

Upphandlingsguide

Från befintliga processer
till framtida möjligheter

Så väljer du nytt ekonomisystem

Innehåll

Introduktion 03

Grunden för hållbar upphandling

Förkortningar och begrepp 05
Skapa värde över tid 07
AI, automatisering och nya arbetssätt 09

Kravbilden börjar i samtalet

RFI och marknadsundersökning 11
Kravsättning 12
Övergripande principer 13

Strategiska vägval

Tips (ska- och bör-krav) 15
Måsten och vägval 16
Helhet större än delarna 18

Upphandlingsförfarande och beslut

Förfarandet sätter spelplanen 21
Utvärderingsmodell 22
Vanliga fallgropar 25

Väx med systemet

Förvaltning och uppföljning 27

Intervju med Per Nägele

Var försiktig med Big Bang-införanden 28



PER NÄGELE

Public Sales Executive
på Xledger & View Group

Var försiktig med Big Bang-införanden

På sista sidorna hittar du en intervju med Per Nägele, Public Sales Executive på Xledger & View Group. Där delar han med sig av sina erfarenheter från upphandlingar av ekonomisystem.

”Man kan börja där nyttan är störst och bygga vidare därifrån.”

Rätt upphandling och rätt ekonomisystem



Ett ekonomisystem påverkar mer än ekonomiavdelningen. Det formar hur verksamheten följs upp, hur beslut fattas och hur resurser används. När det fungerar märks det knappt. När det inte gör det, märks det desto mer.

En bra upphandling börjar med att förstå verksamheten.

Vad måste fungera varje dag? Var uppstår manuellt arbete eller dubbelregistrering? Vad vill vi förbättra?

Ekonomisystemet är en del av en större helhet. Det ska samspela med verksamhetssystem, BI-verktyg och andra delar av IT-miljön.

För att kravbilden ska bli rätt behöver flera delar av organisationen vara med tidigt och bidra med sin bild av nuläget, behoven och vägen framåt.

Samtidigt ska upphandlingen rymmas inom ramen för lagen om offentlig upphandling (LOU). Det handlar om att formulera krav som är tydliga nog för att skapa en rättvis upphandling, men öppna nog för att marknaden ska kunna visa hur behoven kan lösas.

Den här guiden är ett stöd för dig som ska genomföra eller fatta beslut i en upphandling av ekonomisystem – från behovsanalys och kravställning till avtal, införande och uppföljning.

Ekonomisystem, affärssystem eller ERP?

Gränsen mellan ekonomisystem, affärssystem och ERP är inte alltid tydlig. Ekonomisystem har traditionellt fokus på bokföring och redovisning. Affärssystem och ERP omfattar vanligtvis fler delar av verksamheten, som inköp, projekt, fakturering och rapportering.

Inom offentlig sektor används ekonomisystem ofta som samlingsnamn även för de bredare lösningarna. Här i guiden låter vi därför begreppet omfatta mer än bokföring och redovisning.



Grunden för hållbar upphandling

Begrepp / Behov / AI / s. 05–09

Ord att ha koll på

01 / 02

Affärssystem / ERP / ekonomisystem
Ett ekonomisystem hanterar kärnan i ekonomiarbetet, som bokföring och redovisning. Ett affärssystem (ERP) bygger vidare på detta och knyter ihop fler delar av verksamheten, som projekt och uppföljning. Ofta används dessa begrepp synonymt.

LCC (Livscykelkostnad)
Den totala kostnaden för systemet över tid, inklusive drift, support och vidareutveckling.

API (Application Programming Interface)
Ett sätt för olika system att kommunicera och utbyta data med varandra.

Integration
Koppling mellan olika system så att information kan delas och flöda automatiskt.

SaaS (Software as a Service)
Ett molnbaserat system som levereras som en tjänst via internet, i stället för att installeras lokalt.

On-premises
System som installeras och drivs lokalt på organisationens egna servrar, i stället för i molnet.

Cloud / Molnlösning
System som körs via internet och driftas av en leverantör. Används ofta som samlingsbegrepp för SaaS, PaaS och IaaS.

PaaS (Platform as a Service)
En molntjänst där du får en plattform för att utveckla och köra egna applikationer, utan att hantera infrastrukturen.

IaaS (Infrastructure as a Service)
Grundläggande molntjänst där du hyr servrar, lagring och nätverk, men ansvarar själv för system och applikationer.

Best-of-breed
En strategi där man väljer flera specialiserade system som integreras, i stället för ett enda heltäckande ekonomisystem.

Ord att ha koll på

02 / 02

Single source of truth
En gemensam, tillförlitlig datakälla som hela organisationen utgår ifrån.

Behörighetsstyrning
Möjlighet att kontrollera vem som har tillgång till vad i systemet, baserat på roller eller ansvar.

Spårbarhet (Audit trail)
Möjlighet att följa vem som gjort vad i systemet och när, för ökad transparens och kontroll.

Skalbarhet
Systemets förmåga att växa med verksamheten, utan att tappa prestanda.

Användarvänlighet / UX (User Experience)
Hur enkelt och intuitivt systemet är att använda.

Compliance / Regelefterlevnad
Att systemet stödjer lagar och regler, till exempel bokföringskrav.

Datamigrering
Flytt av data från ett system till ett annat, till exempel vid byte av ekonomisystem.

Masterdata
Grundläggande och gemensam data, som kundregister, leverantörer och kontoplan.

Automatisering
Att låta system hantera återkommande uppgifter utan manuell handpåläggning.

Workflow / Arbetsflöde
Fördefinierade processer i systemet, till exempel hur en faktura går från registrering till godkännande och bokföring.

BI (Business Intelligence)
Verktyg för analys och visualisering av data för bättre beslutsstöd.

Realtidsdata
Information som uppdateras direkt, utan fördröjning.

Långsiktig utveckling börjar i det vi gör varje dag

Att upphandla ett ekonomisystem börjar inte i tekniken, utan i verksamheten. I arbetet som ska fungera här och nu, och i riktningen framåt. Först när den bilden är tydlig går det att formulera krav som håller och välja ett system som gör verklig skillnad.

Förstå behoven
Innan kravspecifikationen börjar skrivas är det viktigt att kartlägga:

Vilka processer som finns i dag och var det finns behov av effektivisering i form av exempelvis ökad automatisering.

Vilka mål verksamheten har på kort och lång sikt.

Vilka funktioner som är avgörande för att skapa nytta för medarbetare.

Med en tydlig målbild blir det enklare att formulera relevanta krav och våga upphandla funktionsorienterat i stället för detaljstyrt.

Vad är ett funktionskrav?
Ett funktionskrav beskriver vad systemet ska uppnå, inte exakt hur det ska vara tekniskt uppbyggt.

Exempel: I stället för att kräva en viss teknisk lösning kan ni formulera att ”systemet ska möjliggöra automatiserad hantering av leverantörsfakturor med minimerad manuell handpåläggning”. En bra kontrollfråga är: Beskriver vi lösningen eller beskriver vi effekten vi vill uppnå?

Genom att fokusera på effekt öppnar ni för innovation och framtidssäkra lösningar. Involvera gärna ekonomi, IT, ledning och slutanvändare. När flera perspektiv vägs in ökar chansen att systemet fungerar i praktiken och inte bara på papperet.



VISSTE DU ATT ...

Bristande integrationer är en vanligare orsak till ineffektivitet än brist på funktioner?

Bygg vidare på den IT-struktur som redan fungerar

De flesta organisationer har en IT-miljö som vuxit fram steg för steg. Nya system har lagts till när behov har uppstått, och med tiden har de blivit en del av en större och ofta komplex helhet.

Inför en upphandling behöver ni därför skapa en gemensam bild av nuläget: hur IT-strukturen ser ut, vilka system som är verksamhetskritiska och hur information rör sig mellan dem.

Ett nytt ekonomisystem ska sällan ersätta allt. Ofta fungerar det bäst som en stabil kärna som samspelar med och stärker befintliga lösningar.

Redan i upphandlingen blir det därför viktigt att ta ställning till hur ni vill att er systemmiljö ska utvecklas framåt. Ska ekonomisystemet samla det mesta av funktionaliteten i en sammanhållen helhet, eller vara en del av en mer uppdelad struktur där ni kombinerar flera specialiserade system?

Best-of-breed och composable ERP
Valet handlar om hur ni vill bygga er systemmiljö över tid.

Med best-of-breed bygger ni lösningen av flera specialiserade system som kopplas ihop. Det ger flexibilitet och möjlighet att snabbt ta in ny funktionalitet, men ställer också höga krav på integrationer, datakvalitet och förvaltning.

För många offentliga verksamheter kan en sammanhållen ERP-plattform vara en tryggare väg. Då utgår ni från en gemensam struktur där funktioner och data hänger ihop från början, vilket minskar risken för splittrade processer och svåröverblickade informationsflöden.

Det finns inget självklart rätt svar. Ofta handlar det om att hitta balansen: en stabil ERP-kärna som ger kontroll och sammanhang, med möjlighet att komplettera med speciallösningar där de skapar tydligt värde.



Ekonomi i en tid av AI

Ekonomisystemets funktion har förändrats. Det ska inte längre bara stödja befintliga processer eller registrera och strukturera data. I dag förväntas systemet också bidra till bättre beslut, tidigare insikter och mer effektiva arbetssätt.

Här spelar AI en växande roll. Det betyder inte att ni behöver upphandla ”AI” som en separat lösning. Men det innebär att ni behöver förstå hur AI påverkar vad ett modernt ekonomisystem är, och vad ni bör ställa krav på.

Många leverantörer bygger i dag in AI direkt i sina plattformar, till exempel för:

- automatiserad kontering
- avvikelseidentifiering
- prognoser och planering
- stöd i beslutsfattande

Vad det innebär för upphandlingen
Att ta in AI-perspektivet tidigt i upphandlingen behöver inte göra processen mer komplicerad. Det handlar snarare om att rikta blicken rätt från början.

I stället för att bara titta på vilka funktioner systemet har här och nu, blir det viktigt att förstå hur det faktiskt använder data för att skapa insikter och stöd i vardagen.

Samtidigt behöver ni förstå hur lösningen utvecklas över tid.

Uppdateras funktionerna löpande av leverantören? Blir analyser och prognoser bättre i takt med att mer data används, eller krävs det manuella insatser för att justera och förbättra dem?

Samverkan mellan system
Framåt blir det också relevant hur AI kan arbeta med information från flera system. MCP (Model Context Protocol) är en öppen standard som gör det lättare att koppla samman AI-assistenter med exempelvis ekonomisystem. Genom en sådan koppling kan assistenten hämta information, svara på frågor om verksamheten och utföra uppgifter inom de behörigheter den har fått.

En del av kärnan
AI ska inte ses som ett sidospår i upphandlingen, utan som en naturlig del av hur moderna ekonomisystem fungerar. Genom att ha med perspektivet från början ökar chansen att välja ett system som inte bara möter dagens behov, utan också är relevant över tid.

Registrering blir analys och stöd

Traditionellt har ekonomisystem fokuserat på att samla och strukturera information. Med AI flyttas tyngdpunkten.

Från historik	Från manuella kontroller	Från rapportering
till prognoser	*till automatiserade flöden*	*till rekommendationer*



Kravbilden börjar i samtalet

Dialog / Kravsättning / Principer / s. 11–13



Upptäck vad marknaden har att erbjuda genom dialog

När du har en klarare bild av organisationens behov är nästa steg att undersöka vad marknaden kan erbjuda. Ett vanligt sätt är att publicera en RFI (Request for Information). Syftet är att samla kunskap, inte att genomföra en ”för-upphandling”. Undvik därför omfattande kravspecifikationer i detta skede.

Låt leverantörer:

- Beskriva sina lösningar översiktligt.
- Visa hur de arbetar med integrationer och automatisering.
- Demonstrera relevanta funktioner.

En marknadsdialog hjälper er att förstå vad marknaden faktiskt kan erbjuda. Det minskar risken för krav som blir för snäva eller svåra att uppfylla.

Den svåra konsten att ställa rätt krav



En bra kravställning är tydlig men inte överdetaljerad. För många krav riskerar att låsa fast er vid dagens arbetssätt i stället för att öppna för utveckling. Samtidigt är otydliga krav en av de vanligaste orsakerna till överprövningar. Det måste vara klart vad som krävs och hur det kommer att utvärderas. Balansen är avgörande: för otydliga krav skapar osäkerhet, för detaljerade krav hämmar innovation.

Dokumentera hur kraven uppfylls i anbudet. Allt underlag behöver finnas med vid inlämning, även för underleverantörer. Tänk också på att sekretessen förändras efter tilldelningsbeslut, och att uppgifter då kan bli offentliga om de inte tydligt motiveras som affärskritiska.

Övergripande principer



01 Formulera krav som utgår från verksamhetsnytta och användbarhet, snarare än enbart tekniska specifikationer.

02 Formulera krav som både möter dagens behov och lämnar utrymme för framtida förändringar.

03 Säkerställ att krav på säkerhet, integrationer och regelefterlevnad finns med.

04 Vid hänvisning till standarder, formulera kraven med ”eller likvärdig” för att undvika onödig inlåsning och följa LOU.

05 Ställ krav på den konkreta förändring ni vill uppnå under avtalstiden, till exempel minskad manuell hantering genom att en större andel transaktioner kan behandlas automatiskt.



Strategiska vägval

Krav / Praxis / Helhet / s. 15–19



Så här kan du tänka

Ska- och bör-krav:
Dela upp i vad som är absolut nödvändigt och vad som är önskvärt. Var också tydliga med hur ni kommer att bedöma och poängsätta.

Standarder:
LOU ger utrymme för att använda prestanda- och funktionskrav i tekniska specifikationer. Ibland kan det vara klokt att hänvisa till etablerade standarder.

Data och integrationer:
Säkerställ att ni äger era data och kan flytta dem vid behov. Kräv öppna format, tydliga API:er och att ni har tillgång till data under hela livscykeln.

Informationssäkerhet:
Be leverantören visa upp ett kontrollerbart säkerhetsarbete, exempelvis ISO 27001 eller motsvarande. För molntjänster kan ISO 27017/27018 vara relevanta. Koppla alltid kraven till er riskanalys.

Molntjänster och dataskydd:
Fråga hur leverantören hanterar de juridiska utmaningarna kring molntjänster och tredjelandsöverföringar. Det kan även vara relevant att förstå hur leverantören förhåller sig till lagstiftning i andra länder som kan påverka åtkomst till data, såsom amerikansk Cloud Act. Det kan handla om kryptering med egen nyckel, loggar som lagras inom EU/EES och ett tydligt personuppgiftsbiträdesavtal. Datacenter placerade i Sverige eller Norden kan här ge en extra trygghet.

Vi skiljer på lagkrav och praxis

Lagkrav

Tillgänglighet (DOS-lagen och EN 301 549/WCAG)
Systemets användargränssnitt ska uppfylla kraven enligt lagen om tillgänglighet till digital offentlig service. Be om tillgänglighetsredogörelse och beskrivning av hur leverantören testar systemet löpande.

Dataskydd (GDPR)
Det ska finnas rättslig grund för personuppgiftsbehandling och ett tydligt personuppgiftsbiträdesavtal (PUB-avtal).

NIS2 (för berörda verksamheter)
Sedan den 15 januari 2026 omfattas många offentliga verksamheter av cybersäkerhetslagen, som genomför NIS2-direktivet i svensk rätt. Leverantören bör kunna beskriva hur lösningen stödjer krav på riskhantering, incidentrapportering och driftsäkerhet.

Rekommendationer och god praxis

Integrationer och data
Öppna och väldokumenterade API:er
Möjlighet att exportera data i öppna format
Tydlig reglering av ägande och tillgång till data under hela livscykeln

Informationssäkerhet
Certifieringar som ISO 27001 (och vid behov 27017/27018 för molntjänster) är inte lagkrav, men etablerad praxis.

Molntjänster och tredjelandsöverföringar
Be leverantören redogöra för hur Schrems II och eventuella tredjelandsöverföringar hanteras, inklusive kryptering och lagringsplats.

Automatisering och AI-stöd
Ställ krav på hur systemet kan bidra till ökad automatisering över tid – och hur detta kan mätas under avtalstiden.

Hållbarhet och ESG (för dem som omfattas)
För organisationer som har hållbarhetskrav kan det vara relevant att säkerställa att systemet stödjer klimatredovisning och annan ESG-rapportering.

Övriga kravområden

Processstöd
Systemet ska stödja era viktigaste arbetsflöden, från projekt och redovisning till uppföljning och rapportering.

Rapportering och spårbarhet
Ni ska enkelt kunna följa historik, se revisionsspår och ta fram underlag för uppföljning och kontroll.

Behörighetsstyrning och kontinuitet
Rollbaserad åtkomst, tydlig dokumentation samt rutiner för backup och återställning är grundläggande för säker och stabil drift.

Drift och servicenivåer (SLA)
Tydliga servicenivåer, svarstider och rutiner för uppdateringar och incidenter skapar trygghet över tid.

Införande och migrering
En strukturerad metod för datamigrering, testning och utbildning minskar riskerna i övergången.

Hållbarhet och socialt ansvar
Ställ krav på hur leverantören arbetar med miljö, energianvändning och villkor i leveranskedjan.

Uppföljning och åtgärder
Definiera nyckeltal och uppföljningsmodell redan i upphandlingen, och vad som händer om leveransen inte motsvarar avtalet.

VISSTE DU ATT OMKRING ...

18 000

upphandlingar annonseras i Sverige årligen.

nästan

50

om dagen

Bygg för samverkan och inte för att ersätta allt



Inför ett byte av ekonomisystem behöver ni avgöra vilka befintliga lösningar som ska finnas kvar och hur de ska fungera tillsammans med det nya systemet. Det som fungerar väl behöver inte alltid ersättas. Ekonomisystemet kan i stället bli en gemensam kärna som knyter ihop verksamhetens olika delar.

Systemarkitekturen spelar här en avgörande roll. Monolitiska lösningar kan vara svåra att anpassa och integrera, vilket gör förändringar både tidskrävande och kostsamma.

I komplexa verksamheter – med flera förvaltningar, bolag eller verksamhetsgrenar – ökar det risken för inlåsning och begränsad handlingsfrihet.

Moderna ekonomisystem är i stället byggda för att kopplas ihop med andra system via öppna gränssnitt. Det gör det möjligt att behålla specialiserade lösningar där de fungerar bra, samtidigt som ekonomi, uppföljning och styrning samlas i en gemensam struktur.

Flerbolagshantering och organisatorisk flexibilitet

I större organisationer, som kommuner och regioner, finns ofta flera juridiska enheter med olika förutsättningar.

Ett ekonomisystem behöver kunna hantera denna variation utan att skapa onödig komplexitet.

I kravställningen bör ni säkerställa att systemet kan stödja flera verksamheter i samma miljö, med olika kontoplaner och redovisningsprinciper vid behov. Samtidigt behövs stöd för gemensam uppföljning och koncernrapportering, så att helheten behålls.

När systemet klarar både lokala behov och gemensam styrning ökar flexibiliteten. Det minskar behovet av parallella lösningar och ger bättre kontroll på både verksamhets- och koncernnivå.



5–6 %

Forskning pekar på att ett mer datadrivet beslutsfattande kan ge produktivitetsökningar på omkring 5–6 %. Samtidigt visar analyser att automatisering kan ge stora effektivitetsvinster i ekonomiprocesser. I exempelvis fakturahantering och attest kan det innebära betydligt mindre manuellt arbete och kortare ledtider. När datadrivna arbetssätt och automatisering kombineras blir den samlade nyttan stor.

Källa: Brynjolfsson, Hitt & Kim, Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance; McKinsey, Finance 2030: Four imperatives for the next decade.



Upphandlingsförfarande och beslut

Förfarande / Utvärdering / Fallgropar / s. 21–25

Förfarandet sätter spelplanen



När ni vet vad ni behöver är nästa steg att välja rätt väg genom upphandlingen.

I ett öppet förfarande får alla leverantörer lämna anbud. Det innebär att hela anbudsprocessen sker i ett steg.

I ett selektivt förfarande sker upphandlingen i två steg. Först ansöker leverantörer om att få delta och kvalificeras utifrån angivna kriterier. Därefter bjuds de utvalda in att lämna anbud. När anbuden väl är lämnade genomförs normalt ingen förhandling.

Om upphandlingen är mer komplex, och det finns olika sätt att möta era behov, kan ett förfarande som tillåter dialog och förhandling vara lämpligt, exempelvis förhandlat förfarande eller konkurrenspräglad dialog. Det ger utrymme att diskutera lösningar inom de ramar som LOU medger. I särskilda fall kan även innovationspartnerskap vara aktuellt, framför allt när behovet kräver en lösning som ännu inte finns på marknaden. Eftersom det förutsätter ett tydligt utvecklingsinslag används det mer sällan.

Rätt val av förfarande ger bättre förutsättningar att fånga era behov och skapa en tydlig, hållbar upphandling.

VISSTE DU ATT ...

18 %

Offentlig upphandling motsvarar ungefär 18 procent av Sveriges BNP. Det gör upphandling till ett av samhällets mest kraftfulla styrmedel.

Beslut som håller över tid

När anbuden väl kommer in blir utvärderingsmodellen avgörande. Här gäller det att balansera kostnad med andra faktorer som funktionalitet, användarvänlighet, driftsäkerhet och leverantörens erfarenhet. Fundera på hur olika faktorer ska viktas, och skapa en modell som gör det möjligt att jämföra anbud på ett rättvist och transparent sätt.



Var transparenta: Utvärderingsmodellen ska vara så tydlig att två oberoende bedömare landar i samma resultat. Otydlighet ökar risken för överprövning.

Så gör ni utvärderingen enkel och rättvis
Bestäm vad som ska styra utvärderingen – mest nytta för verksamheten, den totala kostnaden över tid eller en ren kostnadsjämförelse. Se till att kriterier och viktning framgår tydligt, så att alla leverantörer vet vad som gäller.

Sortera fram guldkornen
För att jämföra anbud på ett strukturerat sätt är det bra att arbeta med en modell som tydligt visar hur bedömningen går till. Då kan ni väga in olika delar av erbjudandet utifrån vad som är viktigast för just er verksamhet.

Tänk på hela livscykeln: Räkna inte bara på inköpet. Ta med drift, integrationer, utbildning, migrering och uppföljning. Det ger er en mer rättvis bild av systemets verkliga kostnad och nytta.

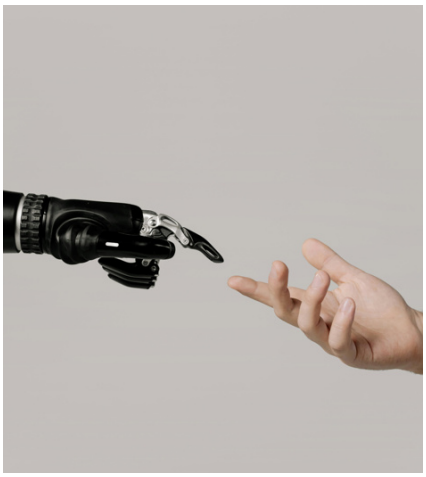
Exempel på områden att utvärdera

01 / 02



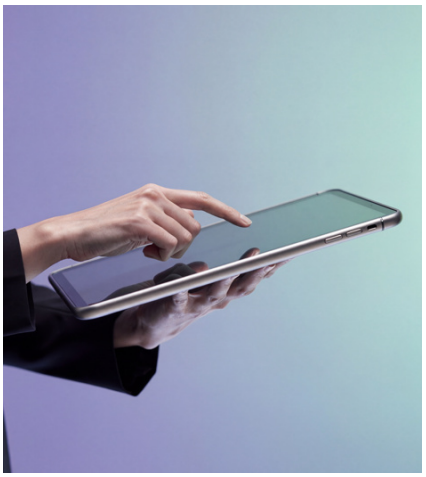
01

Total kostnad över tid (LCC)
LCC står för livscykelkostnad och innebär att ni räknar med hela kostnaden för systemet, inte bara inköpet. Här ingår till exempel drift, integrationer, support och förvaltning, utbildning, migrering, uppföljning och löpande utveckling.



02

Funktion, nytta och intelligens
Bedöm hur väl systemet stödjer era viktigaste processer och vilken nytta det skapar i vardagen. Titta på hur lösningen kan bidra till ökad automatisering, hur AI används för att ge smarta rekommendationer eller förenkla arbetet, samt vilka möjligheter som finns för avancerad rapportering och analys. Be gärna leverantören visa detta i praktiken genom scenarier som speglar era faktiska arbetsuppgifter.

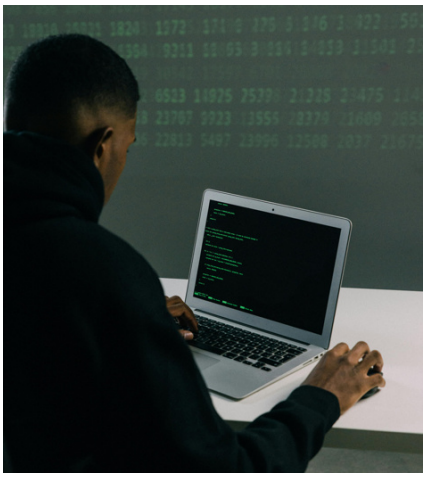


03

Användbarhet och tillgänglighet
Utvärdera hur enkelt systemet är att använda för olika typer av användare.

Exempel på områden att utvärdera

02 / 02



04

Säkerhet och dataskydd
Granska hur leverantören arbetar med informationssäkerhet och skydd av data. Relevanta exempel är certifieringar som ISO 27001, 27017 eller 27018, samt funktioner för loggning, kryptering och tydliga PUB-avtal.



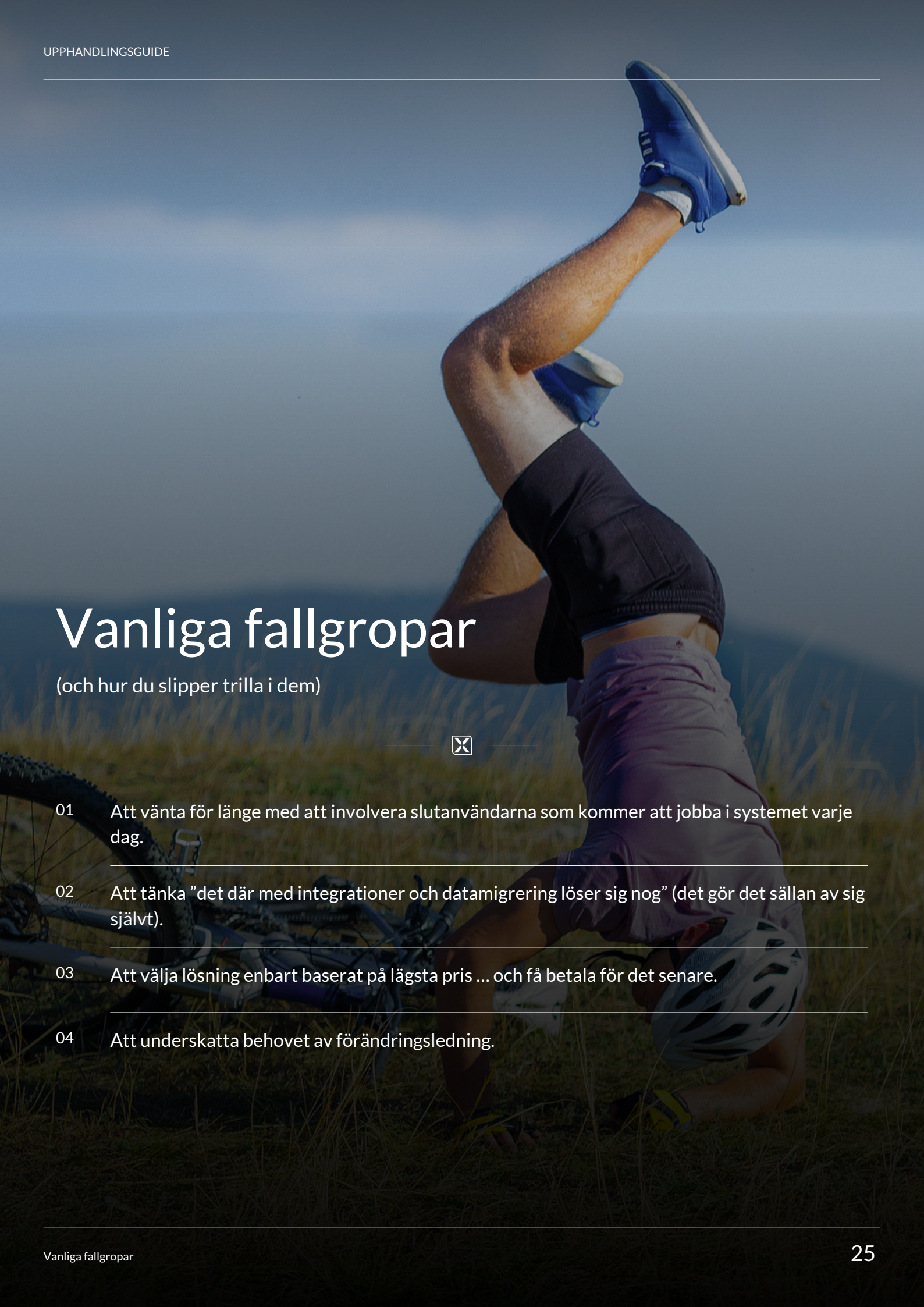
05

Införande och kapacitet
Bedöm leverantörens förmåga att genomföra en smidig implementering. Titta på deras metod, vilka resurser som avsätts och referenser från liknande införanden. Tillsammans ger det en tydligare bild av leveransförmågan i praktiken.



06

Implementering och förändringsledning
Undersök hur leverantören stödjer införandet och hjälper organisationen genom förändringen. Ett nytt ekonomisystem påverkar både arbetssätt och roller, och kräver en tydlig plan för utbildning, kommunikation och resurser under övergången.



Vanliga fallgropar

(och hur du slipper trilla i dem)

01 Att vänta för länge med att involvera slutanvändarna som kommer att jobba i systemet varje dag.

02 Att tänka ”det där med integrationer och datamigrering löser sig nog” (det gör det sällan av sig självt).

03 Att välja lösning enbart baserat på lägsta pris … och få betala för det senare.

04 Att underskatta behovet av förändringsledning.



Växmed systemet

Följ upp avtalet och utveckla samarbetet



Välj upphandlingsform med omsorg
Hur ni utformar själva upphandlingen påverkar i hög grad vilket resultat ni får. Vi ser en tydlig trend där fler organisationer rör sig bort från helt öppna och detaljstyrda förfaranden till mer dialogbaserade upplägg.

Genom att använda exempelvis förhandlat förfarande eller konkurrenspräglad dialog skapas bättre möjligheter att förstå lösningarna på djupet, jämföra angreppssätt och justera kravbilden längs vägen.

Samtidigt ger dessa former utrymme för det som många moderna organisationer efterfrågar: ett outside-in-perspektiv. I stället för att enbart utgå från interna antaganden får ni ta del av leverantörernas erfarenheter, innovation och syn på vad som faktiskt skapar värde.

Växa med systemet
Med en SaaS-lösning fortsätter systemet att utvecklas över tid. Regelbundna avstämningar gör det möjligt att följa upp drift, support och säkerhet, men också att fånga upp nya funktioner och förbättringar. På så sätt får ni ut mesta möjliga värde av ekonomisystemet under hela avtalstiden.

Sammanfattning och nästa steg
Ett nytt ekonomisystem är inte bara en investering i teknik, utan en möjlighet att skapa bättre kontroll, effektivare arbetssätt och en trygg grund för framtiden. Vägen dit blir ofta enklare när upphandlingen ses i ett helhetsperspektiv, där behoven förstås på djupet och såväl krav som utvärdering och införande får hänga ihop. Då ökar chansen att få en lösning som verkligen gör skillnad.

Har du frågor om upphandlingsguiden eller står du inför en upphandling av nytt ekonomisystem? Kontakta oss gärna på info@xledger.se.



Var försiktig med Big Bang-införanden

PER NÄGELE

Public Sales Executive
på Xledger & View Group

> *Även om paragraferna sätter ramarna är det i slutändan människor som ska få verksamheten att fungera.*

När offentliga organisationer ska byta ekonomisystem blir frågan snabbt större än valet av leverantör. Gamla arbetssätt ska möta nya krav. Avtal ska hålla juridiskt. Och människor ska orka förändra sin arbetsvardag.

Det är ofta där skillnaden uppstår mellan ett lyckat systembyte och en betydligt tyngre förändringsresa, menar Per Nägele. Han har arbetat med offentlig upphandling i över tio år och har erfarenhet från både ledande roller och utvecklingsarbete i offentlig sektor.

Därför börjar en upphandling, enligt honom, inte med systemet utan med verksamheten som ska använda det. Ett arbete som måste få ta tid.

Börja tidigare än du tror

För ett större ekonomisystem kan förberedelserna behöva inledas omkring två år innan ett befintligt avtal löper ut. Det handlar inte bara om att hinna skriva upphandlingsdokument. Organisationen ska också förstå vad som faktiskt ska förändras och hur det påverkar verksamheten i stort, samtidigt som det finns tid för intern förankring och dialog med marknaden.

Under en lång avtalsperiod hinner mycket förändras. Systemet kan ha byggts ut, nya behov tillkommit och gränsen för vad som ryms inom det ursprungliga avtalet blivit mindre tydlig. Då behöver organisationen reda ut vad som kan hanteras inom befintligt avtal och vad som faktiskt kräver en ny upphandling.

Att vara ute i god tid handlar därför om mer än att hålla tidplanen. Det skapar utrymme att reda ut vad som faktiskt ska upphandlas och på vilka grunder.

Våga lyfta fram det negativa

Inför en upphandling räcker det inte att beskriva vad ett nytt system ska kunna göra. Minst lika viktigt är att förklara hur verksamheten fungerar i dag och var det skaver.

– Det är värdefullt att beskriva det som inte fungerar i dag. Ju bättre leverantören förstår verksamhetens utmaningar, desto större är möjligheten att föreslå en relevant lösning, menar Per Nägele.

En organisation som exempelvis skriver att ”leverantörsfakturor ska automatiseras” har egentligen inte sagt särskilt mycket. Är problemet att fakturor registreras manuellt, att konteringen tar tid, att attestflödet är onödigt långt eller att information måste flyttas mellan flera system? Beroende på vilket problem man försöker lösa kan också rätt lösning se helt olika ut.

Här kan kontakten med marknaden spela en viktig roll. Innan kraven låses finns en möjlighet att ge leverantörerna en tydligare bild av verksamheten och fånga upp sådant som inte alltid ryms i en kravspecifikation.

– En upphandling är ett försök att förstå vilken verklighet systemet ska in i. Om den bilden saknas blir det svårt för leverantören att svara träffsäkert, säger han.

Poängen är inte att få rätt svar, utan att få ett realistiskt svar.

– Leverantören måste kunna säga: det där kan vi inte. Eller: det där kan vi lösa, men på ett annat sätt. Den transparensen är värdefull för båda parter.



> *Poängen är inte att få rätt svar, utan att få ett realistiskt svar.*

Samma problem uppstår när målen låter tydliga men lämnar stort utrymme för tolkning. Automatisering är ett sådant exempel.

Automatisering låter bra
I många systemupphandlingar finns en ambition att minska det manuella arbetet. Men utan en tydlig bild av vad som faktiskt ska förändras blir det svårt både att jämföra lösningar och att följa upp resultatet.

– Automatisering kan låta väldigt bra i ett anbud, men det är svårt att mäta om det inte är tydligt vad som avses, säger Per Nägele.

En organisation kan exempelvis vilja automatisera hanteringen av leverantörsfakturor. Men vad är det som faktiskt ska bli bättre?

Ska antalet manuella konteringar minska? Ska fler fakturor kunna gå direkt till betalning? Ska avvikelser upptäckas automatiskt? Ska handläggningstiden kortas? Eller är problemet egentligen att samma information behöver registreras i flera system?

Först när det är tydligt vad som ska bli bättre går det att avgöra om lösningen möter behovet.

> *Kraven ska handla om behovet.*

Tänk bortom dagens system
Nästa steg är att översätta behoven till krav. Då är det lätt att låta det gamla systemet bli utgångspunkt för det nya. För Per Nägele är utgångspunkten tydlig.

– Kraven ska handla om behovet. Vad är det ni vill ska fungera bättre? Vad ska systemet göra möjligt?

Även efter ett gediget förarbete kan kravspecifikationen börja spegla hur dagens lösning fungerar, snarare än vad verksamheten faktiskt vill uppnå.

– Man kan lägga väldigt mycket tid på förstudier, intervjuer och kartläggningar. Men sedan upphandlar man ändå på samma sätt som man alltid har gjort.

Ta användaradministration som exempel. Om kravet är att leverantören ska visa hur en användare läggs upp, är det också det som kommer att demonstreras. Men den viktigare frågan kan vara om momentet behöver göras manuellt över huvud taget.

Kan uppgifterna hämtas från en central användarkatalog? Kan behörigheter tilldelas automatiskt när någon börjar, byter roll eller slutar? Skillnaden kan verka liten, men den påverkar vad som faktiskt upphandlas: ett nytt system byggt kring dagens arbetssätt eller ett systemstöd som gör att vissa moment inte längre behövs.

När avtalet är på plats återstår den del som användarna märker mest: att få det nya systemet att fungera i vardagen. Vid ett stort Big Bang-införande ska många förändringar falla på plats samtidigt.

– Det innebär att alla ska lära sig nya funktioner samtidigt. Det blir väldigt mycket på en gång, säger Per Nägele.

I stället behöver offentliga organisationer våga prioritera, menar han. Alla delar av systemlandskapet måste inte bytas samtidigt. Ett modernt ekonomisystem kan införas stegvis, kopplas ihop med befintliga lösningar och börja göra skillnad där behovet är störst.

– Man behöver inte göra en totalrenovering. Ett modernt system kan ligga bredvid äldre system, förädla information och koppla ihop sig med andra delar.

Det är också det som är kärnan i en lyckad upphandling: att inte göra förändringen större än den behöver vara.

– Man kan börja där nyttan är störst och bygga vidare därifrån.

Man kan börja där nyttan är störst och bygga vidare därifrån.

Pers råd i korthet

Börja i tid
Räkna bakåt från när nuvarande avtal löper ut. En större upphandling behöver ofta starta omkring två år i förväg.

Låt behoven styra kraven
Använd förstudier och dialog till att förstå vad som faktiskt behöver fungera bättre. Kravlistan ska spegla framtida arbetssätt, inte bara beskriva hur ni arbetar i dag.

Inför stegvis där det går
Undvik att byta allt samtidigt om organisationen inte behöver det. Börja där nyttan är störst och bygg vidare i takt med att verksamheten är redo.

Kontakta Per på per.nagele@xledger.se om du vill diskutera en kommande upphandling eller har frågor kring ekonomisystem.

Har du frågor om upphandlingsguiden eller vill du veta mer om Xledger? Hör av dig på info@xledger.se

xledger
empowering ambition