



KVIKK-GUIDE TIL ANSKAFFELSER AV VELFERDSTEKNOLOGI

Nasjonalt velferdsteknologiprogram



VEIEN TIL VELLYKKET ANSKAFFELSE

Målgruppe

Denne guiden er for dere som har fått i oppdrag å gjennomføre anskaffelse av velferdsteknologi.

Hensikten med guiden

Guiden er et produkt av erfaringer fra kommuner i Nasjonalt velferdsteknologiprogram som har gjennomført velferdsteknologiske anskaffelser.

Anskaffelser og implementering av velferdsteknologi er krevende og mange ganger komplisert. Derfor er det viktig at ledelsen er involvert, at det er satt av nok ressurser med riktig kompetanse, og at arbeidet er godt strukturert. Guiden hjelper dere å strukturere arbeidet med anskaffelsen fra behovsfasen til oppfølging av kontrakten i daglig drift.

Slik bruker dere guiden

Guidens fire faser er illustrert i figuren under. Størrelsen på sirklene indikerer hvor arbeidsinnsatsen er størst. De grønne diamantene viser viktige beslutningspunkter. Fasene bygger på hverandre, så ikke hopp over noen!

Forankring må jobbes med hele veien, og er derfor illustrert som en gjennomgående aktivitet helt fra behovsfasen starter.

Guiden er utviklet av PA Consulting på oppdrag fra

Nasjonalt velferdsteknologiprogram.

Guiden må ses i sammenheng med Kvikk-guide for velferdsteknologi, Kvikk-Guide til behandling av personopplysninger ved bruk av velferdsteknologi i helse- og omsorgstjenester, KS sitt Veikart for tjenesteinnovasjon og Digitaliseringsdirektoratets prosjektveiviser.

Kvikk-guide for velferdsteknologi er bygget på erfaringer fra kommuner som har implementert velferdsteknologi som en naturlig del av tjenesten. Guidens fem faser tar deg gjennom sentrale aktiviteter på veien mot implementering av velferdsteknologi.

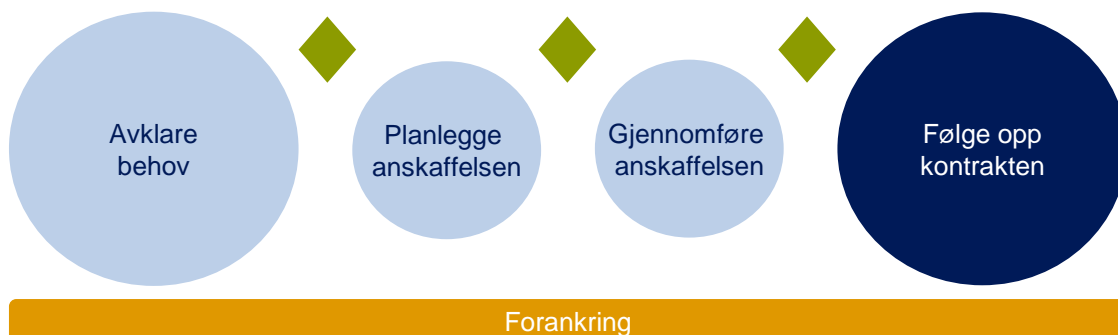
Veikart for tjenesteinnovasjon er et rammeverk med metoder som setter kommunene i stand til å endre tjenester for å møte fremtiden. Det benyttes av alle kommuner som deltar i det Nasjonale velferdsteknologiprogrammet.

www.ks.no/veikart

Prosjektveiviseren er prosjektrammeverket for offentlig sektor og anbefales brukt i alle kommuner og statlige virksomheter.

<https://www.prosjektveiviseren.no/>

Lykke til med arbeidet!





KARTLEGGE BEHOV

Anskaffelsen må baseres på behovene til innbyggerne og de ansatte i tjenesten, hvilket krever grundig behovskartlegging. Etabler et team hvor ansatte i tjenesten deltar.

Behovskartleggingen må også omfatte krav og behov knyttet til drift og forvaltning gjennom å observere dagens praksis og involvere driftspersonell. Gjør også en kartlegging av krav og behov knyttet personvern og informasjonssikkerhet.

Se fasen «Planlegge anskaffelsen» dersom dere skal anskaffe sammen med flere kommuner. Se kapittelet i sammenheng med «Kvikk-guide for velferdsteknologi» i fasen «Avklare behov».

Gjør dette

- Utppek prosjekteier og prosjektleder for anskaffelsen. Utarbeid mandat for behovsfasen og avklar rapportering til prosjekteier. Husk å sikre finansiering.
- Sett opp et tverrfaglig team med tid, motivasjon og bred kompetanse. Husk å inkludere innkjøp og IKT.
- Ved manglende erfaring med anskaffelser av velferdsteknologi, bør man sørge for å hente inn ønsket kompetanse allerede når behovsfasen starter.
- Ta kontakt med kommuner som har innført velferdsteknologi og lær fra deres arbeid med behovskartlegging.
- Kartlegg behovene til brukere og ansatte ved hjelp intervjuer og utarbeid personas/brukerhistorier.
- Kartlegg sentrale tall om tjenesten: Tall om dagens tjenestebehov (lokal statistikk) og prognoser om fremtidige tjenestebehov ([Statistisk sentralbyrå](#)).
- Kartlegg utfordringer og muligheter for kommunen ved å dokumentere «Dagens tjenestereise».
- Beskriv ønsket fremtidig tjenesteforløp.

- Kartlegg behov knyttet til personvern og informasjonssikkerhet, samt behov for informasjonsflyt mellom velferdsteknologisk utstyr og andre løsninger.
- Kartlegg behov knyttet til drift og forvaltning av velferdsteknologiske løsninger gjennom intervju av driftspersonell og observasjon av dagens praksis. Avdekk dagens kompetanse på teknisk drift og forvaltning av velferdsteknologiske løsninger. Kartlegg behov for tilgjengelighet (oppetid), servicenivåer, håndtering av tekniske varslere og feil med mer.
- Kartlegg eksisterende ansvarsfordeling mellom IKT og helsetjenesten.
- Analyser behovet for helse- og omsorgstjenesten på kort og lang sikt, og se det i sammenheng med digitaliseringsbehovet for andre områder i kommunen.
- Oppsummer behov i en presentasjon.

Verktøy

- ✂ «[Planleggingsverktøy](#)» fra Veikartet.
- ✂ «[Dagens tjenestereise](#)» fra Veikartet.
- ✂ Fasene «[Forankring](#)» og «[Innsikt](#)» i Veikartet.
- ✂ «[Konseptfasen](#)» i Prosjektveiviseren.
- ✂ [Anskaffelser.no](#).
- ✂ Datatilsynets [Guide om innebygget personvern](#).
- ✂ [Kvikk-Guide til behandling av personopplysninger ved bruk av velferdsteknologi i helse- og omsorgstjenester](#).

Leveranser:

- Mandat for behovsfasen.
- Plan for behovsfasen.
- Oppsummering av kartlagte behov.

«Det er viktig å analysere behov og lære fra andre kommuner.

Suppler dette med lokalkunnskap.»



LAGE MÅLBILDE

Lag visjon for den nye tjenesten som sikrer at alle involverte parter forstår hvordan fremtidens helse- og omsorgstjenester skal bli. Målbildet beskriver kommunens behov og hva kommunen vil oppnå med anskaffelsen. Kommunen bør sikre at anskaffelsens formål henger sammen med kommunens planer og strategier.

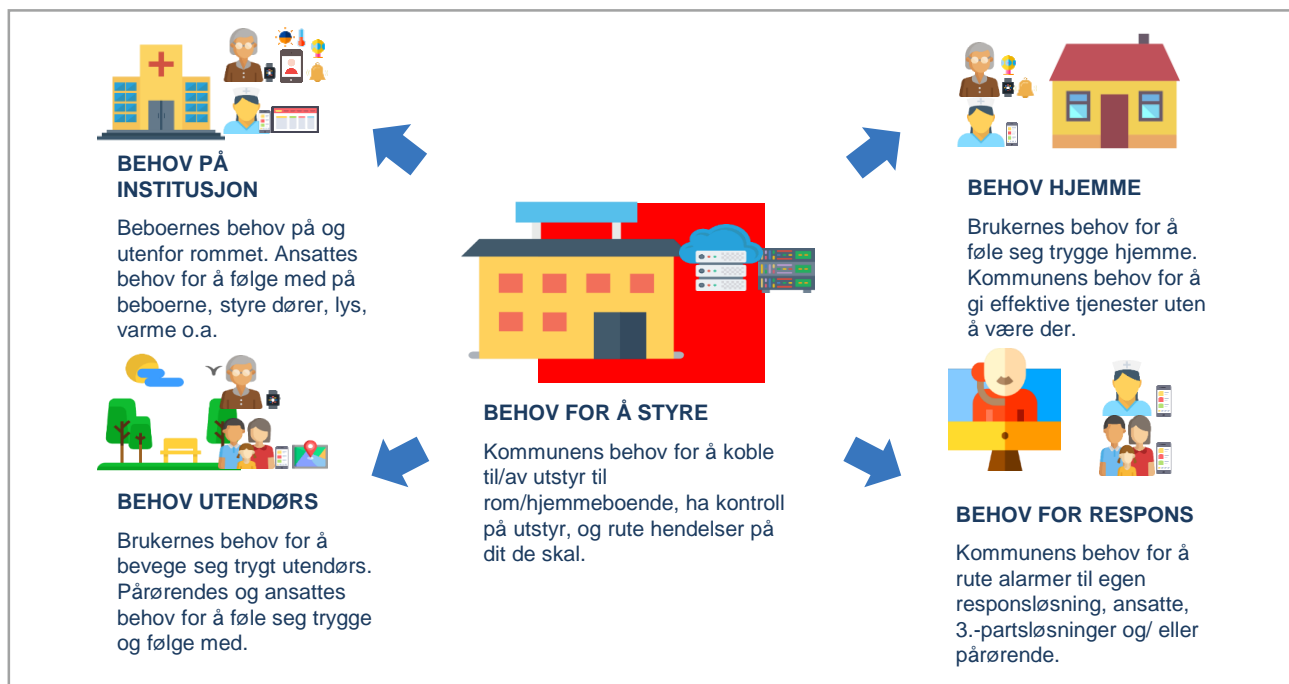
Gjør dette

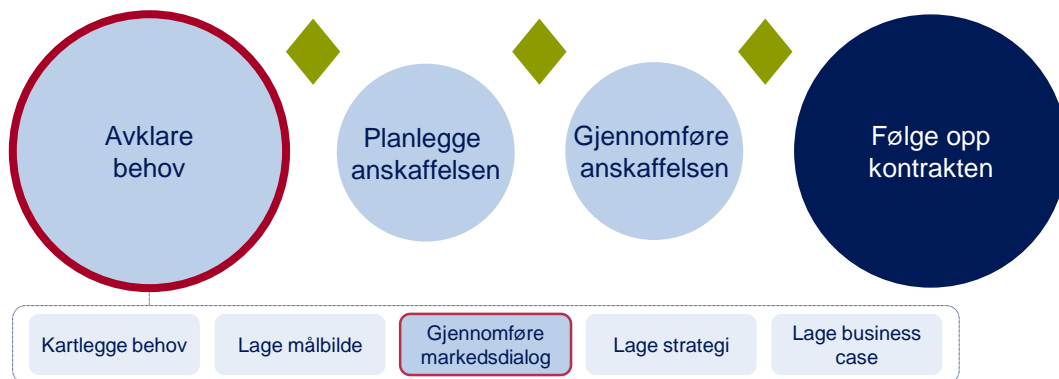
- Ta utgangspunkt i behovskartleggingen og beskriv en visjon for fremtidens helse- og omsorgstjenester som illustrert i figuren under.
- Bryt visjonen ned i konkrete mål for hva kommunen ønsker å oppnå på kort og lang sikt.
- Beskriv målet som ønskes oppnå med anskaffelsen, enten det er i form av forventede gevinster eller ønsket hverdag for tjenestemottaker og tjenesteyter.
- Inkluder et tydelig bilde av hvordan kommunen skal utføre de ulike arbeidsprosessene i tjenesteforløp for hjemmeboende, beboere i omsorgsboliger og på institusjon. Definer roller og ansvarsområder for teknisk drift.

- Inkluder mål om informasjonsflyt mellom velferdsteknologiske løsninger og tjenesten.
- Vurder hvordan dere ønsker fremtidig drift og forvaltning av velferdsteknologiske løsninger. Dette kan tas med i markedsdialogen for å se hva markedet tilbyr.
- Beskriv brukeres, ansattes og tjenestens behov og hvordan velferdsteknologi vil kunne bidra til å møte disse.
- Beskriv tydelig hvordan formålet med anskaffelsen henger sammen med kommunens øvrige planer og strategier. Dersom kommunen har definert en digitaliseringsstrategi, må dette henge sammen med målbildet for tjenester med velferdsteknologi.
- Ved samarbeid med flere kommuner bør målbildet innebære et kompromiss som utgjør et felles bilde av hva kommunene ønsker å oppnå sammen.
- Forankre målbildet for sentrale beslutningstakere for å avgjøre om anskaffelsen skal gjennomføres.

Leveranser:

- Dokumentert målbilde.





GJENNOMFØRE MARKEDSDIALOG

Sonder markedet for å gjøre dere kjent med muligheter, og for å formidle kommunens målsetninger og behov.

Gjennom dialog med markedet kan dere få verdifull informasjon om hvilke behov det er mulig å dekke, samt hvilke krav og kriterier det kan være fornuftige å stille. Sjekk regelverket for dialog før oppstart og sørg for å være tilstrekkelig forberedt på mulighetene i markedet.

Gjør dette

- Sett dere inn i regelverket for mulighetsrommet ved leverandørdialog på anskaffelser.no, og forhør dere med andre kommuner om deres erfaringer.
- Planlegg dialogaktivitetene godt før dere setter i gang. Dialogen bør ha et klart formål, tema og tidspunkt for når dialogaktivitetene gjennomføres.
- Oppsøk etablerte arenaer hvor leverandørene befinner seg.
- Husk lov om offentlig anskaffelse og prinsipp om likebehandling. Utarbeid en klar agenda for dialogkonferanser og annonser disse på Doffin.
- Husk at dialogkonferanser lokalt medfører ressursbruk for leverandørene. Derfor kan flere kommuner i regionen gå sammen eller oppsøke leverandører på arenaer de befinner seg.
- Fokuser på å presentere kommunenes behov og hva dere ønsker å oppnå for brukerne og tjenesten (ikke fortell hvordan behovene skal løses) .

- Vær tydelige på hvilke konkrete behov dere har på både kort og lang sikt. Ikke villed leverandørene med tanke på anskaffelsens omfang og volum.
- Skaff et grunnlag for å vurdere om dere skal inngå et langsiktig partnerskap eller gjennomføre en engangsanskaffelse. I denne sammenheng må relevante forutsetninger og begrensninger som er kartlagt ikke hemmeligholdes.
- Drøft både tekniske løsninger, driftsmodeller, rettslige og finansielle forhold samt selve prosjektgjennomføringen.
- Inviter til én-til-én møter. Dette kan være vel så effektivt som store konferanser/messer.
- Lytt nøye til innspill fra leverandørene, og tilegn dere så mye kunnskap som mulig. Be gjerne om skriftlig innspill og dokumentasjon.
- Dra på referansebesøk hos kunder av leverandørene og vær transparente på at dette utføres.
- Oppsummer erfaringer fra leverandørdialog og forankre læringspunktene.

Verktøy

- 🔧 [Fasen «Innsikt» i Veikartet.](#)
- 🔧 [Dialog med markedet](#) på anskaffelser.no.
- 🔧 [Innovativeanskaffelser.no](https://innovativeanskaffelser.no).

Leveranser:

- Oppsummering fra leverandørdialog.

«Det vanskeligste med en anskaffelse er å ha en dialog om det overordnede behovet og perspektivet. Man må anerkjenne at slike prosesser må utvikles sammen med leverandørene.»



LAGE STRATEGI

Anskaffelsesstrategi er en grundig tilnærming til hvordan kommunen skal anskaffe velferdsteknologi og tilhørende tjenester. Strategien tar utgangspunkt i et behov som skal dekkes, og stemmer overens med kommunens egne strategier og politiske føringer. Anskaffelsesstrategien innebærer flere veivalg som kommunen må ta stilling til, og munner ut i et tydelig mandat for anskaffelsen.

Se kapitlet i sammenheng med «Kvikk-guide for velferdsteknologi» i fasen «Anskaffelsesprosessen». Se aktivitetene på denne siden i sammenheng med aktivitetene under «Lage business case» på neste side.

Gjør dette

- Vurder anskaffelsens verdi og om flere kommuner bør inkluderes for å øke innkjøpsvolumet. Dette kan bidra til å gjøre anskaffelsen mer attraktiv for både leverandørene og kommunene gjennom gunstigere avtaler. Anskaffelser under 100 000 NOK kan gjøres direkte fra leverandør i henhold til lovverket, men undersøk om kommunen har egne retningslinjer eller regler her.
- Ta videre stilling til om kommunen skal anskaffe alene eller sammen. Vekt fordelene og ulempene grundig mot hverandre og vær forberedt på å inngå kompromisser ved samarbeid!
 - ✓ Fordeler med felles anskaffelser: større innkjøpsmakt, økt kompetanse, kostnadsbesparelser og bedre utnyttelse av ressurser.
 - × Ulemper med felles anskaffelser: ulikhet i behov, tjenesteforløp, fagsystemer, IKT-infrastruktur, drift og forvaltning.
- Ta stilling til fremtidig leveransemodell for installasjon, opplæring, respons, teknisk utrykning, utrykning ved

alarm, avinstallasjon, lagerføring og vedlikehold. Skal kommunene levere tjenestene selv, i samarbeid med andre eller leveres av leverandør? Se «Presentasjon om leveransemodell».

- Beslutningen om fremtidig leveransemodell må være fundert i en grundig analyse av kommunens behov og et business case som redegjør for kost/nytte ved de ulike alternativene. Se «Lage business case».
- Ta stilling til ønsket avtalemodell og avtalens varighet. Kommunen må avgjøre om alt av utstyr og tjenester eventuelt skal anskaffes på en gang eller gradvis over en lengre periode. Velg avtalemodell ut fra forutsetninger og behov. Se «Presentasjon om avtalemodell».
- Vurder krav til leverandørens soliditet, erfaring og fleksibilitet.
- Vurder om kommunen ønsker å eie, leie eller lease utstyr. Se «Presentasjon om eie/leie/lease utstyr».

Verktøy:

- 🔧 [Tips og råd om leveransemodell.](#)
- 🔧 [Tips og råd om avtalemodell.](#)

Eksempler:

- [Eksempel på fellesanskaffelse \(Kristiansand\).](#)
- [Eksempel fra Lindås kommune felles innovativ anskaffelse \(film\).](#)

Leveranser:

- Dokumentert anskaffelsesstrategi med business case (se neste side).
- Beslutningsunderlag til prosjekteier.
- Mandat for anskaffelsen.

«Helhetsperspektivet må ligge til grunn. Dette handler først og fremst om innbyggerne, og alle behov må koordineres i et overordnet perspektiv.»

Lokal prosjektleder i Nasjonalt velferdsteknologiprogram



LAGE BUSINESS CASE

Business case er et beslutningsunderlag som veier kostnader mot forventet nytte. Business caset for en anskaffelse av velferdsteknologi må inneholde kostnader og nytte knyttet til et nullalternativ, dvs. dagens praksis. Det må inneholde kostnader og nytte knyttet til både velferdsteknologi og tjenestens leveransemodell og avtaleforvaltning.

Gjør dette

- Start med å definere hoveddeler i business caset:
 - Anskaffelse av velferdsteknologi for X antall tjenesteområder. Eks.: trygghetsalarm, medisindispensere og digitalt tilsyn.
 - Anskaffelse av tjenester til leveransemodellen. Eks.: tjenester knyttet til installasjon, teknisk respons og lagerhold.
 - Avtaleforvaltning av én eller flere kontrakter.
 - Ressursbruk i implementeringsprosjektet.
- Fastsett en investeringsperiode og skaff tilveie timekostnad for internt personell. Hent inn estimater på leverandørkostnader fra andre kommuner.
- **Velferdsteknologi:** Estimer antall brukere per teknologi og kostnad for anskaffelsen. Regne på totalkostnaden inkludert engangsinvesteringer og løpende driftskostnader per enhet. Estimer forventet gevinst per år basert på gevinstkartlegginger tjenesten har gjort. Husk å inkludere nytte og kostnader for evt. plattforminvestering.

- **Tjenester til leveransemodellen:** Estimer årlige kostnader og nytte knyttet til installasjon, opplæring, respons, teknisk utrykning, utrykning ved alarm, avinstallasjon, lagerføring og vedlikehold.
- **Avtaleforvaltning:** Estimer kostnader og nytte knyttet til avtaleforvaltning.
- **Samarbeid:** Interkommunale samarbeid kan gi bedre ressursutnyttelse og bedre avtalevilkår (se neste side). Estimer hvilke kostnads- og ressursbesparelser dere kan oppnå ved å gå sammen med andre kommuner om anskaffelsen.
- **Ressursbruk i implementeringsprosjektet:** Utarbeid et prosjektregnskap for innføring av velferdsteknologi. Dette skal inkludere forventet ressursbruk i anskaffelsesprosessen.
- Kartlegg kostnadene knyttet til tilrettelegging for integrasjon mot fagsystem/EPJ hvis dette er aktuelt.
- Sammenfatt business caset med anskaffelsesstrategien og beslutningsunderlaget til prosjekteier.

Verktøy

- ✂ «[Gevinstkartlegging](#)» fra Veikartet.

Leveranser:

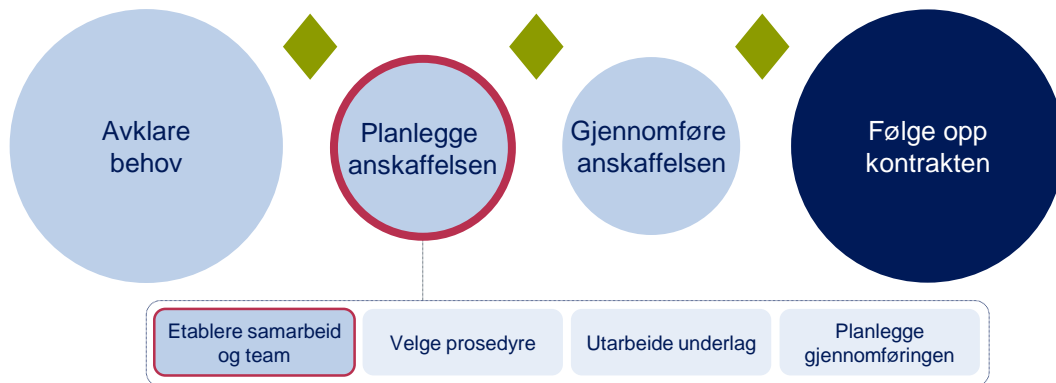
- Dokumentert anskaffelsesstrategi med business case.
- Beslutningsunderlag til prosjekteier.
- Mandat for anskaffelsen.

Beslutning

- Gir de kartlagte behovene, målbildet og markedsdialog grunnlag for å gjennomføre anskaffelse?
- Hva skal anskaffes?
- Skal kommunen anskaffe alene eller sammen med andre?

Gjør dette

- Presenter oppsummeringen av kartlagte behov, målbilde, anskaffelsesstrategi og anbefalinger for beslutningstaker.
- Be beslutningstaker ta stilling til om kommunen skal igangsette anskaffelsesprosessen.
- Be beslutningstaker ta stilling til om kommunen skal samarbeide med andre kommuner.



ETABLERE SAMARBEID OG TEAM


Erfaring viser at interkommunale samarbeid fører til bedre gjennomføring av anskaffelsesprosessen, styrket ressursutnyttelse i kommunen og bedre avtalevilkår. Et effektivt samarbeid forutsetter opprettelse av en interkommunal anskaffelsesgruppe, tydelige roller og ansvar, felles møtestruktur og forankret plan.

Gjør dette

- Snakk med nettverket deres og drøft felles utfordringer og muligheter relatert til velferdsteknologi.
- Det oppfordres til å inngå felles anskaffelse. Vurder potensielle besparelser per kommune ved å inngå i et samarbeid.
- Inngå skriftlig avtale mellom deltakende kommuner.
- Diskuter ressursituasjon i kommunene og avtal en fordelingsnøkkel for finansiering av anskaffelsesprosessen. Dette inkluderer frikjøp av ressurser.
- Utarbeid felles mandat og målbilde. Gjør gode kompromisser om nødvendig. Husk at dette tar tid!
- Etablér en interkommunal anskaffelsesgruppe bestående av personer med innkjøpskompetanse, solid kompetanse på personvern og informasjonssikkerhet, personer med helsefaglig kompetanse og IKT.

- Anskaffelsesgruppen skal i senere faser utarbeide kravspesifikasjon og konkurransegrunnlag, lage foreløpig implementeringsplan og rutiner for avtaleforvaltning.
- Skap samhold og motivasjon i gruppen gjennom felles studieturer og deltakelse på konferanser.
- Etablér interkommunal evalueringsgruppe. Evalueringsgruppen skal senere evaluere innkomne tilbud. Teamet må ha deltakere fra tjenesten som kjenner sluttbrukernes behov.
- Etablér tydelig rolle- og ansvarsfordeling i gruppene.
- Etablér arbeids- og møtestruktur. Del gjerne anskaffelsesgruppen i ulike fagområder for å oppnå en mer effektiv beslutningsprosess.

Verktøy

 [Planleggingsfasen](#) fra Prosjektveiviseren.

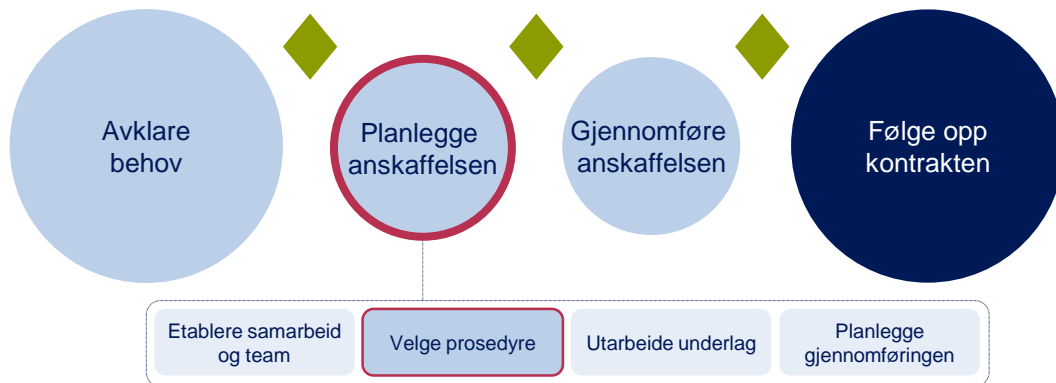
Leveranser

- Skriftlig avtale mellom deltakerkommunene. Dette inkluderer finansieringsplan og tydelighet rundt estimert ressursbruk per kommune.
- Felles anskaffelsesmandat.
- Dokumentert rolle- og ansvarsfordeling.
- Dokumentert felles handlingsplan inkludert alle møter.

«Ikke kjøp teknologi. Man må spørre etter resultatet for tjenesten.

Anskaffelsen må være behovsbasert.»

Lokal prosjektleder i Nasjonalt velferdsteknologi-program



VELGE PROSEDYRE

Anskaffelsesregelverket åpner for ulike prosedyrer. Velg prosedyre ut fra behov og anskaffelsesstrategi. Husk at før dere velger prosedyre basert på behov og strategi, må dere ta stilling til hvilke forskrifter i regelverket dere er pålagt å følge. Dette vil avhenge av hva som skal anskaffes og kontraktens verdi.

Gjør dette

- Ta stilling til ønsket prosedyre i samarbeid med kommunens innkjøpsressurser. Prosedyren må være i henhold til gjeldende terskelverdier for offentlige anskaffelser. Snakk med andre kommuner som har utført ulike prosedyrer og vurder deres erfaringer opp imot egne behov.
- **Konkurranspreget dialog** gir dere mulighet til å gå i dialog med leverandørene og diskutere ulike løsninger ut fra behov. Gjennom dialogen kan kommunen konkretisere og definere behovet nærmere, slik at leverandøren kan tilby en løsning tilpasset kommunens behov. Konkurranspreget dialog er en krevende anskaffelsesprosedyre.
- **Innovasjonspartnerskap** legger til rette for produkt- og tjenesteutvikling i en samarbeidsprosess mellom kommunen og leverandør, og brukes på anskaffelser hvor produktet ikke finnes i markedet. Innovasjonspartnerskap er en krevende form for anskaffelse, og det betinger svært tett samarbeid med leverandøren.
- **Anbudskonkurranse** tillater ikke forhandling. Den kan være åpen eller begrenset. Prosedyren eigner seg godt der det ikke er krevende å utarbeide eller evaluere tilbud, og dere vet hva dere skal anskaffe.

- **Konkurranse med forhandlinger** innledes med prekvalifisering og tillater dere å forhandle med leverandørene. Prosedyren benyttes når behovet ikke kan oppfylles med mindre det foretas tilpasninger i tilgjengelige løsninger og når anskaffelsens kompleksitet, sammensetning eller risiko gjør det nødvendig med forhandlinger og dialog.
- **Dynamisk innkjøpsordning** kan inngås for å prekvalifisere leverandører av standardytelser i markedet uten å fastsette pris og antall leverandører ved avtaleinngåelse. Dette sikrer konkurranse i avtaleperioden og at prisen følger utviklingen i markedet.

Verktøy

- 🔧 [Tips og råd om anskaffelsesprosedyrer.](#)
- 🔧 [Anskaffelsesprosedyrer på anskaffelser.no.](#)

Eksempler

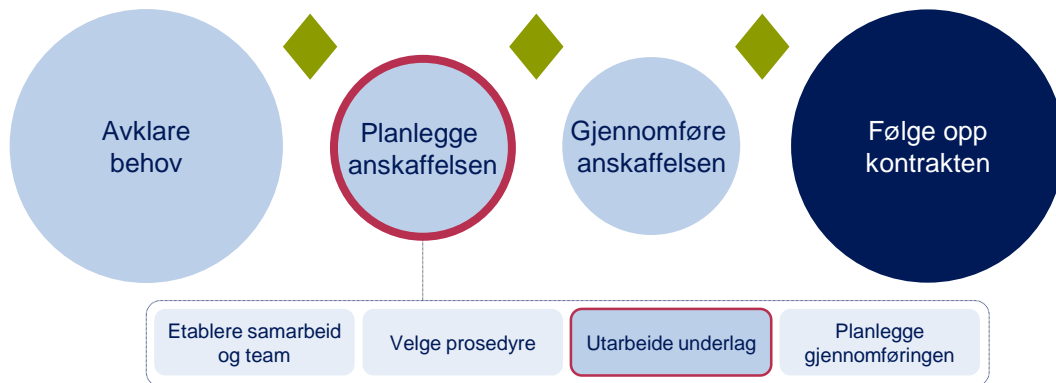
- [Eksempel på innovasjonspartnerskap.](#)
- [Eksempel på konkurranse med forhandling.](#)
- [Eksempel på konkurranspreget dialog med testfase.](#)

Leveranser

- Valg av prosedyre

«Velg prosedyre med dialog med mindre man anskaffer hyllevare. Da kan man få avklart mange usikre momenter.»

Lokal prosjektleder i Nasjonalt velferdsteknologi-program



UTARBEIDE UNDERLAG

Konkurransesgrunnlag og kravspesifikasjon henger tett sammen. Konkurransesgrunnlaget beskriver hvilket formål som skal oppnås, hvilken ytelse leverandørene gir tilbud på og konkurransevilkårene. Kravspesifikasjonen er en beskrivelse til markedet av hvilket behov som skal dekkes og hvilke resultater som skal leveres. I tillegg anbefales det å utarbeide en tilhørende teknisk kravspesifikasjon.

Gjør dette

- Fordel tydelige roller og ansvar for utarbeidelse av konkurransesgrunnlag og kravspesifikasjon. Det er naturlig at anskaffelsesgruppen har hovedansvaret.
- Sørg for at anskaffelsesgruppen samarbeider tett med både IKT, innkjøpsavdelingen, personvernombud og eventuelt bygg.
- Vær tydelig på hensikten med anskaffelsen i konkurransesgrunnlaget.
- Beskriv kontraktsvilkår og betingelser, hvordan konkurranse og forhandlinger skal gjennomføres, kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier.
- Evalueringsgruppen bør lage tildelingskriteriene. Kriteriene må være tydelig relatert til behovene i kravspesifikasjonen, og må ikke endres underveis i konkurransen. Vær nøye med å veie pris mot kvalitet.
- Forklar hvordan kravspesifikasjonen og tildelingskriteriene skal besvares og dokumenteres.
- Bruk innsikten fra behovskartleggingen og anskaffelsesstrategien som bakgrunn for kravspesifikasjonen.
- Vurder å stille krav til integrasjon mellom velferdsteknologien og fagsystem eller andre relevante systemer i kommunens infrastruktur. Dette må samsvare med behov for overføring av informasjon til for eksempel EPJ, samt kostnad for tilrettelegging for datadeling hos EPJ-løsningen. Be om en redegjørelse for hvordan integrasjonen løses.
- Spesifiser krav til løsningens tilgjengelighet, drift,

vedlikehold, akseptansetest og prøveperiode i kravspesifikasjonen, i tillegg til hvordan dette skal rapporteres og hvilke sanksjoner det gis vis det ikke opprettholdes.

- La kravspesifikasjonen være åpen. Beskriv behov, men ikke gå i detaljerte beskrivelser av konkrete løsninger. Leverandørene bør utfordres på å beskrive hvordan deres løsning vil dekke disse behovene.
- Henvis til nasjonale veiledere, normer og anbefalinger (for eksempel eHelse-arkitektur).
- Skill mellom «må» krav og «bør» krav.
- Tenk godt gjennom hvordan pris skal angis av leverandøren i tilbudet. Priser må kunne evalueres ved å sammenligne «epler med epler». Vurder om dere skal benytte metoder for totalkostanalyse (Total Cost of Ownership)

Verktøy

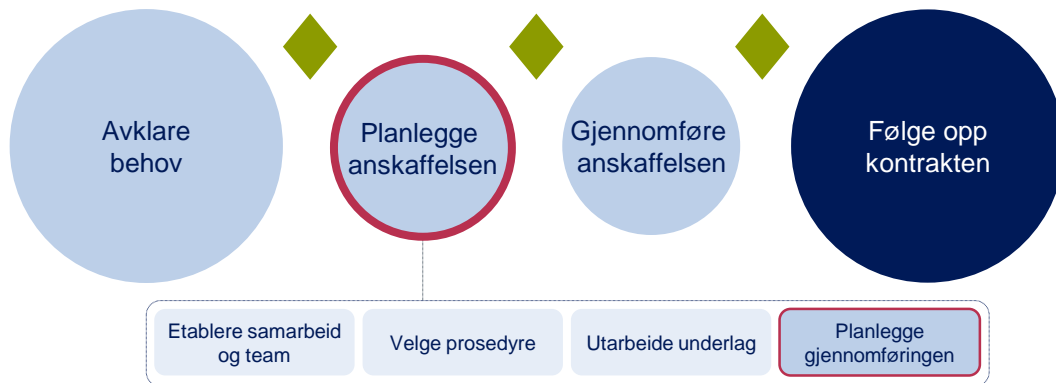
- 🔧 [Anskaffelser.no - konkurransesgrunnlag.](#)
- 🔧 [Anskaffelser.no - kravspesifikasjon.](#)
- 🔧 [Direktoratet for e-helse sin Referanse katalog Standarder publiseres fortløpende.](#)
- 🔧 [Norm for informasjonssikkerhet og personvern i helse- og omsorgstjenesten](#)
- 🔧 [Innovativeanskaffelser.no](#)
- 🔧 [Tips og råd om kravspesifikasjon](#)

Eksempler på konkurransesgrunnlag

- [Tjenestespesifikasjon for kjøp av trykktjenester.](#)
- [Anskaffelse av anlegg for kommunikasjon og varsling \(signalanlegg\) til nytt sykehjem.](#)

Leveranser

- Konkurransesgrunnlag.
- Kravspesifikasjon.
- Modell for tilbudsevaluering.



PLANLEGGJE GJENNOMFØRINGEN

God planlegging er viktig for å oppnå en vellykket anskaffelse. Det må lages en detaljert plan som forankres godt med alle involverte. En god plan inneholder disse elementene: tid- og milepælsplan, handlingsplan, midlertidig implementeringsplan og plan for avtaleforvaltning. Bruk planen til å kommunisere forventninger til de som skal bidra i anskaffelsen.

Gjør dette

- Lag en detaljert tids- og milepælsplan for anskaffelsen. Planen må inkludere alle aktiviteter knyttet til utarbeidelse av konkurransegrunnlag, prekvalifisering og utvelgelse, mottak av tilbud, forhandling, evaluering og tildeling.
- Lag en handlingsplan for anskaffelses- og evalueringsgruppen. Planen bør inkludere spesifikke aktiviteter, møtetidspunkter, tidsfrister, samt rolle- og ansvarsfordeling.
- Vær tydelig på roller og ansvar i handlingsplanen. Beskriv når og hvor mye tid ulike ressurspersoner skal sette av.
- Lag en midlertidig implementeringsplan. Denne må beskrive når teknologien(e) skal driftsettes, i hvilken avdeling og når opplæring av ansatte skal foretas.
- Avklar og forankre implementeringsplanen godt med tjenesten.

- Lag plan for akseptanse av levert løsning og når betaling skal skje knyttet til dette.
- Lag en foreløpig plan for avtaleforvaltning. I planen skal det fremkomme hvem som er kontraktseier, samt roller og ansvar for avrop og forvaltning. Dette er spesielt viktig når dere har inngått interkommunale samarbeid om anskaffelsen.
- Avklar og forankre planene med berørte interessenter. Alle som er involvert i gjennomføringen av anskaffelsen må sette av tid i kalenderen!

Verktøy

- ✍ «[Planleggingsverktøy](#)» fra Veikartet.

Eksempler

- [Eksempel på tidsplan for anskaffelse i Eid kommune.](#)

Leveranser

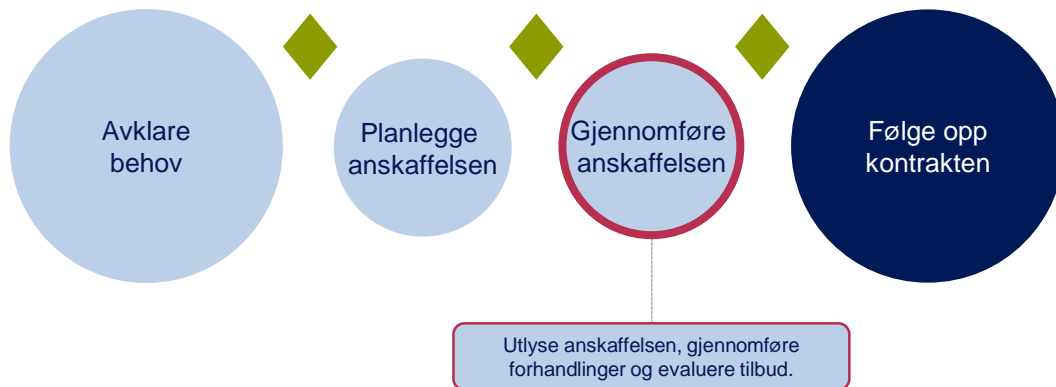
- Tids- og milepælsplan.
- Handlingsplan for anskaffelses- og evalueringsgruppen.
- Skisse til implementeringsplan.
- Skisse til hvordan avtaleforvaltningen skal foregå.

Beslutning

- Hvordan skal anskaffelsesprosessen finansieres?
- Hvem har ansvar for hva under anskaffelsen?
- Hvilken anskaffelsesprosedyre skal benyttes?
- Dekker kravspesifikasjonen kommunenes behov?
- Er tidsplanen realistisk for alle deltakende kommuner i anskaffelsen?

Gjør dette

- Legg frem underlag inkludert detaljert plan for anskaffelsen for styringsgruppen.



GJENNOMFØRE ANSKAFFELSEN

Gjennomføring av anskaffelsen innebærer utlysning av anskaffelsen, forhandlinger og evaluering. Formålet med forhandlinger er å gi leverandørene en mulighet til å levere sitt beste tilbud. Evaluering av tilbud handler om å drøfte tilbudene opp mot evalueringskriteriene.

Husk å dokumentere godt underveis. Forhandlingene utføres av et dedikert team, mens evalueringen utføres av evalueringsgruppa.

Gjør dette

- Vurder om dere skal sende kravspesifikasjon på høring hos leverandører før konkurransen kunngjøres.
- Kunngjør anskaffelsen i henhold til valgt prosedyre og tidsplan for anskaffelsen.
- Beslutt i henhold til gjeldende terskelverdier om konkurransen skal sendes til et utvalg leverandører eller om den skal publiseres elektronisk og være tilgjengelig for alle potensielle tilbydere.
- Etabler et forhandlingsteam dersom dette er relevant for deres anskaffelsesprosedyre. Hør med andre kommuner hvilke kompetanse og roller de har inkludert i teamet.
- Sett dere inn i gjeldende lover og regler for gjennomføring av forhandling. Forhandlinger planlegges når dere lager konkurransegrunnlag og må gjennomføres slik det er beskrevet i konkurransegrunnlaget.
- Sørg for at forhandlingsteamet er godt samsnakkert før forhandlingene starter, slik at dere ikke gir fra dere informasjon som skulle vært holdt tilbake.

- Gi leverandørene konkrete tilbakemeldinger på tilbudene og muligheten til å revidere disse underveis i forhandlingsprosessen.
- Planlegg evalueringen og fordel kravene som skal evalueres på deltakerne basert på deres kompetanse og erfaring.
- Velg evalueringsmodell og utarbeid et evaluerings skjema med beskrivelse av hvordan poengsettingen skal gjøres.
- Sørg for at det er satt av tid i kalenderen til de som skal evaluere.
- Evalueringen skal dokumenteres og begrunnes godt. Dette er lovpålagt. Husk også at leverandørene bruker mye ressurser på å lage tilbud. De fortjener en godt begrunnet tilbakemelding.
- Bruk juridisk bistand underveis til å kvalitetssikre evalueringen.

Verktøy

- 🔧 [Difi: Dokumentmaler til bruk ved forhandlinger.](#)
- 🔧 [Forhandlinger - praktisk veileder \(Difi\).](#)
- 🔧 [Difi: Evaluering og bruk av evalueringsmodeller.](#)
- 🔧 [Difi: Evaluering av tilbud – verktøy.](#)

Leveranser

- Referater fra forhandlingsmøter.
- Reviderte tilbud fra leverandør.
- Utfylt evaluerings skjema.
- Rangering av tilbud basert på tildelingskriterier.



Beslutning

- Evt. prekvalifisering av leverandører.
- Valg av leverandør.



INNGÅ KONTRAKT

Når evalueringen av tilbudene er ferdig og dere har valgt leverandør, skal leverandørene informeres.

Kunngjøringen skal inneholde opplysninger om hvem som er innstilt til å få kontrakt, redegjørelse om hvorfor, og opplysninger om karenperiode for klaging på resultatet. Når karenperioden er utløpt kan dere inngå kontrakt med mindre dere har mottatt klage. Kontrakten er formelt inngått når begge parter har signert.

Gjør dette

- Skriv en tydelig redegjørelse av utfallet. Inkluder en beskrivelse av de avgjørende egenskapene til tilbudet/tilbudene som vant kontrakten. Begrunnelsen må ikke inneholde forretningshemmeligheter eller annen sensitiv informasjon, eksempelvis detaljert prisliste.
- Det er vanlig å be leverandører levere sladdede versjoner av tilbudsdokumenter. Disse kan deles med de andre leverandørene.
- Sørg for å sette av tid og ressurser til arbeid med avtaler i forbindelse med kontraktsinngåelse. Mange kommuner medgir at de har undervurdert hvor krevende denne delen av anskaffelsen kan være.
- Sikre at leverandør kan stille med ressurser, da det vil være behov for mye samspill ved utarbeidelse av avtaler.
- Bruk juridisk bistand underveis.
- Bruk angitte betingelser ved kontraktsinngåelse. Disse skal dere ha beskrevet i konkurransegrunnlaget. Benytt dere av standardiserte kontrakter.

- Bruk statens standardavtaler (SSA).
- Gjennomføring av akseptansetest og beskrivelse av denne må inngå i kontraktsdokumentene, samt frister og betingelser for betaling knyttet til denne.
- Se til at dere har kontraktsfestede mekanismer for å følge opp avtalen, slik som dagsbot eller andre sanksjoner.
- Sørg for at kontrakten inneholder forpliktelser fra leverandør som kan følges opp, eksempelvis tallfestede indikatorer på leveransetid, feilretting og responstid.
- Avklar forventninger til leveranser, hva leverandør forventer fra oppdragsgiver, hvordan leverandørens gjennomføringsplan ser ut, kontaktpunkter, kontaktpersoner og hvor ofte dere skal møtes.
- Ved større avtaler anbefales å avtale jevnlig prognosemøter, hvor forventninger om avrop og ønsker om utløsning av opsjoner – dette bør være en del av kontrakten.
- Avtal rutiner og maler for bestilling - dette kan med fordel være et vedlegg til kontrakten.

Verktøy

 [Statens standardavtaler.](#)

Leveranser

Signert kontrakt.

«Nå begynner jobben. Her er mange detaljer og fallgruver. Opplevde og at det ikke var mulig å forutse alle utfordringer i forkant av avtalen. Derfor viktig med godt samarbeid/partnerskap!»



TESTE

Etter kontraktinngåelse må det gjennomføres akseptansetest av utstyr og software. Akseptansetesten skal sikre at utstyr og software tilfredsstillende funksjonelle og tekniske krav, fungerer i drift og tilfredsstillende brukerbehov. Denne testingen skal gjøre det mulig for kommunen å bestemme om kriteriene i avtalen er overholdt.

Det er dere som kunde som er ansvarlig for å undersøke om dere har fått det dere skal og at leveransen holder avtalt kvalitet. Dette er ikke en skrivebordsøvelse! Husk at tid brukt på test reduserer plunder og heft når teknologien skal driftsettes.

Gjør dette

- Planlegg akseptansetesten nøye. Lag testplan- og script basert på avtalen. Inkluder bilag, spesifikasjoner og andre dokumenter som fremgår av avtalen.
- Tilrettelegg nøye lokaler og utstyr som skal brukes under testen, samt riktige versjoner av nettlesere og annen påkrevd programvare.
- Sett sammen et bredt test-team. Inkluder sluttbrukere, helsepersonell, systemadministratorer og IKT i teamet. Vurder og avtal hvilken rolle og hvilket ansvar leverandøren skal ha under testen.
- Lag brukerscenarier for testing basert på behovene som lå til grunn for kontrakten.
- Rekrutter testbrukere og registrer testdata.
- Test utstyr, software og tjenester i mest mulig realistiske omgivelser. Husk at utstyr får hard medfart i helse- og omsorgstjenesten, så vær gjerne litt

hardhendt med utstyret under testen.

- Planlegg spesielle tester knyttet til sikkerhet, kapasitet, integrasjoner og installasjon.
- Lag grundige rutiner for dokumentasjon av feilrapportering under testen.
- Lær opp testerne godt før de setter i gang.
- Sørg for at punktene i kravspesifikasjonen om funksjonelle og tekniske krav blir oppfylt. Inkluder derfor disse i akseptansekriteriene dere stiller til leverandør.
- Hent inn tilbakemeldinger fra brukere og helsepersonell. De må være fornøyd med hvordan løsningen fungerer i drift.
- Test og evaluer om leverandøren fyller kontraktsfestede krav til support, teknisk drift, sikkerhet, reklamasjons- og returordninger. Alt dette bør testes!

Verktøy

 [Difi: Test og godkjenning av leveranser](#)

Leveranser

- Signert godkjenning av leveranse.
- Utfylt skjema for akseptansetest.

«Skulle vi gjort én ting annerledes, ville det vært å gjennomføre en ordentlig akseptansetest før vi startet implementeringen»

Lokal prosjektleder i Nasjonalt velferdsteknologiprogram



FORVALTE AVTALEN

Avtaleforvaltning innebærer å følge opp at leverandøren oppfylder kontraktsfestede vilkår og administrering av avtalen.

Ønsker om avrop, endring, feil eller avvik skal håndteres underveis. Dette krever aktivt eierskap, tydelige roller og ansvar, og tett samarbeid med leverandøren. Dårlig forvaltning av avtalen vil skape frustrasjon og økt tidsbruk både i kommunen og hos leverandøren.

Gjør dette

- Etabler intern organisering med tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Utpek én avtaleeier og operativ avtaleforvalter.
- Sikre god kompetanseoverføring fra prosjektleder for anskaffelsen til avtaleforvalter i kommunen.
- Sørg for å gjøre avtalen tilgjengelig og kjent internt slik at bestillinger gjøres fra riktig leverandør til riktig pris.
- Sør for å ha tydelige rutiner og maler for bestilling fra leverandør. Dette kan med fordel være en del av avtalen.
- Ha et oppstartmøte med leverandør rett etter inngåelse av kontrakt for å avklare det videre samarbeidet.
- Etabler en langsiktig plan for utløsning av opsjoner og/eller avrop på rammeavtale. Husk at leverandøren har en forventning om at det gjøres bestillinger og avrop i henhold til hva som er angitt i konkurransegrunnlaget. Leverandøren trenger

forutsigbarhet i planlegging og logistikk.

- Etabler målindikatorer for oppfølging av inngått kontrakt.
- Etabler rutiner for hvordan feil og avvik skal fanges opp og meldes til leverandør. Bruk gjerne ITIL-rammeverket til dette.
- Sørg for å ha rutiner for evaluering av avtalen og leveranser. Bruk etablerte maler fra Difi.
- Ha jevnlig kontakt med leverandør gjennom avtaleperioden og gjennomfør jevnlig evalueringer basert på avtaleoppfyllelse og målindikatorer.
- Diskuter fremdrift på leveranse, support, priser, videreutvikling, nyutvikling og avvik.

Verktøy

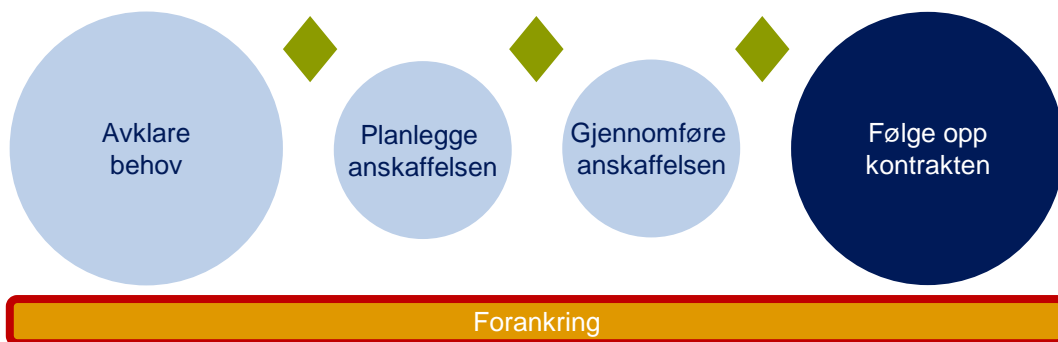
- 🔧 [Difi: Anbefalinger til kontraktsoppfølging](#)
- 🔧 [Difi: Verktøy for evaluering av leveranser.](#)
- 🔧 [Mal for avtaleinformasjon.](#)

Leveranser

- Beskrivelse av rolle- og ansvarsfordeling i avtaleoppfølgingen.

«Vi ønsker å være en profesjonell kunde. Vi vet at dette krever at vi endrer måten vi organiserer avtaleforvaltningen på»

Lokal prosjektleder i Nasjonalt velferdsteknologiprogram



FORANKRE

Forankring er en gjennomgående aktivitet i hele anskaffelsesprosessen, hvor de ulike fasene inneholder viktige forankringsaktiviteter. God forankring innebærer å informere, involvere og skape aksept hos anskaffelsens interessenter. Anskaffelsesgruppen må derfor ha en systematisk og målrettet tilnærming til å identifisere interessenter og planlegge forankringsaktiviteter. Under følger sentrale, men ikke uttømmende, forankringsaktiviteter for hver fase.

Avklare behov

- Utfør en interessentanalyse for å kartlegge interessenter som blir påvirket eller kan påvirke anskaffelsen. Kategoriser aktørene ihht. deres påvirkningskraft og holdning.
- Lag en forankringsplan med klare forankringsaktiviteter per interessent. Beskriv hvem som skal utføre aktiviteten og når den skal utføres. Bruk forankringsplanen aktivt gjennom anskaffelsen.
- Inviter bredt når dere kartlegger behov og målilde. Engasjer ledere og ansatte fra hjemmetjenesten, sykehjem, tildelingskontor og IT-avdeling.
- Forankre målbildet blant sentrale beslutningstakere for å bestemme om anskaffelsen skal gjennomføres eller ikke.
- Forankre kortsiktige og langsiktige mål for anskaffelsens øvrige interessenter. Vær åpen for innspill gjennom tett dialog og involvering. Revider målbildet hvis nødvendig.
- Forankre læringspunkter fra leverandørdialog og involver bredt når fremtidig organisering for kommunen skal utarbeides.
- Forankre anskaffelsens investeringsverdi i kommunens økonomiplan, IKT-strategi og helse- og omsorgsplan.

Planlegge anskaffelsen

- Inviter til bred deltakelse i anskaffelse- og evalueringsgruppe.
- Forankre beslutningsunderlag, anskaffelsesmandat og anskaffelsesstrategi hos kommunens ledelse.
- Forankre plan for anskaffelsen hos alle involverte aktører og styr forventninger vedrørende behov, arbeidsoppgaver og tidsperspektiv til øvrige interessenter.

Gjennomføre anskaffelsen

- Forankre kommunens behov og øvrige anbudsdokumenter hos relevante leverandører.
- Informer kommuneledelse og øvrige interessenter om fremdrift i anskaffelsen.
- Forankre evaluering av innkomne tilbud med styringsgruppen.
- Forankre utfallet av anskaffelsen med ledere og ansatte i virksomheten.

Følge opp kontrakten

- Forankre kontrakt og rutiner for avtaleforvaltning med involverte aktører.
- Forankre påfølgende endringsprosess hos ledere og ansatte og informer om møtedatoer, kompetansehevingstiltak og andre viktige aktiviteter.

«Man må informere politikere om at implementering er et vanskelig bilde. En kommune som begynner med velferdsteknologi må sette seg litt inn i dette. Det kan fort være en brems og ting koster litt i starten»