

När alla kan skriva perfekta anbud

Sju råd för upphandling av verksamhetssystem i en AI-värld

2026-07-19

När alla kan skriva perfekta anbud	1
Tre förmågor som behöver hållas isär	1
Från formulering till verifiering	2
Använd AI för att förstå marknaden bättre	3
Sju råd för upphandling i en AI-värld	3
1 Låt inte ett välskrivet underlag skapa falsk tydlighet	4
2 Formulera krav som kräver mer än ett trovärdigt svar	5
3 Ompröva värdet av generella fritextsvar	5
4 Låt leverantören visa den erbjudna lösningen	6
5 Pröva det faktiska leveransteamets förmåga	7
6 Kräv spårbara bevis bakom centrala påståenden	7
7 Värdera risken bakom det perfekta anbudet	8
Från välformulerat löfte till verifierbar leveransförmåga	9
Miras perspektiv	9

När alla kan skriva perfekta anbud

Generativ AI har på kort tid förändrat förutsättningarna för att skriva anbud. Det som tidigare krävde stor erfarenhet, omfattande metodmaterial och många timmars arbete kan nu tas fram betydligt snabbare.

Det är i grunden positivt. AI hjälper leverantörer att uttrycka sina erbjudanden tydligare och gör det lättare även för mindre aktörer att lämna välstrukturerade anbud.

Samtidigt har kvaliteten på anbudstexten blivit en mindre tillförlitlig indikator på den faktiska förmågan bakom svaret. En erfaren leverantör med en mogen produkt och dokumenterad leveransförmåga kan på papperet framstå som mycket lik en leverantör som saknar motsvarande erfarenhet, men som använder AI skickligt.

Problemet är inte att AI-genererade svar nödvändigtvis är felaktiga. Problemet är att det blivit svårare att skilja ett trovärdigt svar från en verifierad förmåga.

Tre förmågor som behöver hållas isär

Vid upphandling av verksamhetsnära system behöver lärosätet skilja mellan:

Förmågan att skriva anbud – att förstå frågan och formulera ett tydligt och övertygande svar.

Produktförmågan – vad den erbjudna lösningen faktiskt kan göra, hur mogen den är och hur väl den passar verksamhetens behov.

Leveransförmågan – leverantörens praktiska förmåga att införa, integrera, stödja, förvalta och vidareutveckla lösningen tillsammans med lärosätet.

AI stärker framför allt den första förmågan. Den kan även bidra till produktutveckling och effektivare leveranser, men den skapar inte automatiskt en mogen produkt, relevant verksamhetskunskap, genomförda införanden eller en fungerande förvaltningsorganisation.

Risken uppstår när kvaliteten på anbudstexten används som indirekt mått på produkt- och leveransförmågan.

Från formulering till verifiering

Detta är särskilt viktigt när ett lärosäte upphandlar CRM-, VFU- eller andra verksamhetsnära system. Lösningen ska inte bara uppfylla en funktionslista. Den ska fungera tillsammans med befintliga processer, data och integrationer, införas i en komplex organisation och kunna förvaltas under lång tid.

Ett lyckat val beror därför på kombinationen av:

- en ändamålsenlig och tillräckligt mogen produkt
- förståelse för lärosätets verksamhet och villkor
- förmåga att genomföra integration, migrering och införande

- ett kompetent leveransteam
- långsiktig support och vidareutveckling
- rimlig kostnad och risk i förhållande till nyttan

Alla dessa egenskaper går att beskriva övertygande. De är betydligt svårare att visa i praktiken.

AI förändrar alltså inte upphandlingens mål. Lärosätet behöver fortfarande välja den lösning och leverantör som sammantaget är ekonomiskt mest fördelaktig och har bäst förutsättningar att skapa verksamhetsnytta.

Det som förändras är vilket beslutsunderlag som krävs.

Ju enklare det blir att formulera ett trovärdigt löfte, desto viktigare blir det att kunna verifiera förmågan att uppfylla det.

Detta whitepaper ger sju råd om hur universitet och högskolor kan anpassa kravställning och utvärdering till denna förändring. Det är inte en komplett guide till offentlig upphandling. Fokus ligger på de moment där AI tydligast påverkar möjligheten att skilja ett välformulerat anbud från en produkt och leverantör som kan genomföra ett lyckat införande och ta långsiktigt ansvar för lösningen.

Använd AI för att förstå marknaden bättre

Samma AI-verktyg som hjälper leverantörer att skriva bättre anbud kan hjälpa universitet och högskolor att bli bättre förberedda beställare.

Det gäller särskilt i marknadsundersökningen, där projektgruppen ofta behöver bearbeta stora mängder material: tidigare upphandlingar, kravspecifikationer, frågor och svar, produktinformation, RFI-svar och dokumentation från dialogmöten.

AI kan exempelvis användas för att:

- jämföra tidigare upphandlingar av liknande system
- identifiera återkommande krav, utvärderingsmodeller och kostnadsdrivare
- upptäcka krav som är otydliga, motsägelsefulla eller svåra att verifiera
- kartlägga olika typer av lösningar och leverantörer
- förbereda frågor till RFI, extern remiss och dialogmöten
- sammanställa och jämföra leverantörernas svar

Tidigare upphandlingar bör dock användas som kunskapsunderlag, inte som mallar att kopiera. Krav som var relevanta för ett annat lärosäte eller en annan marknadssituation behöver inte vara rätt i den aktuella upphandlingen.

Använd tidigare upphandlingar och AI för att hitta frågor som behöver besvaras – inte för att hitta färdiga svar på vad ni ska upphandla.

AI kan ge en snabb överblick, men den kan inte ensam ge en tillförlitlig bild av en aktuell och specialiserad marknad. Informationen kan vara inaktuell eller ofullständig, och AI kan presentera osäkra slutsatser på ett övertygande sätt.

Tekniken bör därför användas för att förbereda bättre frågor och analysera den information som samlas in – inte som ersättning för dialog med leverantörer, andra lärosäten och relevanta experter.

Målet är inte att låta AI skriva upphandlingen. Målet är att använda AI för att bli en mer informerad och kvalificerad beställare.

Sju råd för upphandling i en AI-värld

AI förändrar inte vad ett lärosäte behöver få ut av en upphandling. Målet är fortfarande att välja den lösning och leverantör som ger bäst förutsättningar för verksamhetsnytta, ett lyckat införande och en långsiktigt fungerande förvaltning.

Det som förändras är hur leverantörernas förmåga kan bedömas.

När AI gör det enklare att skriva välstrukturerade, kompletta och övertygande svar får själva anbudstexten ett lägre värde som bevis. Det blir viktigare att förstå vad som faktiskt finns bakom formuleringarna: en mogen produkt, etablerade arbetssätt, relevant erfarenhet och ett team som kan genomföra det som utlovas.

De följande råden fokuserar på de delar där AI tydligast påverkar kravställning och utvärdering av CRM-, VFU- och andra verksamhetsnära system.

1 Låt inte ett välskrivet underlag skapa falsk tydlighet

AI kan snabbt omvandla anteckningar, äldre kravdokument och lösa önskemål till en välstrukturerad kravspecifikation. Det är användbart, men kan också ge intrycket att behoven är tydligare och mer genomarbetade än de faktiskt är.

Ett välformulerat krav är inte nödvändigtvis ett relevant krav. AI kan förbättra språk och struktur, men den kan inte avgöra vilka verksamhetsmål som är viktigast, vilka målkonflikter lärosätet måste hantera eller vilka arbetssätt som bör förändras.

Risken är särskilt stor när tidigare krav eller material från andra lärosäten återanvänds. AI kan göra innehållet enhetligt och övertygande utan att synliggöra gamla antaganden eller prioriteringar som inte passar den aktuella verksamheten.

Använd därför AI för att utmana underlaget. Be den exempelvis identifiera motsägelser, krav som saknar tydligt syfte och formuleringar som kan tolkas på flera sätt.

För varje viktigt krav bör projektgruppen kunna svara på:

- Vilket verksamhetsproblem eller mål adresserar kravet?
- Hur märker vi att behovet är uppfyllt?
- Vad händer om vi inte ställer kravet?

AI kan skapa tydliga formuleringar. Verksamheten måste fortfarande skapa tydliga prioriteringar.

2 Formulera krav som kräver mer än ett trovärdigt svar

AI gör det enkelt att formulera övertygande svar om exempelvis informationssäkerhet, införande, support och förvaltning. Ett svar kan innehålla rätt begrepp och en till synes genomtänkt metod utan att det framgår hur väl arbetssättet faktiskt är etablerat.

Därför behöver verifieringen byggas in redan när kraven formuleras.

Jämför:

Beskriv hur ni arbetar med informationssäkerhet.

med:

Beskriv vilka säkerhetskontroller, roller och uppföljningsrutiner som används i den erbjudna tjänsten och hur dessa kan verifieras.

Den andra frågan kräver att leverantören kopplar svaret till sin faktiska tjänst, organisation och dokumentation.

För viktiga krav bör projektgruppen samtidigt bestämma:

- vad leverantören ska beskriva
- vilket underlag som ska styrka svaret
- hur underlaget ska bedömas
- hur åtagandet senare ska följas upp

Verifieringen kan exempelvis ske genom en styrd demonstration, dokumentation, mätetal, referenser eller dialog med leveransteamet. Den bör koncentreras till de områden där ett felaktigt antagande innebär stor risk eller kostnad.

När AI gör trovärdiga svar enklare att producera behöver viktiga krav utformas så att verkligheten bakom svaret går att pröva.

3 Ompröva värdet av generella fritextsvar

Fritextfrågor kan ge värdefull information om hur en leverantör resonerar kring införande, support, säkerhet och förvaltning. Men AI har minskat deras skiljande effekt.

En leverantör kan nu snabbt ta fram välstrukturerade svar som använder rätt begrepp och tycks täcka alla viktiga perspektiv. Därför bör lärosätet vara försiktigt med att ge höga poäng enbart för kompletta och professionellt formulerade metodbeskrivningar.

Använd fritext där leverantören behöver tillämpa sin erfarenhet på den aktuella upphandlingen. Fråga exempelvis:

Vilka är de tre största införanderiskerna i denna upphandling, hur skulle det föreslagna teamet hantera dem och vilka insatser krävs från lärosätet?

En sådan fråga är svårare att besvara med en generell standardtext. Den synliggör antaganden, avvägningar och förståelse för den konkreta situationen.

När fritextsvar poängsätts bör bedömningen därför fokusera på:

- kopplingen till den aktuella upphandlingen
- konkretion och realism
- tydliga antaganden och beroenden
- relevanta erfarenheter
- möjligheten att verifiera påståendena

När AI kan hjälpa alla att skriva övertygande svar behöver fritextfrågorna i högre grad visa hur leverantören tänker och vad förmågan faktiskt bygger på.

4 Låt leverantören visa den erbjudna lösningen

AI kan hjälpa en leverantör att beskriva hur ett system borde hantera nästan vilket verksamhetsbehov som helst. Ett detaljerat och övertygande svar visar däremot inte säkert att stödet finns i den erbjudna produkten.

Skillnaden kan vara stor mellan funktionalitet som redan finns i standardprodukten, kan lösas genom konfigurerings, kräver utveckling eller ännu bara är en möjlig framtida lösning.

Därför blir styrda demonstrationer viktigare när anbudstexternas bevisvärde minskar.

Be leverantörerna visa hur den erbjudna lösningen hanterar ett begränsat antal realistiska scenarier från lärosätets verksamhet. Scenarierna bör inte bara omfatta ett enkelt huvudflöde, utan även de roller, undantag, datakällor och integrationer som ofta avgör om lösningen fungerar i praktiken.

Låt samma scenarier och förutsättningar gälla för alla leverantörer. Be dem samtidigt förklara:

- vad som visas i den befintliga standardprodukten
- vilka konfigurerings som har gjorts
- vad som kräver utveckling
- hur nödvändiga integrationer fungerar och förvaltas
- vilka begränsningar och avvägningar som finns

En demonstration ska inte främst bedöma vem som presenterar bäst. Den ska hjälpa lärosätet att förstå hur väl den faktiska lösningen stödjer verksamheten och hur stort avståndet är mellan dagens produkt och det som utlovas.

När AI gör det enkelt att beskriva den ideala lösningen behöver upphandlingen ge större utrymme åt att visa den verkliga.

5 Pröva det faktiska leveransteamets förmåga

AI kan hjälpa leverantören att formulera en genomarbetad införandeplan, riskanalys och samarbetsmodell. Ett lyckat införande avgörs däremot ofta av hur de personer som faktiskt ska genomföra arbetet hanterar osäkerhet, målkonflikter och förändrade förutsättningar.

Låt därför föreslagna nyckelpersoner resonera kring ett begränsat antal realistiska situationer, exempelvis bristande datakvalitet, en försenad integration eller motstridiga behov inom verksamheten.

Bedöm inte bara om teamet presenterar en trovärdig lösning. Försök förstå:

- om de ser de verksamhetsspecifika detaljerna och beroendena
- hur de identifierar och kommunicerar risker
- vilka insatser de förväntar sig från lärosätet
- hur de skiljer mellan konfigurerings, utveckling och förändrade arbetssätt
- hur kunskap och ansvar förs vidare från införande till förvaltning

Syftet är inte att hitta ett enda rätt svar, utan att bedöma om teamet har den erfarenhet, verksamhetsförståelse och samarbetsförmåga som krävs när verkligheten avviker från planen.

Intervjuer och workshopmoment bör genomföras med jämförbara förutsättningar, tydliga bedömningskriterier och tillräcklig dokumentation för samtliga anbudsgivare.

AI kan formulera en övertygande metod. Det faktiska teamet visar hur den sannolikt kommer att fungera i praktiken.

6 Kräv spårbara bevis bakom centrala påståenden

När AI gör det lättare att formulera trovärdiga svar blir det viktigare att kunna följa centrala påståenden tillbaka till något konkret: en funktion som finns i produkten, ett etablerat arbetssätt, ett uppmätt resultat eller en tidigare leverans.

Referenser är ett viktigt verktyg, men de bör inte bara bekräfta att leverantören har haft en viss kund. De bör användas för att undersöka den förmåga som är viktig i den aktuella upphandlingen.

Be exempelvis referenten beskriva:

- hur införandet faktiskt gick jämfört med plan
- vilka problem som uppstod och hur leverantören hanterade dem
- hur mycket arbete som krävdes från kundens organisation
- hur integrationer, support och vidareutveckling har fungerat över tid
- om referenten skulle göra samma val igen

Komplettera vid behov med relevanta mätetal, produktdokumentation, projektartefakter eller underlag som visar hur etablerade kontroller och förvaltningsrutiner faktiskt används.

Bevisningen bör vara proportionerlig och tydligt kopplad till den förmåga som ska bedömas. Syftet är inte att samla så mycket dokumentation som möjligt, utan att verifiera de påståenden som har störst betydelse för sannolikheten att leveransen lyckas.

När anbudstexten blir lättare att producera behöver produktförmåga, erfarenhet och långsiktiga resultat bli lättare att spåra.

7 Värdera risken bakom det perfekta anbudet

AI kan få en omogen produkt eller en oerfaren leverantör att framstå som mer komplett än den är. Skillnaden blir ofta synlig först efter tilldelningen, när funktioner kräver mer utveckling än väntat, integrationer blir svårare att införa eller förvaltningen kräver stora insatser från lärosätet.

Därför bör det ekonomiskt mest fördelaktiga valet inte bara bedömas utifrån licenspris och utlovad funktionalitet. Lärosätet behöver också väga in kostnaden och risken för att löftena inte kan realiseras eller förvaltas som planerat.

AI och moderna utvecklingsverktyg har sänkt kostnaden för att utveckla och anpassa programvara. Kostnaden för att långsiktigt äga en lösning har däremot inte alls minskat i samma utsträckning. Någon behöver fortfarande:

- ta ansvar för produktens fortsatta utveckling
- övervaka och felsöka integrationer
- anpassa lösningen när omgivande system förändras
- hantera säkerhet, support och incidenter
- prioritera mellan nya behov över tid

Bedöm därför hur mycket av lösningen som redan finns i en beprövad standardprodukt, hur mycket som kräver konfigurerings eller utvecklings och vem som tar ansvar för resultatet efter införandet.

En färdig och verksamhetsanpassad lösning kan innebära ett högre synligt licenspris men samtidigt lägre införanderisk, mindre behov av kundunik utveckling och mer förutsägbara kostnader över tid. En till synes billig eller flexibel lösning kan på motsvarande sätt bli dyr om lärosätet själv behöver bära ett stort ansvar för anpassning och förvaltning.

När AI gör det billigare att bygga och enklare att lova behöver upphandlingen bli bättre på att värdera kostnaden för att få lösningen att fungera och fortsätta fungera.

Från välformulerat löfte till verifierbar leveransförmåga

AI kommer att vara ett naturligt verktyg för både leverantörer och upphandlande lärosäten. Den kan göra anbud tydligare, marknadsundersökningar bättre och upphandlingsunderlag mer genomarbetade.

Men när trovärdiga löften blir enklare att formulera behöver upphandlingen lägga större vikt vid vad som faktiskt kan visas, provas och styrkas.

För verksamhetsnära system innebär det att bedöma mer än en funktionslista och en välskriven projektplan. Lärosätet behöver förstå produktens faktiska mognad, leveransteamets erfarenhet, integrations- och införanderisken samt leverantörens förmåga att förvalta lösningen över tid.

AI förändrar inte vilket resultat lärosätet behöver uppnå. Den förändrar vilket beslutsunderlag som krävs för att välja rätt.

När alla kan skriva perfekta anbud blir upphandlingens viktigaste uppgift att identifiera den verifierbara leveransförmågan bakom orden.

Miras perspektiv

Mira har i mer än 25 år utvecklat, infört och förvaltat verksamhetsnära system tillsammans med universitet och högskolor. Under denna tid har vi deltagit i fler än hundra offentliga upphandlingar.

Vår erfarenhet är att skillnaden mellan ett övertygande anbud och en lyckad leverans ofta ligger i detaljer som är svåra att fånga i generella svar: förståelsen för lärosätets processer, produktens faktiska mognad, kvaliteten i införandet, fungerande integrationer och förmågan att ta ansvar när förutsättningarna förändras.

Att bygga en generell lösning har blivit enklare. Det innebär inte att det har blivit enkelt att få den att fungera i en specifik verksamhet eller att förvalta den under många år. Roller, undantag, datakällor, integrationer och långsiktiga prioriteringar avgör ofta om lösningen skapar den förväntade nyttan.

I detta ingår lång erfarenhet av att införa och löpande förvalta integrationer med centrala system i den nordiska högskolesektorn.

Detta whitepaper bygger på Miras erfarenhet av upphandlingar, införanden och långvariga kundsamarbeten inom högre utbildning. Råden är inte utformade för att gynna en viss produkt. De syftar till att hjälpa lärosäten att bättre skilja mellan välformulerade löften och verifierbar förmåga att leverera.

Ska ni upphandla ett verksamhetssystem?

Mira deltar regelbundet i marknadsdialoger och upphandlingar av CRM-, VFU- och andra verksamhetsnära system för universitet och högskolor.

Vi delar gärna med oss av våra erfarenheter inför en marknadsundersökning, RFI eller kommande upphandling – även när ni fortfarande utforskar vilka lösningar och vägval som finns.

Kontakta oss för ett förutsättningslöst samtal om er kommande upphandling.

<https://www.mira.se/lets-talk>