

# Veileder i behovsbeskrivelser

for bruk i  
konkurranspreget dialog  
eller  
innovasjonspartnerskap

# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Hva er en behovsbeskrivelse?</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Hvordan lager du en behovsbeskrivelse?</b> .....	<b>1</b>
3.1	Styring og organisering av arbeidet .....	1
3.2	Konseptfasen .....	3
3.2.1	Behovskartlegging .....	3
3.2.2	Mål for anskaffelsen.....	3
3.2.3	Gevinster .....	3
3.2.4	Interessentanalyse.....	3
3.2.5	Markedsanalyse .....	4
3.2.6	Valg av konsept .....	4
3.3	Planleggingsfasen.....	4
3.3.1	Konkurransesgrunnet .....	4
3.3.2	Anskaffelsesprosedyrer for innovasjon .....	4
3.3.3	Innovative kontrakter .....	5
3.3.4	Behovsbeskrivelsen .....	5
3.3.5	Leverandørdialog .....	5
3.3.6	Tildelingskriterier.....	6
3.4	Gjennomføringsfasen .....	6
3.4.1	Endringer før kontraktsinngåelse .....	6
3.4.2	Konkurransen om innovasjonspartnerskap .....	6
3.4.3	Konkurransepreget dialog .....	7
3.4.4	Kontraktsinngåelse .....	7
3.4.5	Gjennomføringen av leveransen.....	7
<b>4</b>	<b>Innholdet i en behovsbeskrivelse</b> .....	<b>8</b>
4.1	Bakgrunn for anskaffelsen .....	8
4.2	Beskrivelse av nåsituasjonen.....	8
4.3	Beskrivelse av ønsket fremtidig situasjon .....	9
4.4	Bruk av standarder .....	9
4.5	Faktaopplysninger og tekniske krav .....	9
4.6	Informasjonssikkerhet og personvern .....	10
4.7	Krav i regelverk og sentrale styringsdokumenter .....	10

4.8 Opphavsrett .....	11
4.9 Eierskap til data .....	11
4.10 Opplæring, rutineutvikling, maler .....	11

## 1 Innledning

Det nye anskaffelsesregelverket som kom i 2017, fokuserer mye på innovasjon. Det er blitt større adgang til forhandlinger og det er åpnet opp for en form for forhandlinger i den avsluttende konkurransen i konkurransepreget dialog. Kravene for å bruke prosedyren er også myket opp. Det er også kommet en ny anskaffelsesprosedyre: Konkurranse om innovasjonspartnerskap.

I konkurransepreget dialog og konkurranse om innovasjonspartnerskap er utgangspunktet ikke den tradisjonelle kravspesifikasjonen men en behovsbeskrivelse.

Denne veilederen handler om hvordan du kan lage en slik behovsbeskrivelse. Veilederen forutsetter at du kan litt om offentlige anskaffelser og kjenner litt til innovasjonsområdet. Den har spesiell fokus på innovative løsninger som omfatter teknologi, f.eks. digitaliseringsløsninger, velferdsteknologi og smartteknologi mer generelt..

## 2 Hva er en behovsbeskrivelse?

I en behovsbeskrivelse beskriver du hva som er behovet ditt, og ikke som i en tradisjonell kravspesifikasjon mer eller mindre detaljerte krav til hvordan behovet skal løses..

Innovative anskaffelsesprosedyrer legger opp til at behovsbeskrivelsen blir justert flere ganger i prosessen mellom utlysning og kontraktstildeling. Innovative kontrakter legger opp til tilsvarende justeringsrunder etter kontraktsinngåelse.

Behovsbeskrivelsen må derfor være utformet på en måte som legger til rette for slike justeringer.

Selv om pris ikke skal være det viktigste tildelingskriteriet i en innovativ anskaffelse, må leverandørene prissette tilbudene sine. Derfor må behovsbeskrivelsen inneholde nok håndfast informasjon til at leverandørene blir i stand til det.

## 3 Hvordan lager du en behovsbeskrivelse?

### 3.1 Styling og organisering av arbeidet

Innovative anskaffelser er kompliserte og krever at ulike deler av virksomheten arbeider sammen. Anskaffelsen bør organiseres som et prosjekt og styres etter en prosjektstyringsmodell.

Prosjektveiviseren er anbefalt brukt som prosjektstyringsmodell i offentlig sektor og vi har valgt å bruke den som utgangspunkt for å beskrive hvordan arbeidet med behovsbeskrivelsen bør organiseres og styres.

Veiledningen fokuserer bare på anskaffelsesrelaterte aktiviteter og gjentar så lite som mulig det som står i prosjektveiviseren.

Prosjektveiviseren skiller mellom aktiviteter som er styrt av linjen (blå på figur 2) og de som er en del av prosjektet (grønne).



En innovativ anskaffelse starter i denne sammenheng med et behov eller en idé om hvordan en anskaffelse kan bidra til å løse et problem eller en utfordring i virksomheten.

I **Konseptfasen** utforsker dere ulike alternativer og vurderer dem opp mot hverandre til dere finner ut hvilket anskaffelseskonsept dere foreslår å gå videre med.

I **Planleggingsfasen** lager dere behovsbeskrivelsen og resten av konkurransegrunnlaget.

I **Gjennomføringsfasen** lyser dere ut anskaffelsen, gjennomfører forhandlinger og/eller dialog og tildeler kontrakt. Dere utvikler løsningen sammen med leverandøren og tester og aksepterer leveransen.

I **Avslutningsfasen** overfører dere ansvaret for løsningen til linjen.

**Realiseringsfasen** dekker hele levetiden til løsningen. I denne fasen skal gevinstene av anskaffelsen realiseres.

Prosjektet bør eies av den organisasjonsenheten som skal eie løsningen etterpå og realisere gevinstene.

I større prosjekter vil dette kunne være flere ulike organisasjonsenheter, men for enkelthets skyld vil vi i veilederen legge rollen til én rolle, gevinsteierrollen og anta at gevinsteier er med i prosjektet.

Innovasjonsprosjekter er ofte kompliserte. Derfor er det en fordel å ha en egen prosjektleder til å planlegge og følge opp arbeidet.

Dersom anskaffelsen omfatter tekniske løsninger er det behov for å ha med IT-kompetanse i prosjektet.

Innkjøp skal bidra med innkjøpskompetanse og kompetanse på anskaffelsesregelverket.

Innkjøp og Prosjektleder ivaretar prosessroller som blir borte når løsningen er anskaffet. Gevinsteier og IT, derimot skal leve med løsningen i hele løsningens levetid.

## 3.2 Konseptfasen

I konseptfasen skal du komme frem til hva anskaffelsen skal omfatte og hvordan anskaffelsen skal gjøres.

### 3.2.1 Behovskartlegging

Du trenger å gjøre en grundig behovskartlegging, analysere behovet og finne ut alternative måter å fylle det på.

Brukerne har lett for å komme opp med konkrete løsninger når du spør hva de trenger. Derfor bør du bruke innovative teknikker som BLT-metoden, tjenstedesign og brukerreiser for å få fokus på behovene som skal løses og ikke hvordan. Du kan lese mer om dette på Difi.no:

<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/verktoy-og-metoder/tenstedesign>

Dokumentasjon fra arbeidet med tjenstedesign kan være nyttig for leverandørene for å få en dypere forståelse for hva behovet deres er. Derfor bør dere legge det ved konkurransedokumentene.

### 3.2.2 Mål for anskaffelsen

Du må identifisere hvilke mål anskaffelsen skal fylle og hvilke gevinster den skal gi. Målene bør være forankret i styrende dokumenter som tildelingsbrev eller lignende eller være relatert til virksomhetens samfunnsoppdrag.

Du må bruke tid på å finne de riktige målformuleringene. Målene skal brukes for å veie de ulike konseptene opp mot hverandre og velge det riktige konseptet. Derfor må du ha med alle faktorer/elementer det kan være relevant å vurdere mot.

Sannsynligvis må du gå tilbake og revidere målformuleringene når du kommer lenger ut i konseptfasen.

Formuleringene dere kommer frem til om hva som er målet for anskaffelsen er en viktig del av behovsbeskrivelsen og bør også inngå i et av tildelingskriteriene.

### 3.2.3 Gevinster

Det er viktig å identifisere tidlig hvilke gevinster anskaffelsen skal gi og hvordan de skal tas ut. For å gjøre det på en god måte, må du finne ut hvem det er som skal ta ut disse gevinstene, de som skal være gevinsteiere. De må få påvirke hva som skal anskaffes og hvordan.

I tillegg til gevinsteierne kan det være andre i virksomheten som har interesse i anskaffelsen og kompetanse som dere trenger. For å finne ut hvem det er må dere gjennomføre en interessentanalyse.

### 3.2.4 Interessentanalyse

En interessentanalyse har som formål å finne alle som blir berørt av det du skal anskaffe, eller på annen måte har en interesse i det som skal anskaffes. Det kan være andre avdelinger som har tilgrensende arbeidsoppgaver. Dersom en IT-

løsning kan være et alternativ må de som jobber med IT være involvert i arbeidet. De kan ha kompetanse som er nyttig for deg i arbeidet. Det kan også hende at det er noen rammer og føringer som du må ta hensyn til. Det står mer om interessentanalyser i Prosjektveiviseren.

### 3.2.5 Markedsanalyse

Du må sette deg inn i hvilke muligheter som finnes i markedet. Gå på konferanser og frokostmøter. Ta kontakt med andre virksomheter som har anskaffet noe tilsvarende og spør om deres erfaringer.

### 3.2.6 Valg av konsept

Når du har kartlagt behovet ditt og fått en oversikt over hva slags løsninger markedet kan tilby skal du velge hvilket konsept du vil gå videre med. Det gjør du ved å vurdere de ulike konseptene opp mot målene for anskaffelsen. Det kan også være lurt å vurdere risikoen ved de ulike alternativene.

## 3.3 Planleggingsfasen

I planleggingsfasen av et anskaffelsesprosjekt skal du lage behovsbeskrivelsen og resten av konkurransedokumentene.

### 3.3.1 Konkurransesgrunnlaget

I konkurransesgrunnlaget skal du beskrive hva du skal anskaffe. Hvordan du skal beskrive dette, er avhengig av hvilken anskaffelsesprosedyre du velger. Når du bruker en innovativ anskaffelsesprosedyre skal du beskrive behovet ditt, ikke krav til løsning.

Du skal også oppgi hvilken kontrakt du skal bruke og hva som skal være tildelingskriteriene.

Du må se valg av prosedyre og kontrakt, hvilke tildelingskriterier du velger og hvordan du utformer behovsbeskrivelsen i sammenheng.

### 3.3.2 Anskaffelsesprosedyrer for innovasjon

Det er to prosedyrer i anskaffelsesregelverket som legger spesielt til rette for innovasjon, konkurranse om innovasjonspartnerskap og konkurransepreget dialog.

De to prosedyrene er forholdsvis ulike og en av de største forskjellene er når i innovasjonsløpet kontraktsinngåelsen er.

I konkurransepreget dialog finner samhandlingen sted før kontraktsinngåelse mens i konkurranse om innovasjonspartnerskap regulerer prosedyren samhandlingen som foregår etter kontraktsinngåelse.

I en konkurransepreget dialog kan du gå i dialog med leverandørene om hvordan behovet ditt kan oppfylles på best mulig måte. Først når dialogen er avsluttet skal leverandørene levere tilbud. Behovsbeskrivelsen bør derfor være

forholdsvis overordnet, for den skal utdypes og konkretiseres i løpet av dialogen.

En konkurranse om innovasjonspartnerskap starter med forhandlinger. Du kan forhandle om alle sider ved tilbudet f.eks. gjennomføringen av innovasjonspartnerskapet, pris, vederlag under utviklingsfasen og maksimumskostnader for den utviklede løsningen. Når forhandlingene er ferdig må leverandørene komme med tilbud som er bindende for hele den innovative utviklingsfasen. Det betyr at behovsbeskrivelsen for et innovasjonspartnerskap bør inneholde mer håndfast informasjon som leverandørene kan bruke i sine pristilbud, enn behovsbeskrivelser i konkurransepreget dialog. Der trenger ikke leverandørene komme med bindende pristilbud før etter at dialogen er avsluttet.

### **3.3.3 Innovative kontrakter**

Innovasjonspartnerskapsavtalen og smidigavtalen (SSA-S) er laget for innovative utviklingsløp. Begge kontraktene tar utgangspunkt i en behovsbeskrivelse som blir konkretisert og operasjonalisert i løpet av kontraktperioden. Kriterier for å godkjenne leveransene blir etablert underveis.

Smidigavtalen er primært rettet inn mot utvikling av en IT-løsning og regulerer godkjenningsprosessen mer detaljert enn innovasjonspartnerskapsavtalen. Dette betyr midlertid ikke så mye for hvordan du utformer behovsbeskrivelsen.

### **3.3.4 Behovsbeskrivelsen**

Behovsbeskrivelsen må lages av en tverrfaglig gruppe. Gevinsteierne må spille en sentral rolle. Det er deres behov anskaffelsen skal oppfylle. Selv når dere skal anskaffe innbyggerrettede tjenester vil det også være interne brukere som forvalter tjenesten. Innbyggernes behov kan dere fange opp ved hjelp av tjenstedesign og brukerreiser. Dere kan også bruke personas for å beskrive typiske brukere. Dette vil dere kanskje ha gjort allerede i konseptfasen som del av prosessen for å velge konsept for anskaffelsen, men resultatet bør dere legge ved behovsbeskrivelsen.

For at leverandørene skal ha grunnlag for å lage prisestimer er det viktig at du legger mye arbeid i å beskrive de faktiske forhold relatert til løsningen du skal anskaffe. Eksempler på slike krav er: Hvor mange brukere må løsningen kunne håndtere samtidig og hvor store datamengder? Må løsningen kunne fungere uten tilgang til internett?

Interessentanalysen som du gjorde i konseptfasen kan være et godt utgangspunkt. Interessentene kan kanskje gi deg tall og faktaopplysninger til behovsbeskrivelsen.

### **3.3.5 Leverandørdialog**

Når du har jobbet en stund med å formulere behovene dine og begynner å få oversikt over hvilke krav du ønsker å stille til leverandørene, kan det være lurt å invitere til en leverandørdialogkonferanse.

Du bør ikke arrangere konferansen for tidlig. Du bør ha rimelig god oversikt over hva du skal ha og hva du ønsker å spørre leverandørene om.

Mange leverandører deltar dessuten i konferansen for å få overblikk over hva du ønsker å anskaffe og vurdere om dette er noe de kan tenke seg å bruke ressurser på å levere tilbud på. Da bør det ikke gå altfor lang tid mellom dialogkonferansen og utlysningen, og det bør heller ikke skje for store endringer.

På Anskaffelser.no står det råd om hvordan du bør gå i dialog med markedet: <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/lage-kontraktstrategi/dialog-med-markedet>

### **3.3.6 Tildelingskriterier**

I innovative anskaffelser skal du bruke beste forhold mellom pris eller kostnad og kvalitet som tildelingskriterium.

Konkurransen om innovasjonspartnerskap kan også være egnet til å gjennomføre som konkurranse på kvalitet. Det innebærer at vederlaget for utviklingen er fastsatt på forhånd og tilbyderne konkurrerer på kvalitet, det vil si hvor mye du får for pengene, i tilbudet.

I dette tilfellet er det spesielt viktig at behovsbeskrivelsen inneholder nøyaktige beskrivelser av faktiske forhold og eventuelle krav til teknisk plattform og integrasjoner.

Du må beskrive hvordan tildelingskriteriene skal dokumenteres. Et eksempel på tildelingskriterium som du bør ha med er: «Kvalitet på tilbudt løsning» hvor leverandørens beskrivelse av hvordan han vil oppfylle behovsbeskrivelsen er dokumentasjon. Et annet eksempel er «Gjennomføringsevne» og her kan leverandørens beskrivelse av de metoder han ønsker å bruke samt kompetansen og erfaringen til tilbudt personell på disse metodene, være dokumentasjon.

## **3.4 Gjennomføringsfasen**

Gjennomføringsfasen av et anskaffelsesprosjekt starter med at konkurransen lyses ut på Doffin og varer til leveransen er utviklet, levert og akseptert.

I en innovativ anskaffelse blir behovsbeskrivelsen justert og endret flere ganger i løpet av gjennomføringsfasen.

Det er store forskjeller i gjennomføringen av konkurransepreget dialog og konkurranse om innovasjonspartnerskap. Endringer av behovsbeskrivelsen skjer i ulike faser. Begge prosedyrene starter imidlertid med forhandlinger.

### **3.4.1 Endringer før kontraktsinngåelse**

### **3.4.2 Konkurransen om innovasjonspartnerskap**

I konkurranse om innovasjonspartnerskap må du gjennomføre forhandlinger. Det er lov å forhandle om alle sider ved konkurransedokumentene og tilbudet,

men ikke lov å forhandle om eventuelle absolutte krav og tildelingskriteriene. Hvis pris ikke er en del av tildelingskriteriene har du lov til å forhandle om den.

Du kan be leverandøren demonstrere løsningen sin for deg eller lage et proof og concept basert på dine spesifikke behov. Du kan også be ham gjennomføre en workshop hvor han viser hvordan han vil jobbe sammen med dere og bruke de metodene han tilbyr. Hvis dette vil kreve mye ressurser fra leverandørens side bør du vurdere å gi vederlag.

I løpet av forhandlingsrundene kan gjør du justeringer i behovsbeskrivelsen og be leverandørene komme med reviderte tilbud i flere omganger.

### **3.4.3 Konkurransепреget dialog**

En konkurransepreget dialog er en veldig fleksibel prosedyre. Du kan gjennomføre dialog om alle sider ved anskaffelsen. Dersom dialogen vil kreve mye ressurser fra leverandørene bør du gi vederlag til deltakerne. Løsningene leverandørene tilbyr kan være veldig ulike noe som kan gjøre at dialogløpene også bli veldig forskjellige.

Når dialogen er ferdig og leverandørene skal levere endelig tilbud kan det ha skjedd store endringer i behovsbeskrivelsen. Konkurransепреget dialog gir stort rom for endring, men du må passe på er at endringene som er gjort ikke kunne gjort at flere leverandører enn dem kunngjøringen rettet seg mot kunne ha deltatt i konkurransen.

### **3.4.4 Kontraktsinngåelse**

Når du skal inngå kontrakt må du passe nøye på at du får med alle endringer som er gjort i behovsbeskrivelsen og andre deler av kontrakten i løpet av forhandlingene og/eller dialogen.

### **3.4.5 Gjennomføringen av leveransen**

Både i smidigavtalen og innovasjonspartnerskapsavtalen starter gjennomføring av leveransen med at oppdragsgiver og leverandør sammen lager en detaljert plan for arbeidet. Kapittel 2 i avtalene gir føringen for hvordan dette skal gjøres, hvordan samarbeidet skal være og hvem som skal ha ansvaret for hva.

Innovativ utvikling innebærer en prosess hvor det gjøres mange endringer i forhold til utgangspunktet som er beskrevet i kontrakten. Dette krever aktiv deltakelse og kontinuerlige beslutninger fra oppdragsgivers side.

Det er viktig at du sørger for å holde oversikt over de endringene som blir besluttet slik at du har oversikt over hva dere har avtalt når du skal teste og godkjenne leveransen.

## 4 Innholdet i en behovsbeskrivelse

Målgruppen for den behovsbeskrivelsen du lager er først og fremst leverandørene som skal bruke den til å lage tilbud. Tradisjonelle kravspesifikasjoner brukes også som sjekklister for å godkjenne leveransen. Behovsbeskrivelsen kan ikke brukes som sjekklister for den skal endres så mye i løpet av den innovative prosessen at den ikke kan fylle en slik funksjon.

Du bør tenke på hvem du skriver for når du lager behovsbeskrivelsen, og gjerne få noen som ikke kjenner fagområdet og rammebetingelsene i offentlig sektor til å lese den igjennom og sjekke at den er forståelig og inneholde nok bakgrunnsinformasjon til at de forstår behovet ditt.

Også i en innovativ anskaffelse må leverandørene må prissette tilbudene sine. Derfor må du sørge for å gi dem nok faktainformasjon til at de kan estimere prisen. Er informasjonen i behovsbeskrivelsen for vag og upresis vil leverandørene legge på risikopåslag og du får dyrere tilbud enn nødvendig.

Det å lage tilbud er noe leverandørene ønsker å bruke så lite tid på som mulig, for tiden de bruker er ikke betalt og de vet jo ikke om de får oppdraget. En god og oversiktlig behovsbeskrivelse som er lett å sette seg inn i gjør tilbudsarbeidet enklere for leverandøren. Kanskje resulterer det i bedre tilbud og lavere priser? Kanskje får du også flere tilbud?

### 4.1 Bakgrunn for anskaffelsen

Bakgrunnen for anskaffelsen er viktig å formidle til leverandørene. Hvorfor er det behov for innovasjon på dette området? Har det skjedd noen endringer som har utløst behovet?

Du bør beskrive målet for anskaffelsen og hvordan den er forankret i overordnede styringsdokumenter for virksomheten, som f.eks. tildelingsbrev, eller i stortingsmeldinger, politiske satsingsforslag eller liknende. Du bør også beskrive sammenhengen mellom anskaffelsen og virksomhetens samfunnsoppdrag.

Det er også lurt å beskrive hvilke gevinster dere planlegger å ta ut og legge ved gevinstavtaler dersom dere har inngått det. Be gjerne leverandøren utdype hvilke forutsetninger som må være på plass for å kunne ta ut disse gevinstene. Oppfordre leverandøren til å skissere andre gevinster som det kan være mulig å ta ut og hvilke forutsetninger som da må være på plass.

### 4.2 Beskrivelse av nåsituasjonen

Leverandørene trenger mye informasjon om eksisterende situasjon for å kunne forstå hva som er behovet deres.

Dersom det dere skal anskaffe skal helt eller delvis erstatte et eksisterende system, må du beskrive dette nøye. Da gjør du det også enklere for andre leverandører enn den som har levert systemet å komme med tilbud.

Uansett må du beskrive arbeidsprosesser og rutiner på området. Kanskje bør du også beskrive selve fagområdet anskaffelsen skal støtte slik at leverandøren kan få en forståelse av hvilken funksjon anskaffelsen skal fylle.

Vær tydelig på hva det er med nåsituasjonen som gjør at dere skal anskaffe noe nytt. Slike beskrivelser kan hjelpe leverandørene til å forstå hva de bør vektlegge i sitt tilbud (eksempel fra JV?). Det er også viktig at det fremgår tydelig hva som ikke skal endres og hvorfor.

Beskrivelsen må være oversiktlig og lett å lese. Forklar alle begreper som brukes. Legg ved organisasjonskart, tegninger av relevante prosesser mm. Og beskriv sentrale arbeidsoppgaver.

### **4.3 Beskrivelse av ønsket fremtidig situasjon**

Det er utfordrende å ikke beskrive konkrete løsninger. Forsøk derfor å fokusere på effektene dere ønsker å få av det dere skal anskaffe og unngå å knytte beskrivelsen opp mot konkret teknologi.

Hvis dere har drevet med tjenstedesign, laget personas og/eller beskrevet brukerreiser bør dere legger ved dette.

Beskriv hvilke gevinster dere planlegger å ta ut og be gjerne leverandøren komme med forslag til flere gevinster.

### **4.4 Bruk av standarder**

Bruk av åpne standarder er viktig for å unngå låsing til én leverandør og fremme konkurranse. Standarder er også viktig for å sikre at ulike løsninger fungerer sammen.

Statlig og kommunal sektor er forpliktet til å stille krav om at leverandøren oppfyller obligatoriske standarder når de gjør en anskaffelse. De obligatoriske standardene fremgår av «Forskrift om IT-standarder i offentlig forvaltning». Du bør også stille krav om at leverandøren oppfyller standarder som er anbefalt. De finner du på referansekatalogen på Difi.no.

Dersom du skal anskaffe utvikling av en innbyggerrettet tjeneste som skal tilbys via en nettleser, må den tilfredsstillende krav om universell utforming av IKT.

### **4.5 Faktaopplysninger og tekniske krav**

Dersom du skal anskaffe en teknisk løsning og ønsker at den skal fungere sammen med den tekniske plattformen du har fra før, bør du stille krav om det og beskrive den tekniske plattformen nøye.

Dersom du bruker Statens standardavtaler, f.eks. SSA-S eller Innovasjonspartnerkapsavtalen skal beskrivelsen av teknisk plattform inngå i bilag 3. Der skal du også legge en beskrivelse av hvilke systemer det er behov for å integrere med.

Du bør stille krav til kapasitet og ytelse. Det innebærer å stille krav til hvor mange som kan bruke løsningen samtidig og hvor store datamengder den skal kunne håndtere uten at det går ut over svartiden.

Du bør også stille krav om at løsningen skal være robust. Den bør sjekke at data som legges inn i systemet er korrekte og reagere på en hensiktsmessig måte dersom det oppstår feilsituasjoner.

Du bør også gi estimater på hvor mange kommer til å bruke løsningen. Vil det være topper på enkelte tider i døgnet eller i året? Hvor befinner brukerne seg geografisk?

## 4.6 Informasjonssikkerhet og personvern

Dersom du skal kjøpe en løsning som skal driftes i skyen eller hos en ekstern leverandør må du gjøre en risikovurdering av hvor sensitiv informasjonen som skal settes ut er. Virksomheten din skal ha et styringssystem for informasjonssikkerhet som sier noe om dette og dere skal også ha en informasjonssikkerhetsansvarlig som du kan kontakte for å få hjelp.

Dersom løsningen behandler personopplysninger må du sørge for å oppfylle kravene i personvernforordningen (GDPR). Den inneholder bl.a. bestemmelser om hvor informasjonen kan lagres og hvor personell som behandler dataene kan finne seg geografisk.

Du bør stille krav om rollebasert tilgangsstyring. Det betyr at en bruker ikke skal ha tilgang til annen funksjonalitet eller annen informasjon enn den han trenger for å utføre arbeidsoppgavene sine.

Dersom løsningen skal behandle sensitiv informasjon må du tenke nøye igjennom hva leverandøren kan få tilgang til i sitt arbeid med løsningen og utforme kravene til leverandør ut fra det.

Du må også stille krav om at eventuelle data som behandles i løsningen blir sikkert lagret.

## 4.7 Krav i regelverk og sentrale styringsdokumenter

Offentlige virksomheter er regulert av regelverk. Den enkelte offentlige virksomheten kan være regulert av regelverk som gjelder bare for denne virksomheten, og/eller regelverk som gjelder for en hel sektor (f.eks. helselovgivning, kommunelovgivningen).

Digitalisering av offentlig sektor innebærer ofte å «sette strøm på» arbeidsprosesser som er basert på behandlingsregler som er beskrevet i regelverket som regulerer virksomheten. Det betyr at det som ofte kalles forretningslogikken (domenelogikken) i IT-løsningen baserer seg på særregelverket som regulerer virksomheten.

I tillegg kommer regelverk som gjelder for alle offentlige virksomheter (offentleglova, forvaltningsloven, anskaffelsesregelverket), eller for både offentlige og private virksomheter (personvernregler, regelverk knyttet til informasjonssikkerhet).

Digitaliseringsrundskrivet og brev om digitalisering i kommunene er eksempler på sentrale styringsdokumenter som må tas hensyn til i digitaliseringsprosjekter.

Du må sette deg inn i hvilket regelverk som er relevant i forbindelse med anskaffelsen og hvorvidt du må reflektere regelverkskrav eller noe av det som står i de sentrale styringsdokumentene i behovsbeskrivelsen.

## 4.8 Opphavsrett

Dersom det du planlegger å anskaffe er et standardsystem eller hyllevare, vil normalt leverandørene ha opphavsrett til løsningen. Det samme gjelder mange løsninger for smartteknologi og velferdsteknologi. Her kan det også være snakk om patentrettigheter.

Du må sjekke om de ordninger for immaterielle rettigheter som står i kontrakten du velger å bruke er i overensstemmelse med det du har behov for.

Er det leverandøren som har rettighetene til det som utvikles er det bare leverandøren som kan rette feil og videreutvikle løsningen. Da må du inngå en vedlikeholdsavtale for å kunne bruke løsningen og den må være en del av anskaffelsen.

Dersom du ønsker å kunne videreutvikle løsningen selv, eventuelt ved hjelp en annen leverandør enn den som laget løsningen opprinnelig, må du sørge for at opphavsrettighetsbestemmelsene i kontrakten legger til rette for det.

## 4.9 Eierskap til data

Mange løsninger for velferdsteknologi og annen smartteknologi genererer store mengder data. Disse dataene kan være nyttige for virksomhetene din, og du bør vurdere å stille krav om å få eierskap til dataene. Et eksempel: En fylkeskommune fikk utviklet en billett-app for busselskapene i fylket, men sørget ikke for å få tilgang til dataene app'en genererer. De måtte derfor kjøpe dataene som app'en genererte for å bruke dem til å planlegge nye bussrutetilbud og liknende.

## 4.10 Opplæring, rutineutvikling, maler

I tillegg til den tekniske løsningen vil du ofte trenge rutineutvikling, maler og opplæring. Dette er nødvendig for å få tatt ut gevinstene av løsningen, men er ofte knyttet veldig opp mot en konkret teknisk løsning. Det er lurt å tenke på om du kan gjøre en del opplæring selv, f.eks. ved å be om tilbud på train the trainer-kurs. Du kan stille krav om at du selv skal kunne lage maler og legge nn maskinstøtte for rutiner.

Det å innføre nye ende- til ende løsning tar tid og koster mye i opplæring og rutineutvikling. I tillegg kommer utgifter til konvertering av data og integrasjoner. Dette gjør at byttekostnader mellom standardløsninger blir høye, selv om ulike standardløsninger dekker det samme funksjonelle behovet.