

 **UPPHANDLING 24**

UPPHANDLA FUNKTION I PRAKTIKEN

- STRATEGISKA FRÅGESTÄLLNINGAR -

Kurs för Upphandling24 2020-02-06

Lennart Borghagen



Lennart Borghagen FKN19014

1

FÖRDELAR

Funktionskrav!

- ❖ Kan eliminera konkurrenshämmande och/eller kostnadsdrivande lösningar
- ❖ Kan inspirera till nya eller innovativa lösningar
- ❖ Fler potentiella anbudsgivare kan ge bättre konkurrens
- ❖ Öppnar upp för alternativa lösningar
- ❖ Behöver inte beskrivas i detalj
- ❖ Möjliggör större förhandlingsutrymme
- ❖ Mer ändringsflexibelt avtal

Lennart Borghagen FKN19014

2

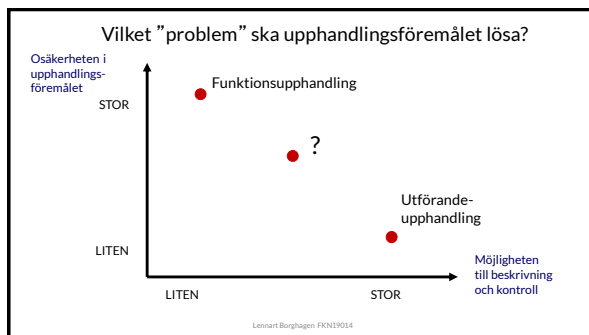
NACKDELAR

Funktionskrav!

- ❖ Kan ge alltför "öppen" kravspecifikation
- ❖ Prövning och utvärdering kan kräva (resurskrävande) praktiska tester, gärna i verklig miljö och med verkliga användare.
- ❖ Marknaden är inte alltid med på noterna.
- ❖ Kan ge större ovisshet om marknadens förmåga att svara på anbudsfrågan.
- ❖ Kan öppna för en lösning som man inte förutsåg och inte önskar.

Lennart Borghagen FKN19014

3



4

Alternativa mål

Utförandeavtal

Att upphandla en teknisk produkt av visst utförande eller viss konstruktion eller att få en viss tjänst utförd

Ansvaret för behovstillsfredsställelse hos **Beställaren**

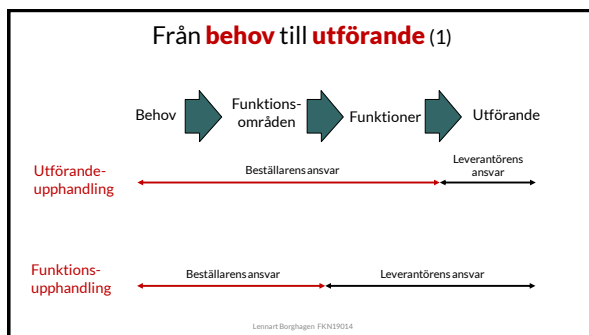
Funktionsavtal

Att upphandla en funktion som ska fylla ett behov i beställarens operativa verksamhet

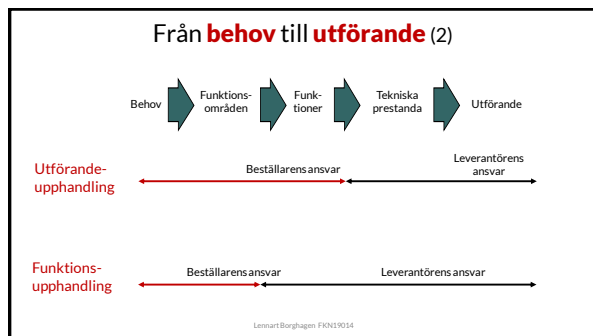
Ansvaret för behovstillsfredsställelse hos **Leverantören**

Lennart Borghagen FKN19014

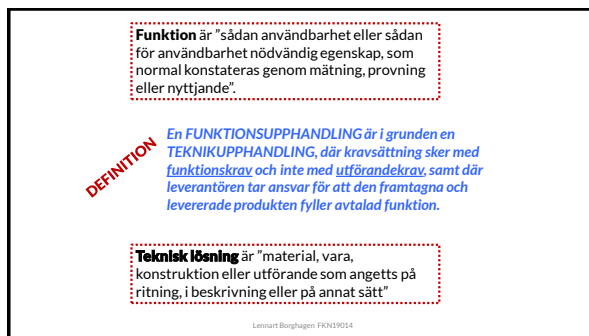
5



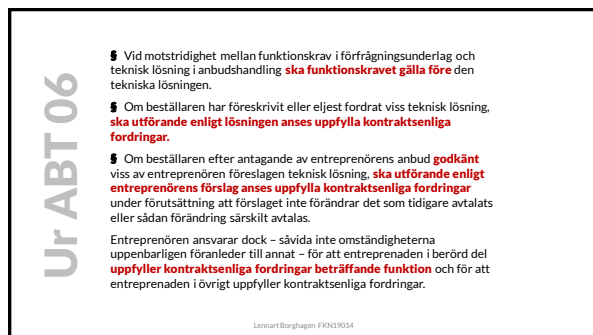
6



7



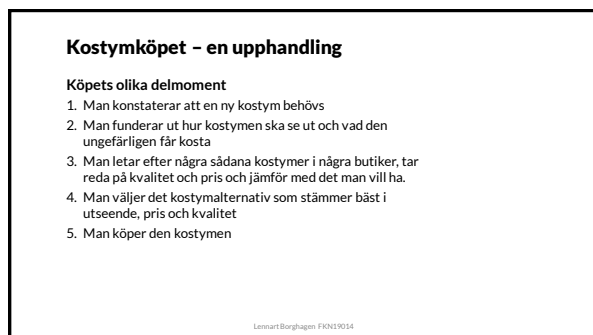
8



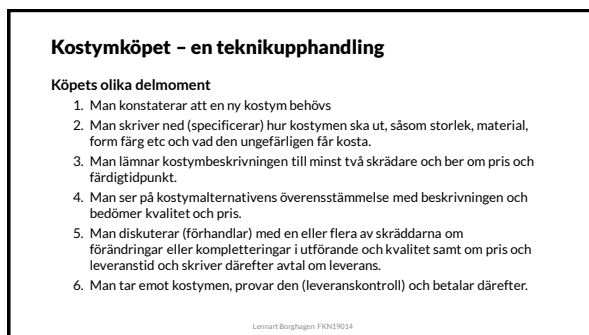
9



10



11



12

Kostymköpet – en funktionsupphandling

Köpets olika delmoment

1. Man konstaterar att en ny klädedräkt behövs för ett visst ändamål, t ex för en 50-års fest.
2. Man beskriver i vilket sammanhang och för vilket ändamål klädedräkten ska användas (dess funktion) och vad den ungefär får kosta. Önskemål om hänsyn till egen smak, aktuellt mode etc anges också
3. Man lämnar funktionsbeskrivningen till minst två skräddare och ber om utförandeförslag, kvalitet, pris och färdigtidpunkt.
4. Man sammanställer alternativen totala egenskaper och överväger om något av dessa kan accepteras.
5. Vid behov förhandlar man med en eller flera skräddare om ändring av egenskaper som teknik, utseende, material, pris, leveranstid etc och skriver därefter avtal om leverans.
6. Man tar emot klädedräkten, som i detta fall visade sig vara en kostym, provar den och jämför mot beskrivningen i avtalet och betalar därefter.

Lennart Borghagen FKN19014

13

Köper du **funktion** eller **utförande**?

- ◆ Är resultatet eller lösningen det viktiga?
- ◆ Vem vet bäst hur uppgiften ska lösas?
- ◆ Vem tar ansvaret för att lösningen fungerar? (Och risken för att den inte gör det?)

Lennart Borghagen FKN19014

14

Att köpa **funktion** eller **utförande**?

Funktionsupphandling innebär att

- ◆ beställaren efterfrågar (specificerar och verifierar) ett resultat av leverantörens verksamhet och inte verksamheten i sig
- ◆ leverantören ges friheten att välja **hur** uppgiften ska lösas
- ◆ leverantören tar ansvar för resultatet i form av avtalad prestation (funktion) i verklig miljö
- ◆ olika leverantörers tekniska lösningar (utföranden) tillåts konkurrera med varandra
- ◆ leverantörens tekniska förmåga (kompetens) och resurser för lösandet av uppgiften är viktiga kriterier vid val av leverantör
- ◆ beställaren fransäger sig möjligheten att detaljstyra utförandet av uppgiften

Lennart Borghagen FKN19014

15

Att köpa **funktion** eller **utförande**?

Utförandeupphandling innebär att

- ◆ beställaren tror sig veta bättre än leverantören **hur** uppgiften ska lösas
- ◆ leverantören "läses in" av föreskrivet utförande (avtalad teknisk lösning)
- ◆ beställaren tar ansvar för att det avtalade utförandet ger avsett resultat (risken stannar i huvudsak hos beställaren)
- ◆ beställaren kan styra leverantören under genomförandet (ändra i utförandespecifikationen)
- ◆ leverantören inte behöver ha "systemkompetens" (den förutsätts beställaren svara för)
- ◆ leverantören blir gladare än vid funktionsupphandling (mindre ansvar och mindre affärsrisk för leverantören)

Lennart Borghagen FKN19014

16

Tänk på att...

- ◆ koppla funktionskraven till verksamhetens uppdrag, strategier, mål och tydliga önskade effekter och resultat.
- ◆ testa och utveckla funktionskraven genom intern och extern dialog.
- ◆ ta fram en utvärderingsmodell som är öppen och transparent.
- ◆ definiera vilka kriterier som är viktigast för att bedöma hur väl lösningsförslagen möter efterfrågad funktion och vilka bedömningsgrunder som ska gälla.
- ◆ ha en plan för hur avtalet ska följas upp.

Lennart Borghagen FKN19014

17

5 myter om funktionskrav vid offentlig upphandling



Lennart Borghagen FKN19014

18

- 1 Funktionsupphandling är ett eget upphandlingsförfarande
- 2 Funktionskrav kan bara användas i innovationsupphandlingar
- 3 Funktionskrav går inte att utvärdera
- 4 Funktionskrav går inte att följa upp
- 5 Det går inte att blanda funktionskrav och utförandekrav

Lennart Borghagen FKN19014

19

- 1 Funktionsupphandling är ett eget upphandlingsförfarande

Det går alldeles utmärkt att formulera krav i form av funktion oavsett vilket upphandlingsförfarande som används. Det är dessutom oftast missvisande att prata om funktionsupphandling eftersom det är mycket få upphandlingar som enbart består av funktionskrav.

Att använda sig av ordet funktionsupphandling kan få mottagaren att tro att det är ett särskilt upphandlingsförfarande. Men det handlar om att formulera krav utifrån vad som ska uppnås, och inte för hur det ska uppnås.



Lennart Borghagen FKN19014

20

- 2 Funktionskrav kan bara användas i innovationsupphandlingar


Nej, det stämmer inte.

Funktionskrav kan faktiskt användas i alla upphandlingar, inte bara när upphandlingen är inriktad på helt nya lösningar.

Att ställa funktionskrav handlar om att ge leverantörerna möjlighet att visa sin kreativitet och att ge dem större frihet att komma med förslag på utförandet.

Genom att använda funktionskrav skapas möjligheter för leverantörerna att offerera nya lösningar som kanske är ökända för köparen, men som kan vara både effektivare och billigare.

Om en upphandling söker innovativa lösningar på komplexa problem, kan funktionskrav vara en förutsättning för att lyckas.



Lennart Borghagen FKN19014

21

- 3 Funktionskrav går inte att utvärdera

Jo, funktionskrav går utmärkt att utvärdera.

Men det är viktigt att i förväg ha tänkt igenom hur de offererade lösningarna ska bedömas och vilka bevis som ska lämnas in.

Utvärdering kan ske på ett flertal olika sätt.

Exempelvis med stöd av utvärderingsgrupper, tester för användbarhet, testinstallationer eller genom bedömning av inkomna bevis.



Lennart Borghagen FKN19014

22

- 4 Funktionskrav går inte att följa upp

Jo, det är möjligt att följa upp funktionskrav.

I uppföljningen mäts leverantören på hur den faktiska lösningen lever upp till funktionen. I avtalet regleras vad som händer om resultatet inte uppfylls.

Uppföljning av funktionskrav är inriktad på att mäta resultatet av den levererade lösningen.

Det kan exempelvis handla om att mäta om energiförbrukning blivit lägre. Viktigt är att på förhand ha tänkt igenom hur mätningen ska gå till.



Lennart Borghagen FKN19014

23

- 5 Det går inte att blanda funktionskrav och utförandekrav

Jo, att blanda funktionskrav och utförandekrav kan faktiskt ofta vara nödvändigt.

Det kan finnas ett antal förutsättningar och gränssnitt som måste beskrivas i detalj. Utan dessa förutsättningar kanske lösningen inte är praktiskt genomförbar.

Det kan exempelvis vara krav på en IT-anslutning till befintlig hård- eller mjukvara. När både funktionskrav och utförandekrav används gäller det dock att vara uppmärksam så att ett utförandekrav inte utestänger funktionen.



Lennart Borghagen FKN19014

24