



Den innovativa staden

- att verka för innovation genom affärer

Insiktsrapport 2

Av Caroline Wigren-Kristoferson, Flexit-forskare i Helsingborgs stad



HELSINGBORG

Rapportens huvudbudskap

Världen genomgår radikala förändringar.

Den absolut största och mest hotande är klimatförändringarna men det finns också stora sociala utmaningar, som till exempel segregation och fattigdom. Dessa präglar såväl politik som allas vår vardag. Det globala samhället och det lokala är mer sammankopplade än någonsin.

De globala hållbarhetsmålen, Agenda 2030, är FNs metod för att möta våra utmaningar. Dessa 17 mål och 169 delmål har FNs medlemsländer antagit och därmed förbundit sig att arbeta med.

En av de viktigaste arenor – om inte den allra viktigaste – där de globala hållbarhetsmålen kan omsättas i handling är världens städer. Urbaniseringen ökar stadigt och år 2030 beräknas drygt 60 procent av jordens befolkning bo i urbana miljöer, drygt 80 procent i de mest utvecklade länderna. Städer beräknas dessutom stå för cirka 75 procent av världens energiförbrukning och omkring 70 procent av koldioxidutsläppen.

För Helsingborgs stad är syftet med stadsmässan H22 att genom samarbete med andra aktörer hitta smartare och mer hållbara sätt att utveckla staden på. Denna ambition går i linje med de globala hållbarhetsmålen, särskilt mål 11, "Utveckla hållbara städer och samhällen", mer specifikt: att göra städer och bostättningar inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara.

Det är en utvecklingsresa som kräver samarbete mellan olika aktörer som representerar olika sektorer, det vill säga offentliga aktörer, privata aktörer, ideella aktörer och civilsamhället.

Att arbeta med detta mål är inte en resa som någon enskild aktör förmår att göra ensam. Det är en utvecklingsresa som kräver samarbete mellan olika aktörer som representerar olika sektorer, det vill säga offentliga aktörer, privata aktörer, ideella aktörer och civilsamhället. Därmed är arbetet också direkt kopplat till mål nummer 17, "Genomförande och globalt partnerskap". Det handlar framför allt om ett par av delmålen, bland annat delmål 17.17, "Uppmuntra effektiva partnerskap mellan aktörer från olika sektorer", och delmål 17.16, "Stärka det globala partnerskapet för hållbar utveckling samt att komplettera det med partnerskap mellan flera parter som mobiliserar och utbyter kunskap, expertis, teknik och finansiella resurser".

En så kallad disruptiv innovation är en innovation som bryter mot det vi idag tar för givet.

Syftet med nämnda delmål är att bidra till att målen för hållbar utveckling nås i alla länder, i synnerhet utvecklingsländer. Helsingborgs stad har i arbetet med H22, till och med den 1 december 2019, tecknat avtal med cirka 50 partners, och det kommer sannolikt att bli många fler under de kommande åren. Detta är aktörer som aktivt vill vara med och arbeta med utvecklingen av hållbara städer och samhällen, med Helsingborg som innovationsarena. När man vet vad man vill utveckla tillsammans är det viktigt att man identifierar rätt form för samverkan, för att ingen aktör ska "jäva ut" sig. Jag presenterar senare i denna rapport olika möjliga former för samverkan.

I informationsfilmen "This is H22 – A Smarter City" understryker staden att för att lyckas måste det finns mod och att vägarna fram är utforskade. Helsingborgs stad har tilldelat de kommunala förvaltningarna 132 miljoner kronor, pengar som främst ska användas till att utveckla banbrytande innovationer. Att ha denna ambition är modigt i sig. En så kallad disruptiv innovation är en innovation som bryter mot det vi idag tar för givet. Begreppet disruptiv innovation fick genomslag när Clayton M. Christensen, professor i ekonomi vid Harvard Business School, skrev boken *The Innovator's Dilemma* (1995). De disruptiva innovationerna, alltså de verkligt banbrytande, driver utvecklingen framåt. Detta innebär att det är först när det går att se mer radikala förändringar som det går att tala om disruption. När den första bilen kom ut på marknaden skedde ingen disruption, det gjorde det däremot när bilar började masstillverkas och blev tillgängliga för den stora marknaden.

Att driva utvecklingen och framför allt marknaden framåt är entreprenörens uppgift enligt Joseph Schumpeter. När en ny teknik, en disruptiv innovation, ersätter en befintlig teknik går det att tala om kreativ förstörelse, marknads jämvikt rubbas och den nya tekniken får som konsekvens att befintliga aktörer på marknaden inte klarar sig. Detta innebär att befintliga aktörer på en marknad ofta är skeptiska till disruptiva innovationer, då dessa hotar deras befintliga verksamhet. Stora privata aktörer kan till och med aktivt välja att köpa innovativa företag för att sätta dem ur spel.

Airbnb och Wikipedia är samtida exempel på disruptiva innovationer. De har haft ett stort genomslag och förändrat vårt beteende, ibland till och med lagar och regler.

Varför skall då en kommun arbeta med disruptiv innovation? Staden som offentlig aktör har mycket stor möjlighet att påverka samhällsutvecklingen. Det beror inte minst på att en kommun beställer mycket varor och tjänster samt styr utvecklingen av områdets infrastruktur och byggnationer. I denna roll kan staden kräva att olika aktörer samarbetar och att nya system implementeras. Ett konkret exempel i Helsingborg är Tre rör ut, ett system för insamling och återanvändning av vatten och matavfall, som implementerats i den nya stadsdelen Oceanhamnen.

Varje unikt samarbete kommer att kräva sin form och sin metod eftersom staden är en offentlig aktör.

Det är i detta arbete som olika externa parter från olika sektorer

kommer att vara viktiga. Varje unikt samarbete kommer att kräva sin form och sin metod eftersom staden är en offentlig aktör.

I den här rapporten får du veta vilka olika metoder och verktyg som kan användas för att stimulera innovation genom affärer. I arbetet med H22 är målet att utveckla disruptiva innovationer. Det är viktigt att komma ihåg att de allra flesta innovationer som världen skådar är så kallade stegvisa innovationer. Det vill säga befintliga produkter, processer eller tjänster förbättras. Det är även viktigt att komma ihåg att innovationer faktiskt kan kopieras – om det finns en lösning som fungerar väl i ett privat företag kan det kanske även fungera i en offentlig kontext? Likaså kan Helsingborgs stad kopiera innovationer från andra kommuner. Då är det värdefullt att även titta utanför Sveriges gränser.

I många fall kommer innovationerna att utvecklas i samverkan med externa aktörer och då är det viktigt att hitta rätt metoder.

Varför måste en offentlig myndighet upphandla sina inköp?

En offentlig myndighet finansierar sina inköp med skattebetalarnas pengar. Myndigheten gör sina inköp genom offentliga upphandlingsprocesser. Det är viktigt att den offentliga myndigheten använder skattemedlen så kostnadseffektivt som möjligt och undviker att konkurrensen begränsas. Så många företag som möjligt ska också kunna göra affärer med offentliga aktörer. En upphandling får alltså inte genomföras så att vissa företag gynnas och andra missgynnas.

När en offentlig myndighet ska köpa en ny vara eller tjänst är det viktigt att alla företag som uppfyller de grundläggande kraven får en möjlighet att sälja sina varor eller tjänster. Den upphandlande myndigheten måste vara objektiv och neutral och köpa det som är bäst för invånarna. Alla upphandlingsprocesser ska vara öppna, transparenta och präglas av proportionalitet. Det betyder att de krav, kriterier och villkor den upphandlande myndigheten ställer i upphandlingen ska vara rimliga i förhållande till det som upphandlas.

Att den upphandlande myndigheten följer en upphandlingsprocess innebär att det många gånger tar längre tid för en myndighet att göra inköp än för ett privat företag. Upphandlingsdokumenten klargör vad den upphandlande myndigheten efterfrågar och vilka krav leverantören måste uppfylla. Intresserade leverantörer skickar därefter in sina anbud som svar på myndighetens underlag.

Efter en utvärdering bestämmer myndigheten vilka företag som får kontrakt att leverera varor eller tjänster. Myndigheten annonserar vilket eller vilka företag de har gett kontrakt och det finns då en tidsperiod då övriga företag eventuellt kan överklaga myndighetens beslut.

Är upphandlingen under en viss kostnad går det att göra en direktupphandling, då gäller andra friare regler. En direktupphandling behöver till exempel inte annonseras.

Att tänka och arbeta annorlunda vid upphandlingar och inköp

Att som upphandlande myndighet efterfråga innovation innebär att myndigheten i sin upphandlingsprocess efterfrågar och tillåter nya lösningar.

På kommande sidor presenteras begreppet funktionsupphandling, vad det innebär att upphandla funktion samt att upphandla samarbete, en så kallad agil upphandling. Det ges även exempel på en funktionsupphandling och på en upphandling av samarbete.

Att upphandla för innovation

Enligt rapporten Statistik om offentlig upphandling 2018¹ motsvarar värdet av den offentliga upphandlingen i Sverige en sjättedel av landets BNP; översatt till kronor är det närmare 700 miljarder per år. Offentliga organisationer upphandlar alla varor och tjänster de köper vilket innebär att många företag har en offentlig verksamhet som kund.

Beroende på hur den offentliga verksamheten arbetar med upphandlingen kan den vara en drivkraft för innovation.

En innovation är en ny vara, tjänst eller process. Det kan även vara ett nytt sätt att organisera verksamheten på eller en ny organisation. Innovationer kan vara lösningar som innebär en förbättring av det befintliga eller så kan det vara lösningar som erbjuder något radikalt nytt. För att det ska vara en innovation måste det nya ha implementerats och anammats, om så inte är fallet talar vi om en prototyp och inte om en innovation.

Att som upphandlande myndighet efterfråga innovation innebär att myndigheten i sin upphandlingsprocess efterfrågar och tillåter nya lösningar. Det är svårt, om inte omöjligt, att i praktiken upphandla en innovation då det är först när varan eller tjänsten har implementerats och anammats som vi vet om det är en innovation eller ej. Men genom att vara öppen för och efterfråga nya lösningar kan den upphandlande myndigheten vara med och driva utvecklingen framåt.

Ibland finns inte den lösning den upphandlande myndigheten efterfrågar på marknaden, då kan myndigheten arbeta med externa aktörer för att tillsammans utveckla en ny lösning.

Innovationsupphandling: Vad är det och varför är det svårt

Innovationsupphandling är varken en specifik metod eller reglering utan ska snarare ses som ett samlingsnamn för att arbeta för innovation genom upphandling.

Professor Charles Edquist menar att vi leds fel om vi tror oss kunna beskriva den innovation vi vill köpa. En innovation har vi först när den nya varan, tjänsten eller processen har anammats och används av den stora massan. En innovationsresa är sällan en linjär process, vi kan inte planera för en innovation. Generellt är det först i efterhand som vi vet om vi har en innovation eller inte.

Vid innovationsupphandling kan den upphandlande myndigheten alltså inte definiera och specificera vad den önskar. Däremot kan den vara tydlig med vilken utmaning eller vilket

problem och behov den har som behöver en lösning.

Kognition är vår hjärnas förmåga att tolka, hantera och processa information och kunskap – alltså att tänka. Genom livet samlar vi på oss massor av sinnesintryck, kunskap och livserfarenhet vilket påverkar vår kognition. Vanligtvis funderar vi inte så mycket över vårt tänkande – vi har lärt oss att tolka saker och händelser och tar mycket för givet. Vi väljer gärna det alternativ som vi känner igen, som vi har upplevt förut, det vill säga det alternativ vi finner mest representativt. Vi beaktar också hur ofta vi har upplevt något och väljer det som är mest vanligt förekommande. Vi följer helt enkelt gärna mentala tumregler och tänker ogärna utanför boxen. I regel fungerar tumreglerna bra för oss men ibland leder de till att vi fattar fel beslut.

Hur vi tänker och agerar förstärks av den lokala kultur vi är del av, det vill säga de normer och värderingar som råder i den eller de sociala grupper vi är del av. Granovetter (1985, s. 486)² är en känd sociolog som har forskat mycket om nätverk och nätverks betydelse för entreprenörskap. Han skriver så här: *"once we know the individual's social class or labor market sector, everything else in behavior is automatic, since they are so well socialized"*. De sammanhang vi är del av, våra pågående sociala relationer och nätverk, "kodar" oss med sätt att tänka och vara - vi tar saker för givet.

Vi kan helt enkelt bli "överinbäddade" – det är helt enkelt inte så lätt att bryta mönster, att tänka utanför boxen och att vara innovativ.

Hur hänger detta ihop med upphandling? Det är så mycket lättare att göra som man alltid har gjort, det vill säga att upphandla en produkt enligt gamla specifikationer istället för en funktion på basis av (ofta nya) behov. För att lyckas med funktionsupphandling krävs nämligen att upphandlaren har insikt i vilka behov som behöver lösas.

Att upphandla funktion

De allra flesta upphandlingar som görs är produktupphandlingar, där den upphandlande myndigheten beskriver den produkt som efterfrågas. Den upphandlande myndigheten vet exakt vad den efterfrågar vilket, enligt Charles Edquist³, är ett allvarligt hinder för innovation.

Som ett alternativ är det möjligt att i stället upphandla utifrån en önskad funktion – det vill säga beskriva det problem som ska lösas i stället för att beskriva en detaljerad produkt. Då blir leverantörerna friare att komma med olika sorters lösningar i sina anbud, vilket kan skapa innovation.

¹ Upphandlingsmyndigheten rapport 2018:2.

² Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. The American Journal of Sociology, 91 (3), 481-510.

³ Funktionsupphandling för innovation, välfärd och miljö, UPPDRAGSFORSKNINGSRAPPORT 2019:2 av Charles Edquist på uppdrag av Konkurrensverket

Det finns ingenting som hindrar att den upphandlande myndigheten efterfrågar en funktion och utgår från ett behov. I kapitel 6 i LOU (lagen om offentlig upphandling) preciseras upphandlingsdokumenten enligt följande:

”Den upphandlande myndigheten ska i upphandlingsdokumenten; 1) fastställa föremålet för upphandlingen genom att beskriva myndighetens behov och vad som krävs i fråga om egenskaper hos de varor, tjänster eller byggtreprenader som ska anskaffas; 2) ange vad i beskrivningen som utgör de minimikrav som alla anbud ska uppfylla, och 3) ange kriterierna för tilldelning av kontrakt.”

Viktigt att tänka på är att om den upphandlande myndigheten blir för specifik när det gäller egenskaper stänger den också dörren för det okända.

Det finns olika sätt att beskriva behov. Ett är att skriva funktionskrav i en upphandling, ett annat att arbeta med olika typer av marknadsdialoger där behoven beskrivs.

Exempel på funktionsupphandling: Att bygga med mindre miljöpåverkan

Helsingborgshem är Helsingborgs stads bolag för bostadsförsörjning och har upphandlat efter funktion under många år. Nu kräver bolaget för första gången att själva byggprocessen ska ge så lite klimatavtryck som möjligt.

Under år 2020 ska Helsingborgshem bygga två åttavåningshus och två tvåvåningshus. Bolaget hade fått inspiration från byggen i Växjö där hus byggs i trä med trästommar. Man övervägde att lägga ut en upphandling för hus med trästomme men insåg att det vore dumt att låsa fast sig vid ett specifikt material. Hur kunde de vara säkra på att det verkligen var det mest miljövänliga sättet att bygga på? De konstaterade att deras syfte var att bygga klimatsmart och lämnade till det upphandlade företaget att avgöra hur.

Helsingborgshem bedömde anbuderna i förhållande till pris och miljöpåverkan, där priset representerade 80 procent och

I stället för att efterfråga ett specifikt material genomförde Helsingborgshem en funktionsupphandling där anbudsgivarna skulle redogöra för sitt pris och sin miljöpåverkan.

miljöpåverkan 20 procent. Eftersom Helsingborgshem är ett kommunalägt bolag och bygger hyresrätter får priset en större betydelse. Konsten är helt enkelt att minska klimatpåverkan och samtidigt bygga till ett rimligt pris.

Fem anbud lämnades in, varav fyra var kvalificerade. Av de fyra hade NCCs förslag både minst miljöpåverkan och lägst pris. Det lyckas NCC med genom att optimera materialanvändningen och genom att välja lokalproducerat.



Helsingborgshem anser att så kallad funktionsupphandling är ett bra sätt att testa och se vad marknaden kan erbjuda. När en leverantör väl är vald påbörjas ett nära samarbete.

Husen som byggs på Högasten i södra Helsingborg har en hög miljöprofil och kommer bland annat att ha sedumtak och solcellsanläggning. De lägre husen kommer att byggas helt i trä med murad fasad. Genom att gjuta betongdelar på plats minskas transporter. Samtliga stommar kommer att produceras lokalt.

Att upphandla samarbete

I en upphandling är det även möjligt att upphandla samarbete. Står man inför ett utvecklingsarbete och vill arbeta tillsammans med en extern part kan man beskriva detta i upphandlingsunderlaget. Detta är lämpligt när det finns ett gemensamt incitament för parterna att nå ett gemensamt mål.

Den upphandlande myndigheten upphandlar ett partnerskap och myndigheten ställer krav utifrån behov och mätbara effektmål.

Man utvecklar då tillsammans en lösning för det identifierade behovet. Detta förutsätter att båda parter vill lära och utvecklas tillsammans. Den upphandlande myndigheten upphandlar ett partnerskap och myndigheten ställer krav utifrån behov och mätbara effektmål. Den upphandlande myndigheten väljer sedan leverantör utifrån vilka förmågor leverantören har och inte utifrån lägsta pris och exempelvis en produkt demonstration. Att arbeta på detta sätt innebär att lösningen är baserad på verkliga behov och båda parter är del av en lärandeprocess.

Målet med samarbetet sätts tidigt, medan kraven utvecklas efter hand. Det är lämpligt att överväga att upphandla samarbete när man inte har det exakta målet klart för sig. Under processens gång arbetar parterna gemensamt mot det satta målet. Ett annat begrepp som används för upphandling av samarbete är agil upphandling.

Exempel på upphandling av samarbete:

Guide Helsingborg

Webben är en central plattform för Helsingborgs stads kommunikation. Många av stadens olika verksamheter har egna webbsajter och tidigare var de byggda i olika tekniska miljöer, vilket innebar att underhållet var både tidskrävande och svårt. Två andra konsekvenser var att stadens varumärke inte hantades enhetligt och att utvecklingsarbetet fick för lite utrymme. För fyra år sedan fattades beslutet att skapa en gemensam webbplattform för samtliga webbplatser i staden. Denna skulle utöver externa webbsajter också innehålla intranät samt en plats- och eventdatabas.

Koden för den nya webbplattformen skulle inte bara vara tillgänglig inom staden utan också ligga öppen för alla intresserade – till exempel andra kommuner, företag och privatpersoner. Allt som Helsingborgs stad producerar i den nya webbplattformen kan vem som helst hämta, anpassa och vidareutveckla. Idag använder flera kommuner och organisationer Helsingborgs stads webbplattform, för såväl externa webbplatser och intranät som plats- och eventdatabaser.

Detta innebär att det sker en kollektiv kontinuerlig utveckling. Alla ändringar, buggfixar och nya funktioner görs av alla aktörer i en och samma kodbas, vilket innebär att varje bidrag kommer alla användare av den öppna webbplattformen till nytta. Det finns också ett nätverk med andra kommuner som använder webbplattformen som träffas regelbundet för att diskutera utveckling och gemensamma behov av ny funktionalitet. Webbplattformen är byggd i Wordpress, ett publiceringsverktyg som består av öppen källkod och inte kräver några licenser. Att låta koden vara öppen och kopierbar ligger i linje med Helsingborgs stads avsikt "Öppna Allt": Att öppna data, arbeta med öppen programvara, öppna licenser, öppen kunskap och inte minst ett öppet erfarenhetsutbyte.

I december 2016 påbörjades arbetet med att utveckla Guide Helsingborg, en öppen digital och interaktiv guide för olika verksamheter i Helsingborg. Dunkers kulturhus hade flaggat för att de var i akut behov att ersätta sin audioguide för guidningar vid utställningar, samtidigt som andra delar av stadens organisation också uttryckt önskemål om lösningar för guidning, bland annat avdelningen för näringslivs- och destinationsutveckling, Sofiero och Fredriksdal. Ett gemensamt och samlat initiativ togs, och det fanns en enighet i att arbetet med att ta fram en lösning på behoven skulle få kraft och gå fort. Första steget var att ta fram en elektronisk guide för Dunkers och för det uppdraget gjordes en direktupphandling.

Dunkers guide blev ett framgångsrikt test av konceptet, så kallat Proof of Concept, och en större upphandling skulle göras i nästa steg. I denna upphandling var Helsingborgs stad tydlig med att staden ville upphandla en samarbetspartner. Kravet var att den som vann skulle vara med och samfinansiera utvecklingen, men då koden skulle vara öppen kunde parten som vann

också använda koden i andra sammanhang. I upphandlingen fick anbudsgivaren ange hur mycket resurser och specifika kompetenser de ville lägga in i uppdraget och i upphandlingsunderlaget ställde Helsingborgs stad krav på att processen skulle följa ett agilt arbetssätt.

Det här är ett konkret och bra exempel på att det går att arbeta kreativt i upphandlingen och att det faktiskt går att upphandla en samarbetspartner som tar en del av utvecklingskostnaden.

Guide Helsingborg är en digital tjänst och sådana är många gånger svåra att specificera i detalj i förväg. Tjänstens utveckling är beroende av den återkoppling och det lärande som sker under processen. Utvecklingen av Guide Helsingborg är även ett exempel på en agil process där involverade parter satte korta delmål som kontinuerligt utvärderades.

För många av morgondagens digitala tjänster är inte spets-teknologi avgörande, snarare är det förmågan att kombinera och använda teknologi, liksom förmågan att arbeta med förändrade arbetssätt och processer.



Tre sätt att driva innovation genom samarbete

Offentlig sektor upphandlade varor och tjänster för närmare 700 miljarder kronor under 2018. Genom att skruva på upphandlingsunderlag har den offentliga sektorn med andra ord möjlighet att få en hel del att hända. Utöver att vara tydlig med förväntningar och att upphandla funktion, och på så sätt bidra till nya och effektivare lösningar och innovationer, så finns ytterligare metoder att använda.

På kommande sidor presenteras tre metoder. En av metoderna som den upphandlande myndigheten kan använda är **projektävling**. En myndighet kan också ha ett **OPI-avtal** med ett eller flera företag, för att tillsammans arbeta mot innovation. Och avslutningsvis kan en myndighet ingå ett **innovationspartnerskap** med ett eller flera företag.

Projekttävling

"Med projekttävling avses en tävling som är öppen för alla och som anordnas av en upphandlande myndighet i syfte att förvärva en ritning eller en projektbeskrivning som en jury utsett till vinnande bidrag." (LOU 1 kap 19 §)

Även om projekttävlingen finns med i LOU är reglerna inte särskilt detaljerade. Vill en upphandlande myndighet arrangera en projekttävling ska myndigheten informera om tävlingen genom en annons. I annonsen ska myndigheten redogöra för de kriterier som juryn kommer att använda när tävlingsbidragen bedöms.

Det går att begränsa tävlingen till endast ett antal deltagare, men då måste den upphandlande myndigheten informera om kriterierna för urvalet av tävlingsdeltagare.

En jury ska utse vinnande bidrag och juryn ska bestå av personer som är opartiska och oberoende i förhållande till deltagarna i tävlingen, samt vara självständig i sina beslut och yttranden. Det är viktigt att bidragen hanteras anonymt och först när en vinnare har utsetts av juryn ska den upphandlande myndigheten annonsera vem som vunnit.

Tävlingen kan leda till att vinnaren får ett kontrakt att leverera till den upphandlande myndigheten. Detta måste dock framgå i annonsen som informerar om tävlingen. Har man gjort det behöver man inte konkurrensutsätta tilldelningen av kontraktet. Projekttävling har ofta använts för att handla upp arkitektlösningar. Då kallas formen arkitekttävling. Men formen lämpar sig väl att också användas i många andra sammanhang.



Exempel på Projekttävling: Digital hantering av enklare bygglovsärenden

Helsingborgs stad såg ett behov av att arbeta mer effektivt med hanteringen av enklare bygglovsansökningar. Tanken

föddes att hitta en digital lösning som skulle underlätta både för sökande och för stadens tjänstepersoner.

Helsingborgs stad bjöd in till en marknadsdialog. Nätverk för en- och fåmansföretagare kontaktades samt studenter verksamma vid Lunds universitet Campus Helsingborg. En träff organiserades och denna filmades för att de som inte hade möjlighet att närvara skulle kunna ta del av dialogen i efterhand. I dialogen beskrev stadens representanter kommunens behov men också de regler och lagar som gäller för bygglov. Ett par medverkande som nyligen sökt bygglov representerade

...förutom själva utvecklingen av webbappen, också krävdes interna resurser för att driva processen. En annan lärdom var att det är mer resurskrävande att upphandla en funktion än en fördefinierad vara eller tjänst. Det nya måste utvärderas på ett helt annat sätt jämfört med att köpa något som redan är känt....

stadens invånare. Behovet som dialogen formulerade var en intuitiv digital lösning som avsevärt skulle förenkla ansökan av bygglov för plank och murar. Staden hade avsatt 250 000 kronor för att ta fram en lösning.

Större företag hörde av sig och önskade delta men fick beskedet att Helsingborgs stad i det här fallet primärt vände sig till mindre företag och studenter. I det fall en deltagare inte hade ett eget företag kunde kommunen erbjuda en projektanställning. Informationen om processen var öppen och transparent. Efter marknadsdialogen fick de som var intresserade att delta i projekttävlingen anmäla intresse att vara med i den fortsatta processen. De som anmälde intresse fick bland annat fördjupad information om regler och lagar kring bygglov samt vilka funktioner som måste finnas med i en bygglovsansökan.

Därefter utlyste Helsingborgs stad officiellt projekttävlingen. Det skedde genom en annons och i den angavs kriterierna som tävlingsbidragen skulle bedömas på. Bidragen bedömdes av en jury bestående av representanter från Helsingborgs stad, både politiker och tjänstepersoner, samt invånare.

Det vinnande bidraget blev webbappen "Får jag lov?" (<https://far-jaglov.helsingborg.se>). I processen gjordes många lärdomar om att arbeta med metoden projekttävling för att stimulera innovation. En var att det, förutom själva utvecklingen av webbappen, också krävdes interna resurser för att driva processen. En annan lärdom var att det är mer resurskrävande att upphandla en funktion än en fördefinierad vara eller tjänst. Det nya måste utvärderas på ett helt annat sätt jämfört med att köpa något som redan är känt. En ytterligare lärdom var att det är en sak att utveckla en ny digital tjänst men något helt annat att den sedan ska användas och spridas – alltså bli en innovation. Helsingborgs stad har en del arbete kvar att göra med processen.

OPI

OPI står för offentligt-privat innovationssamarbete och är en metod som offentliga aktörer i Danmark har arbetat med under en längre tid.

Genom ett OPI kan den upphandlande myndigheten tillsammans med företag utforska innovativa lösningar för en specifik utmaning som den upphandlande myndigheten står inför.

Det är först när ett OPI är avslutat som den upphandlande myndigheten gör en upphandling – själva OPI-processen är en utforskande fas.

OPI är inte en upphandlingsform.

Ett OPI-avtal är ett samarbetsavtal och den upphandlande myndigheten kan ha mer än ett samarbete. De olika stegen i ett OPI är:

1. Urval av företag som den upphandlande myndigheten vill samarbeta med under projektet.
2. Förhandling om kontraktsvillkor.
3. Ett OPI-avtal skrivs, vilket är ett samarbetsavtal om ett gemensamt utvecklingsarbete.
4. Innovationssamarbetet genomförs.
5. En rapport skrivs som redovisar resultatet av samarbetet.

I avtalet som skrivs är det viktigt att det regleras vem som har äganderätten, nyttjanderätten och marknadsföringsrätten till det som utvecklas i samarbetet. Det är även viktigt att en rapport skrivs när innovationssamarbetet har genomförts så att företaget som är med i ett OPI inte ska få någon särskild fördel vid en framtida upphandling och de som inte varit involverade i OPI:n ha tillgång till information.

OPI innebär att parterna kan samarbeta smidigt och tillitsfullt under en begränsad tid för att tillsammans utveckla ny kunskap, ett nytt koncept, en ny tjänst eller en ny produkt. Lösningen testas i mindre skala vilket gör det enklare att beakta användarnas upplevelse av den nya lösningen.

För ett lyckat samarbete är det viktigt att parterna är överens om det gemensamma utvecklingsmålet samt vem som ska stå för vilka kostnader. Det är också viktigt att vara överens om öppenhet och transparens, så att den offentliga parten kan gå till upphandling och den privata kan få ge anbud. Då ett OPI handlar om att utforska något nytt kan processen mycket väl inkludera immateriella rättigheter, vilket man behöver vara tydlig med. Vem som har rätten till den framtida lösningen bör framgå, men rätten till resultatet får inte enbart tillfalla myndigheten

eftersom samarbetet då räknas som ett köp vilket innebär att lagen om offentlig upphandling i så fall måste tillämpas.

Om du är intresserad av att lära dig mer om OPI har Helsingborgs stad, tillsammans med Interreg Öresund-Kattegatt-Skagerrak, Cleantech tipp, Gate 21, Lunds Universitet och Malmö stad, tagit fram guiden Offentligt-Privat Innovationssamarbete: En handbok, som finns att ladda ner på <http://bit.ly/OPI-handboken>.

Exempel på OPI:

Sophämtning on-demand

Ett exempel på ett OPI-avtal är det mellan renhållningsbolaget NSR, som ägs av Helsingborgs stad tillsammans med fem kringliggande kommuner, och det lokala företaget Bintel. Skälet till varför NSR ville göra ett OPI var att bolaget hade väldigt lite kunskap om hur marknaden för sophämtning på beställning, så kallat on-demand, såg ut. En frågeställning som ledde fram till projektet var hur framtidens digitaliserade avfallshantering kommer att se ut.

En tanke föddes om att effektivisera soptömningsrundorna så att kunden samtidigt kunde spara pengar. Om invånarna fick betala per tömning istället för en fast månadsavgift per kärl, skulle det kunna uppmuntra hushållen att minska sitt avfall. En förhoppning var att NSR skulle få mer nöjda kunder om företaget upplevs som mer modernt och flexibelt.

OPI-samarbetet kom att handla om att utveckla och testa en teknik. Det visade sig vara möjligt att använda sakernas internet, Internet of Things, och låta soptunnan kommunicera genom att brukaren markerar på soptunnan när hen önskar få den tömd. Detta var möjligt då det finns ett lämpligt nätverk för dataöverföring i Helsingborg. Därmed exkluderas ingen aktör och kunderna behöver inte en egen internetuppkoppling för att använda tjänsten. Lösningen testades först på 15 hushåll för att se om soptunnorna kunde kommunicera med systemet, därefter testade man lösningen på 250 hushåll under ett halvår.

Testen föll väl ut och processen dokumenterades, både aktiviteter och resultat. Dokumentationen gjordes tillgänglig i en rapport. Rapporten är tillgänglig för andra aktörer som vill vara med och gör att alla anbudsgivare har information om resultat från OPI-samarbetet.

Underlaget blev grunden för en upphandling och den har genomförts. Drivkraften för NSR att genomföra en OPI var att testa och verifiera en ny teknik som innebar att man inte längre behövde tömma tomma kärl, samt att samtidigt uppmuntra invånarna att sortera sina sopor bättre och minska avfallet.

Drivkraften för Bintel att genomföra ett OPI var att i skarpt läge få samarbeta med NSR på lika villkor och få testa och verifiera sin teknik på NSR:s kunder.



Innovationspartnerskap

Innovationspartnerskap är en upphandlingsform inom LOU och syftar till att den upphandlande myndigheten ska kunna: *"anskaffa en vara, tjänst eller byggtreprenad för att tillgodose behov som den upphandlande myndigheten bedömer inte kan tillgodoses genom lösningar som finns på marknaden. Innovationspartnerskapet ska syfta till utveckling och därpå följande anskaffning av den vara, tjänst eller byggtreprenad som myndigheten har behov av". (LOU 6 kap 31 §).*

Innovationspartnerskap är en upphandlingsform inom LOU

Innovationspartnerskapet är ett två- eller flerstegsförfarande och liknar det så kallade förhandlade förfarandet, där intresserade leverantörer ansöker om att få lämna anbud.

Vid annonsering av innovationspartnerskap ska tidsfristen för att komma in med anbudsansökningar normalt sett vara minst 30 dagar. Utvärderingsgrund ska vara det bästa förhållandet mellan pris och kvalitet.

Den upphandlande myndigheten får endast ingå innovationspartnerskap med leverantörer som bedriver separat forsknings- och utvecklingsverksamhet. Enligt regeringen ska detta krav tolkas så att verksamheten inte får vara en del i den löpande produktionen, men det är inget hinder att verksamheten bedrivs i nära anslutning till produktionen. Regeringen gör också bedömningen att det inte är ett krav att leverantören måste bedriva den separata forsknings- och utvecklingsverksamheten redan innan partnerskapet ingås. Kravet innebär dock att det är svårt för små företag att vara med i processen.

Vid innovationspartnerskap är det viktigt att den upphandlande myndigheten skriver i upphandlingsdokumenten att:

1. De har behov av en vara, tjänst eller byggtreprenad som myndigheten inte kan tillgodose genom lösningar som finns på marknaden.
2. De är tydliga med minimikrav som ska uppfyllas av alla anbud.
3. Vad som ska gälla i fråga om immateriella rättigheter.
4. Om den upphandlande myndigheten ska ha möjlighet att under pågående innovationspartnerskap avsluta innovationspartnerskapet, samt på vilka villkor.

Det är bra att dela upp processen i etapper. Efter varje etapp kan partnerskapet avslutas, eller tas vidare till nästa etapp. Etapp 1: Undersökning av lösningar, utveckling och design. Etapp 2: Framtagande av prototyp. Etapp 3: Framtagande av testserie och användning. Slutligen, och om delmålen uppfylls, blir det inköp.

Andra kommuner eller offentliga parter kan vara med i processen. Då följer de processen från början och kan göra inköp i slutet av processen utan att upphandla.

Etapper och delmål ska formuleras på ett likabehandlande sätt, man får alltså inte använda innovationspartnerskapet på ett sätt som förhindrar eller snedvrider konkurrens. Ett sätt att undvika detta är att inrätta ett innovationspartnerskap med flera leverantörer.

Etapperna bör följa stegen i forsknings- och innovationsprocessen. Delmål bör vara angivna för parterna att uppfylla och dessa bör reglera ersättningen i delbetalningar. Om allt följs kan ett innovationspartnerskap avslutas med köp.

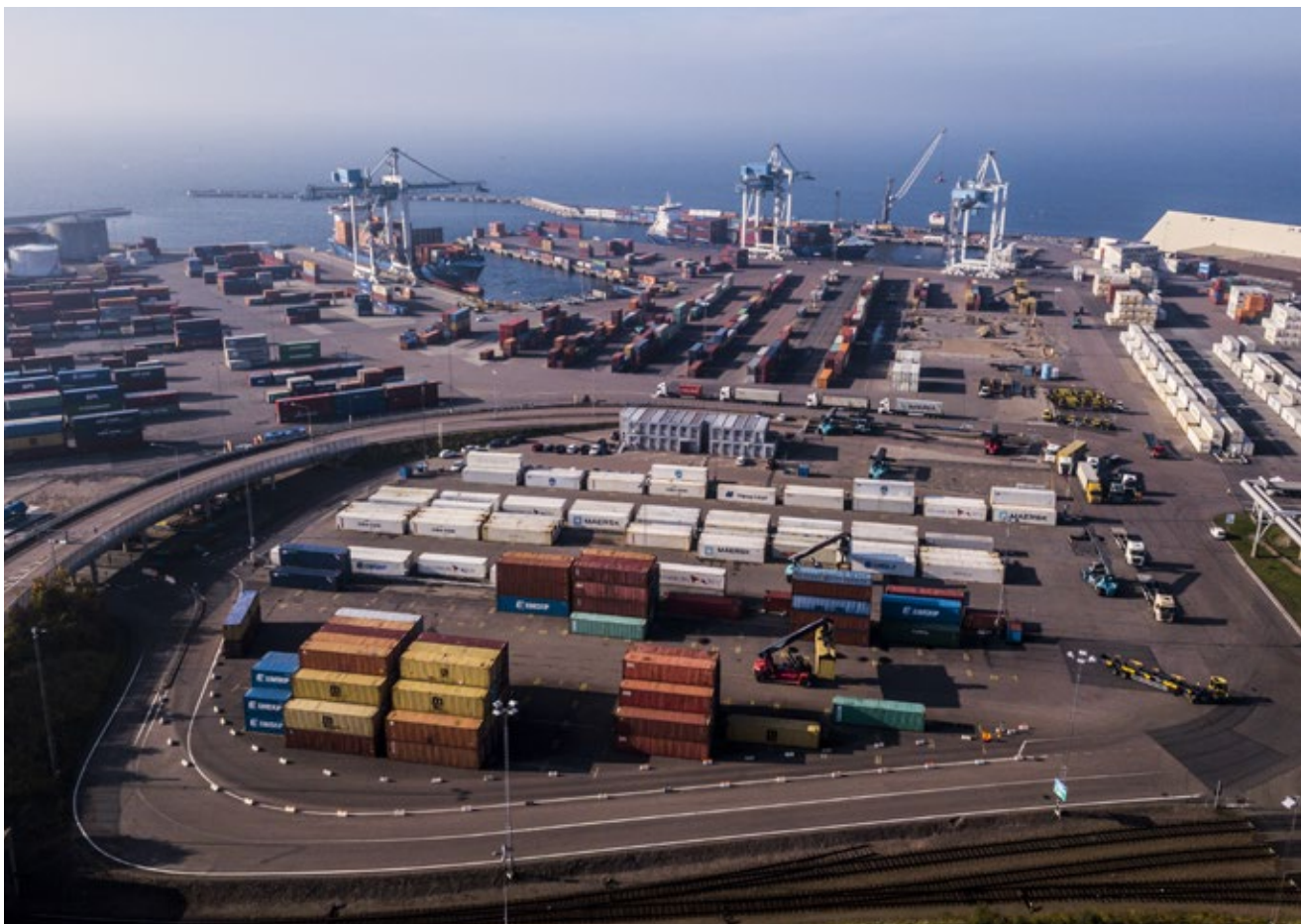
Exempel på Innovationspartnerskap:

En fossilfri hamn genom förarlösa transporter

I Sverige finns det lite kunskap om och erfarenhet av att arbeta med metoden innovationspartnerskap. Karolinska Institutet arbetar med ett innovationspartnerskap för att utveckla en ny kuvös och Kyrkogårdsförvaltningen i Stockholms stad arbetar med ett innovationspartnerskap för att utveckla en unik bänk för utomhusbruk på Skogskyrkogården.

Det tredje innovationspartnerskapet som har initierats i Sverige finns i Helsingborg och syftar till att utveckla en fossilfri hamn genom förarlösa, så kallade autonoma, transporter

Helsingborgs Hamn är ett helägt dotterbolag till Helsingborgs stad och har som mål att bli Nordens mest moderna hamn. För att nå målet valde bolaget att genomföra ett innovationspartnerskap, med förhoppningen om att det kommer leda till nya innovativa transportlösningar. Processen inleddes med en annons, en ansökningsinbjudan som innehöll information om att hamnen i Helsingborg vill utveckla något som inte finns – autonoma transporter. Detta första steg är en intresseanmälan. Steg två var ett skarpt förfrågningsunderlag till de företag man vill ska lämna anbud. Hösten 2019 tecknade Helsingborgs hamn kontrakt med ett företag och målet är att bolaget år 2021 har ett pilotprojekt på plats i Helsingborgs hamn.



Om Flexit

Jag som skrivit den här rapporten heter Caroline Wigren-Kristoferson och har förmånen att ha en tjänst i Helsingborgs stad som så kallad Flexitforskare. När jag inte är forskare i Helsingborgs stad är jag docent i företagsekonomi med inriktning mot entreprenörskap vid Sten K Johnson Center for Entrepreneurship, vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Flexit är ett projekt inom Riksbankens jubileumsfond, som är en nationell forskningsfinansiär. Genom Flexit söker Riksbankens jubileumsfond nya lösningar för att sprida forskning utanför universitet och högskolor. Genom Flexit vill man bygga broar mellan humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning och företag och organisationer utanför universitetsvärlden. Genom att ha forskare anställda i företag eller organisationer underlättas kunskapsutbyte och kontakter byggs som innebär att fler företag och organisationer kan använda kompetensen hos disputerade forskare.

En Flexitforskare är anställd två år på ett företag eller i en organisation och sedan ett år på ett lärosäte. Tjänsten består av 75 procent forskning och 25 procent tjänstgöring inom företaget eller organisationen. Riksbankens jubileumsfond står för lönekostnader och andra kostnader som hör till forskningen (75 procent under samtliga tre år). Organisationen står för lön för resten av anställningen, arbetsrum, kontorsmaterial och nyttjande av övriga förmåner vid arbetsplatsen. Forskaren är placerad på organisationen som inbäddad forskare men förväntas behålla och utveckla kontakter med universitetsvärlden. Att som entreprenörskapsforskare få lov att ha en Flexitanställning ger förutsättningar för mig att under en längre tid utveckla och driva ett forskningsprojekt om innovation i den offentliga kontexten vilket är en fantastisk möjlighet. Kunskapen som skapas gör det möjligt att utveckla bryggan mellan fältet entreprenörskap och offentlig verksamhet. Att skriva ett antal insiktsrapporter är ett sätt för mig att förmedla mina insikter från fältet.

