

ETT MANIFEST OM MODERN UPPHANDLING

Du kan inte kravspecificera *framtiden.*

*Sättet kommuner upphandlar verksamhetssystem på är byggt för en värld där
tekniken stod still. Den världen finns inte längre.*

HURMANUPPHANDLAR.SE

01 · PROBLEMET

Skallkravet beskriver en lösning som hinner bli gammal innan den levereras.

Den traditionella upphandlingen bygger på ett antagande: att man i förväg kan veta hur ett behov bäst löses, och att den lösningen står still tillräckligt länge för att en upphandling och en avtalsperiod ska hinna ikapp.

Så ser det inte ut. Många upphandlingar beskriver dagens arbetssätt i detalj, men underskattar hur snabbt vård, omsorg, regelverk och AI förändras under avtalstiden. När tekniken tar stora kliv var tredje till fjärde månad blir en detaljerad kravspecifikation föråldrad redan vid leverans. Resultatet blir att kommunen binder sig vid gårdagens lösning i fyra till sex år och får betala dyrt för varje ändringsbeställning när verkligheten rör sig vidare.

När man räknar upp varje funktion, varje knapp, varje flik som ett skallkrav blir kravlistan ett tak, inte ett golv. Man har beställt exakt det man kunde föreställa sig den dag underlaget skrevs. Inte mer.

Säg att vi ska upphandla en kaffekopp.

~~Den ska vara nio centimeter hög. Den ska rymma två och en halv deciliter. Godset ska vara tre millimeter tjockt nedtill. Öronöglan ska rymma två fingrar. Den ska tåla nittiofem graders vätska.~~

→ Vi vill ha förmågan att hantera **kaffe**.

Hur det görs ska inte stå i upphandlingen. Det är upp till marknaden, leverantören och tekniken. Idag är det kanske en kopp. Imorgon ett magnetfält. Om fyra år teleportering. Men jobbet, varmt kaffe till munnen, utan brända händer, är detsamma. Det är jobbet du upphandlar, inte koppen.

03 · PRINCIPEN

Upphandla *förmågor och jobb*, inte funktioner och knappar.

I stället för att beskriva systemet beskriver man vad verksamheten ska kunna åstadkomma. Vilket jobb ska lösas? Vilken förmåga ska finnas? Hur det realiserar, antal flikar, design, vilken teknik, överlåter man medvetet åt den som kan det bäst, och åt utvecklingen över avtalstiden.

Det här är inte ett juridiskt vågspel. Lagen om offentlig upphandling tillåter och uppmuntrar uttryckligen krav i form av funktions- och prestandakrav framför detaljerade tekniska specifikationer. Och för det som verkligen rör sig finns innovationspartnerskap och konkurrenspräglad dialog, förfaranden byggda just för att upphandla något vars exakta utformning ingen kan känna i förväg.

04 · FÖRMÅGORNA

Så här ser skillnaden ut i praktiken.

Sju förmågor som hör hemma i ett verksamhetssystem för vård, omsorg och socialtjänst, formulerade som det jobb de ska lösa, inte som den lösning man råkar känna till idag.

01 Spårbarhet

SÅ HÄR BRUKAR DET STÅ

~~Systemet ska ha en signeringsknapp per utförd insats.~~

SÅ HÄR BORDE DET STÅ

- **Plattformen ska kunna säkerställa att varje utförd insats kan härledas till rätt beslut, rätt brukare, rätt rättslig grund (SoL, LSS, HSL) och rätt profession, oavsett hur dokumentationen praktiskt sker.**

02 Dokumentation som inte är ett hinder

SÅ HÄR BRUKAR DET STÅ

~~Systemet ska ha ett textfält för social journal om minst 4 000 tecken.~~

SÅ HÄR BORDE DET STÅ

- **Plattformen ska kunna fånga vårdens och omsorgens händelser i det ögonblick de inträffar, i det format som är naturligt för personalen, tal, text eller annat, och omvandla det till strukturerad, spårbar dokumentation.**

03 Informationsdelning mellan huvudmän

SÅ HÄR BRUKAR DET STÅ

~~Systemet ska ha en exportfunktion till filformat XML enligt leverantörens specifikation.~~

SÅ HÄR BORDE DET STÅ

- **Plattformen ska kunna dela rätt information med rätt aktör vid rätt tillfälle, mellan region och kommun, mellan HSL och SoL, inom ramen för gällande sekretess- och dataskyddslagstiftning, och kunna samverka med den nationella digitala infrastruktur som nu byggs upp i hälso- och sjukvården.**

04 Att åldras väl

SÅ HÄR BRUKAR DET STÅ

~~Systemet ska innehålla funktionerna A, B och C i version 1.0.~~

SÅ HÄR BORDE DET STÅ

- **Plattformen ska kunna ta in ny teknik, exempelvis nya AI-förmågor, inom avtalstiden, utan att kommunen tvingas genomföra en ny upphandling för att få del av utvecklingen.**

05

Ägandeskap och öppenhet

SÅ HÄR BRUKAR DET STÅ

~~Leverantören ska tillhandahålla en integration mot system Z.~~

SÅ HÄR BORDE DET STÅ

- **Kommunens data ska tillhöra kommunen och kunna flyttas. Plattformen ska vila på öppna standarder, inte på inlåsning som binder kommunen till en enda leverantör.**

06

Regelefterlevnad i rörelse

SÅ HÄR BRUKAR DET STÅ

~~Systemet ska vara anpassat till nu gällande socialtjänstlag.~~

SÅ HÄR BORDE DET STÅ

- **Plattformen ska kunna följa med när regelverket förändras. När nya socialtjänstlagen (i kraft 1 juli 2025) flyttar fokus mot en mer förebyggande, tillgänglig och kunskapsbaserad socialtjänst, ska kommunen inte bli sittande med ett system byggt för en lag som inte längre gäller.**

07

Kontrollerad AI-användning

SÅ HÄR BRUKAR DET STÅ

~~Systemet ska ha en AI-modul för automatisk journalsammanfattning.~~

SÅ HÄR BORDE DET STÅ

- **Plattformen ska kunna använda AI på ett kontrollerat sätt. Varje AI-stödd handling ska kunna loggas, granskas och kopplas till rätt ansvar. AI ska inte ersätta verksamhetens ansvar utan förstärka det genom bättre dokumentation, tydligare beslutsunderlag och spårbara arbetsflöden.**

Hur utvärderar jag utan skallkrav?

“Hur utvärderar och jämför jag anbud objektivt om jag inte har skallkrav att bocka av?”

En förmågebaserad upphandling är inte en friare upphandling. Den är en tydligare. Skillnaden är att kommunen beskriver vilken effekt och förmåga som ska uppnås, inte exakt vilken teknisk lösning leverantören måste bygga. Lagen om offentlig upphandling tillåter och uppmuntrar uttryckligen funktions- och prestandakrav framför detaljerade tekniska specifikationer.

Bakom invändningen ligger ändå en reell oro: rädslan för överprövning, och för att köpa grisen i säcken. En förmågebaserad upphandling som görs slarvigt blir både svårare att utvärdera och mer juridiskt sårbar. Men det finns beprövade sätt att göra den rättssäkert.

Scenarier	Beskriv en verklig vardagssituation och låt leverantören visa hur den löses, i stället för att lista funktioner.
Börkrav med viktning	Ersätt absoluta skallkrav med utvärderingskriterier som poängsätts och vägs mot varandra.
Proof of concept	Låt ett skarpt test ingå som utvärderingssteg; det verifierar förmåga på riktigt.
Dialog & partnerskap	Konkurrenspräglad dialog och innovationspartnerskap är gjorda för det som ännu inte är färdigformat.

Den enda meningen som behöver fastna.

Beskriv inte koppen. Beställ förmågan att *hantera kaffe.*

Om du ska ta en enda tanke vidare till nästa upphandlingsmöte, ta den. Byt ut frågan "vilka funktioner ska systemet ha" mot frågan "vilket jobb ska verksamheten kunna lösa, idag och om fyra år". Det är allt som behövs för att börja upphandla för framtiden i stället för för dåtiden.

BILAGA A

Utvärderingsmodell — ett exempel

En förmågebaserad upphandling kan utvärderas objektivt om kriterierna är tydligt formulerade och viktade. Tabellen nedan är ett exempel, inte en mall — använd den som utgångspunkt för RFI, marknadsdialog och kvalificering.

Område	Vikt	Vad som bör bedömas
Verksamhetsscenarier och användbarhet	30 %	Hur väl lösningen stödjer verkliga arbetsflöden inom SoL, LSS och HSL.
Informationssäkerhet och spårbarhet	25 %	Behörighet, loggning, revision, ansvar, dataskydd och möjlighet att följa beslut över tid.
Interoperabilitet och datarörlighet	20 %	Öppna standarder, API:er, integrationsförmåga och undvikande av inlåsning.
Förändringsförmåga under avtalstiden	15 %	Hur lösningen kan anpassas till nya regelverk, arbetssätt, AI-förmågor och nationell digital infrastruktur.
Införande och samverkan	10 %	Hur leverantören arbetar tillsammans med verksamheten, inte bara levererar system.

BILAGA B

Checklista för RFI och marknadsdiallog

Sex frågor att ta med in i den tidiga dialogen, innan kravunderlaget skrivs.

- 1 Vilka verksamhetsscenarier ska leverantören demonstrera, inte bara beskriva?
- 2 Hur ska informationssäkerhet, behörighet och loggning kunna granskas?
- 3 Hur säkerställs att kommunen kan exportera, dela och vidareanvända sin data?
- 4 Hur kan lösningen anpassas när regelverk, arbetssätt eller nationell infrastruktur förändras?
- 5 Hur hanteras AI-stödda moment med mänsklig kontroll, ansvar och revision?
- 6 Hur mäts minskad administration och ökad patientnära eller brukarnära tid?

BILAGA C

Språkguide — från systemord till förmågeord

Små växlingar i ordval flyttar dokumentet från produktretorik till förmågeretorik. Det gör underlaget mer trovärdigt för upphandlare och verksamhetschefer.

Skriv mindre	Skriv mer
System med AI	Förmåga att använda AI säkert, spårbart och verksamhetsnära
Modern plattform	Förändringsbar verksamhetsplattform för SoL, LSS och HSL
Integrationer	Kontrollerad informationsdelning mellan system och huvudmän
Automatisering	Minskad administrativ belastning med bibehållen kvalitet och ansvar
Framtidssäker lösning	Avtalsbar förmåga att anpassa arbetssätt, regelverk och teknik över tid

KÄLLOR

Referenser

[1] Upphandlingsmyndigheten — Krav på föremålet för upphandlingen

Beskriver hur krav kan formuleras som funktionskrav, det vill säga vad som ska uppnås.

upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/genomfor-upphandlingen/krav-pa-foremalet-for-upphandlingen/

[2] SKR — Framtidens socialtjänst, omställning till ny socialtjänstlag

Nya socialtjänstlagen trädde i kraft 1 juli 2025 och ska stödja en mer förebyggande, lättillgänglig och kunskapsbaserad socialtjänst.

skr.se/socialtjanstfragor/framtidenssocialtjanstomstallningtillnysocialtjanstlag.8467.html

[3] Regeringen — SOU 2026:6, En nationell digital infrastruktur i hälso- och sjukvården

Behandlar införandet av nationell digital infrastruktur och behovet av samordning med regioner och kommuner.

regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2026/01/sou-20266/

[4] Digg & IMY — Riktlinjer för generativ AI inom offentlig förvaltning

Nationella riktlinjer för trygg och ansvarsfull användning av generativ AI i myndigheter, regioner och kommuner.

digg.se/ai-for-offentlig-forvaltning/riktlinjer-for-generativ-ai