan.

GUSTAV:

Mm. Och dedikera resurser, för det märker jag också. Vissa kommuner, där det finns det inget tydliggörande av att upphandlingsavdelningen eller någon annan heller för den delen har ett dedikerat uppdrag att man ska lägga ner så här mycket tid på just uppföljningsarbetet. Och då riskerar man att få den här, vad ska jag säga, bristen i den meningen att man inte följer upp på det sättet som önskas. Och det märker vi också i dialog med leverantörer, att många leverantörer signalerar att om man ska vara kritisk så är det så att det offentliga många gånger ligger efter i relation till privata aktörer när det gäller just uppföljningsdelen. Och problemet med det är ju att om vi skapar ett rykte kring oss att man kan lova saker som sen ingen kontrollerar huruvida de levereras eller inte, så är ju risken att vi drar till oss fel typ ut av aktörer. Medan vi får den omvända effekten om vi jobbar och alla håller hårt på uppföljningsarbetet. Då blir de aktörerna som kanske verkligen känner att de kan vara säkra på att det de lovar i sin leverans också kommer att ske. De aktörerna kommer i större utsträckning att söka sig till oss i jämförelse med de som inte har den typen ut av stabilitet i sina leveranser. Så jag tror det är jätteviktigt. Och jag tänker också kopplat till det här med uppföljningsarbetet, att det handlar absolut om att skapa en organisation för uppföljningen. Men det handlar också om att när man genomför upphandlingen, ha uppföljning och förvaltningsperspektivet i bakhuvudet. Att tänka att ”hur skapar jag en avtalsstruktur, hur skapar jag en förankring i min egen organisation som gör att vi faktiskt sen också är riggade för det här uppföljningsarbetet”. Och att vi som upphandlare har det tänket med oss när vi formulerar våra villkor och så, så att vi möjliggör en välfungerande uppföljning sen efteråt också.

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

EVA: Man skulle kunna säga att det handlar om att se det här som en ganska långsiktig process där man startar med en förstudie ”varför gör vi det här? Vad är det vi vill förändra?”. Och särskilt tänker jag om man tänker sig att man inte upphandlar pennor och suddgummin utan man upphandlar någonting som kan vara en produkt men som är en del av en tjänst som innebär att verksamheten ska förändra sitt sätt att arbeta också på. För det är ju ofta det när man börjar titta på funktioner mera och vilka effekter man vill uppnå. Det kräver ju en helt annan typ av uppföljning om man nu tänker sig hela den processen. Att det är inte bara en fråga om att kanske titta på ”har den här produkten, uppfyller den de tekniska” eller kraven så där då utan hur har det också förändrat arbetssättet och verksamheten, har man uppnått andra effekter.

GUSTAV: Mm, precis.

LI: Nej, men för jag tror att själva upphandlingsprocessen med alla de här stegen de behöver alltid göras. Men gör du en ganska standardupphandling då behöver du inte lägga så mycket tid på förarbetet och inte så jättemycket tid på uppföljning. Och då blir ju upphandlingen kanske den stora biten. Men ju mer avancerad upphandlingsföremål eller utvecklingsobjekt du ska upphandla desto mer tid behövs både läggas på förstudien och på uppföljningsarbetet. Och sen kan man ibland ... jag tror en anledning till att många kommuner kanske inte lägger så mycket resurser på uppföljning, det är för att man ser att man har inte de resurserna på plats. Det kostar pengar och resurserna behövs till annat. Men ibland är det så enkla saker som skulle kunna göras bättre. Jag har varit med om ett exempel med en kommun som ringde mig efter ett halvår och säger att ”nej, men vi är faktiskt inte nöjda med den här leverantören. Vi tycker inte de genomför de här utbildningarna på det sättet som vi har kravställt” och då ”har ni pratat med leverantören?”, ”nej, det har vi inte, men kan du ring dem?”. Och så ringde jag leverantören, hade ett möte med

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

leverantören, de förstod precis vad kommunen menade och hade bara missförstått kommunen och så löste sig allting. Och det är ett litet samtal som krävs. Så jag tycker ibland blir man lite rädd att det ska vara något jättejobb med uppföljning men det är ganska små saker som kan ändra och göra det ganska mycket bättre.

EVA: Det handlar om att ha den här kontinuerliga dialogen, inte bara före och under utan även efter och under hela avtalsperioden. Mellan leverantör och beställare då. Vad är kloka och viktiga frågor för en beställare att ställa då? Upphandlare sen har ju tillsammans med verksamheten kanske dialog med leverantör och marknaden.

GUSTAV: Just det. Nej, men jag tycker att en viktig fråga är just alltså vad kommer att krävas av oss för att det här ska bli bra och ... för ofta är det just så som Li var inne på tidigare att en upphandling är en del i en större förändrings... när vi pratar den här typen ut av köp, alltså välfärdsteknik och så, så är ofta det en del i en förändringsledningsprocess där man kanske har flera komponenter som måste komma till för att man ska få det utfallet man vill. Och en del i det är hur ska vår verksamhet se ut och vara riggad för att dels kanske kunna funka och jobba med uppföljning av den här lösningen som vi upphandlar. Men också kanske vad ska vi göra vid sidan av den här lösningen för att det ska bli rätt utfall. Och hur behöver vi utveckla oss för att det ska bli på rätt sätt. För det är också såna faktorer som när man gör upphandlingen, så behöver man ofta hitta de här gränssnitten mellan det som verksamheten ska göra och det som lösningen ska leverera. Och ju tydligare de gränssnitten är när man går ut i upphandlingsprocessen ju större är chansen att när man sen väl tecknar avtal kan ganska direkt komma in i ett välfungerande samarbete. Finns det en otydlighet kring vad verksamheten själv ska göra, då är risken större att det kommer ske glapp mellan vad lösningen tillgodoser och vad verksamheten gör och att man då upplever problem och inom

citationstecken skyller på varandra i ett sånt läge. Så jag tror det är bland annat en viktig frågeställning.

LI: Jag tänker också lite att ibland är det så enkelt som att man inte är överens om hur ett projekt ska drivas. Upphandling kan oftast ses som ett projekt, är det upphandlaren som är projektledare eller är det verksamheten som är projektledare eller är det IT som kanske ska driva den här frågan. Så att det är jätteviktigt så klart att man vet ”vad har vi för mål med upphandlingen och hur ska vi hantera det på alla sätt och vis”. Men ibland är det de här små frågorna som man inte ens tänker på som kanske sabbar, det finns ingen som driver den här upphandlingen för alla tror att någon annan är projektledare. Så att det är också att bara komma överens om ... eller se det som ett projekt och komma överens om vilka roller har vi och vem ansvarar för vad. Det tror jag kommer underlätta jättemycket.

GUSTAV: Och sen en fråga som jag också tror ... för ibland kan jag uppleva att man kanske hamnar i den här lite fälla som är att man tänker så här ”vad behöver jag just nu”. Men ofta när man gör en upphandling så handlar det om en avtalsrelation som kanske ska pågå flera, flera år och upp till åtta, nio år ibland. Framför allt såna här mer komplicerade köp. Och då är det också viktigt att försöka analysera ”hur kan saker och ting komma att utveckla sig”. Och det går ju ofta inte att sitta och spå allting i detalj men ju mer man gör den analysen ju bättre förutsättningar har man att både flagga fler leverantörer [?? 0:27:42] och bygga in såna mekanismer i avtalet så man faktiskt kan hantera den typen ut av förändring eller utveckling som kanske sker under den här långa relationen. Så att komma ihåg, inte bara ”vad behöver jag nu” utan ”vad kommer vår verksamhet även behöva framgent”.

EVA: Så om man börjar knyta ihop det lite grann så kan man säga att man ska gärna se en upphandlingsprocess som kanske ett projekt där man är tydlig med roller och mandat och vem som är beställare och vem som

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

driver och levererar och lite liknande så att man [hör inte 0:28:13] samspel med olika typer av funktioner för att det ska bli bra. Man ska göra ett gediget förarbete, ha dialog med marknaden och verkligen sen fundera över vilken metod. Det finns andra metoder än bara det öppna förfarandet som skulle kunna möjliggöra att mera få funktioner än kanske produkter. Och att få funktioner som kan vara med och bidra till verksamhetens utveckling då. Men sen då tänka på och inte bara avtalstecknande och att man ska förvalta kanske den tekniska produkten och utbildning och lite annat, utan även hitta då sätt för att följa upp och utvärdera och lägga resurser på det. Och så hamnar man då i avtalstider där man då också behöver fundera över, ja, ibland så kan det vara bra med långa avtalstider och ibland så kanske man ska ha lite kortare beroende på vad det är som man har upphandlat.

GUSTAV: Där finns ju verkligen olika variabler att lägga in i potten alltså. En variabel är att ofta när vi pratar framför allt projekt där vi ska vara innovativa och där det är stora utvecklingsprojekt där behöver ofta leverantören göra en stor investering och stor satsning. Och för att man ska hitta en motvikt till det så kanske en lång avtalstid kan vara ett sätt att göra en leverantör mer motiverad. Och samtidigt så är ofta karaktären på den typen av köp ofta väldigt dynamiska och det kan förändras väldigt mycket. Och utmaningen där är att ju längre avtalstiden är desto större är samtidigt då risken att vår behovsbild kan vara väldigt förändrad. Så att man behöver göra avvägningar och det finns intressen som både talar för en kortare och längre avtalstid.

EVA: Någonstans handlar det om att försöka bygga in en utvecklingspotential. Jag menar produkter kan moderniseras, förändras, bytas ut, att man tänker på såna saker när man gör upphandlingen. Men också att behoven kan justeras och lite liknande, så hitta ett sätt att skapa utrymme för det då. Och då kanske det är lättare när man väljer en

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

annan metod än ett öppet förfarande för de är ofta ganska strikta och lättare att överpröva på ett sätt då.

GUSTAV: Ja, så är det ju. Och det man ska komma ihåg när man gör genomförande upphandling det är att man köper inte en leverantör, man köper ett kontrakt med en viss leverans. Det vill säga, det är inte så att bara för att jag har valt den här leverantören så har jag sen rätt att köpa allting som den kan leverera. Utan för att jag ska kunna köpa precis det som jag tycker att den här leverantören erbjuder så behöver jag utforma kontraktet eller avtalet på ett sånt sätt att jag fångar upp det. Och där är den konkurrenspräglade dialogen ofta ett effektivt verktyg för att inventera leverantörens olika lösningar, tankesätt och även fånga upp kanske potentiella framtidsaspekter genom att man formulerar optioner och såna saker. Så hela den utmaningen i att verkligen få till ett avtal som är heltäckande brukar kunna hanteras på ett mycket bättre sätt genom den konkurrenspräglade dialogen.

EVA: Då kan man också få till stånd den där verksamhetsutvecklingen som man säkerligen gärna vill uppnå för att kunna mäta effekterna på ett bättre sätt. Vad har SKR att erbjuda eller vad har vi för verktyg och lite annat att ge stöd till kommuner i de här upphandlingsprocesserna?

LI: Men vi har egentligen ganska mycket olika. Och jag tänker just när det gäller välfärdsteknik då ska man också komma ihåg Kompetenscentret som vi finns med i allesammans. Att vi kan hjälpa till med vissa saker, vissa frågor, vi har vissa utbildningar inom ramen för Kompetenscenter. Men sen har ju både SKR och Adda [?? 0:31:45] utbildningar, vi har konsultstöd och det finns en hel del vägledningar.

GUSTAV: Och sen har vi också en ramavtalsverksamhet som åtminstone eftersträvar att täcka upp så mycket av behoven som möjligt. Sen så är ramavtal på nationell nivå ofta en utmaning och det finns ofta stora intressen och så, så det kan vara en process ibland att nå i land. Men det

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

finns i alla fall en sån kraft som man ibland kan luta sig mot också och på det sättet göra enklare inköp. Och sen så har vi också vägledning som produceras just kopplat till välfärdsteknik som SKR står för. Och den typen ut av stöd. Jag har ju själv kollat närmare på den typen ut av vägledning och där finns det mycket tycker jag matnyttigt och intressant som man kan få hjälp utifrån. Och sen tycker jag också att man ska titta parallellt, vi har SKR som en stödjande kraft, sen har vi också Upphandlingsmyndigheten som finns där också som kan komplettera på ett väldigt bra sätt. Bland annat tycker jag att frågeportalen kan vara ett intressant sammanhang där ofta då ändå Upphandlingsmyndigheten går in lite mer i frågor, nitty gritty, och diskuterar hur man ska hantera olika aspekter. Och där kan man om man har tur hitta ibland svar och information som på ett väldigt direkt sätt knyter an till den utmaningen man står inför.

EVA: Tack, jättebra tips till kommuner. För det här är ju ett viktigt verksamhetsområde som verkligen kan vara med och bidra till en verksamhetsutveckling. Och inte minst den digitalisering som vi ju eftersträvar att också äldreomsorgen ska kunna dra nytta av och använda sig av. Ja, tack så jättemycket Li och tack Gustav. Men nu är det så här, jag har ändå en liten sista fråga till er. Och det är, om ni någon gång i framtiden skulle vara i behov ut av äldreomsorg, vad är det för typ av lösning eller vad är det för typ av behov ni skulle då vilja få tillgodosett? Och kanske då om ni tänker er kan det vara någon digital lösning eller inte som kan komma i fråga?

LI: Jag tänker att när jag blir äldre så vill jag kunna vara social och få uppleva livet vidare. Så att jag tänker mig digitala lösningar och det kan ju bero på vad man har för problem så klart, men att man väl kan komma ut i natur, till vänner. Om det sen skulle betyda att jag behöver ett mobilt trygghetslarm eller någon annan digital hjälpmedel, det är

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

svårt att säga nu. Men det tycker jag känns viktigt när jag blir äldre, att jag ska få ha min frihet kvar.

EVA: Ja. Du då, Gustav?

GUSTAV: Ja, jag tänker att det som jag vill kunna bibehålla så länge som möjligt även när jag blir äldre. Det är både relationer med mina nära anhöriga men även i den mån man får stöd att ... det blir lite flummigt men jag hoppas att man kan få en teknisk stöd som möjliggör att relationen med anhöriga i första hand just i en relation och att man inte behöver den fysiska hjälpen i samma utsträckning. Utan i den mån man kan få tekniskt stöd som frigör både kraft för kanske det stöd kommunen ger till mig men även anhöriga, så att det kan vara mer relationsfokuserat. Det är väl det jag hoppas och tror. Men som sagt, det blir en aning abstrakt men jag får nog landa där i alla fall.

EVA: Ja, men kommuner börjar ju testa lite med innovationsupphandling också, det kanske kan bli ett annat tema för ett sånt här samtal. Så att det tror jag vi verkligen behöver mycket av i vården och omsorgen.

LI: Absolut.

EVA: Tack, Li Langemark och tack Gustav Blomberg för det här spännande samtalet.

LI: Tack själv.

GUSTAV: Tack så mycket.

EVA: Till dig som lyssnar, glöm inte att följa oss på SKR:s webb och prenumerera på vårt nyhetsbrev som kommer ungefär en gång i månaden. Flera av våra projektledare Kompetenscenter välfärdsteknik finns på LinkedIn, så följ oss gärna där. Tipsa gärna andra om den här podden och hör av er om ni har idéer om samtalsämnen eller personer som ni vill att vi gör ett poddsamtal om och med. Trygghet och

Podcast om välfärdsteknik avsnitt 4 , 36 minuter

självständighet livet ut. Tack för att du lyssnat på podden om välfärdsteknik. Jag heter Eva Sahlén, på återhörande.