



Leverandørutviklingsprogrammet



Årsrapport 2024

LUP sørger for at bedrifter og offentlige virksomheter sammen løser fremtidens utfordringer.

Leverandørutviklingsprogrammet (LUP) hjelper kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter med å gjennomføre innovative anskaffelser. Vi er innovasjonspådrivere og eksperter på hvordan man gjennomfører innovative anskaffelser fra forberedende fase til prosjektgjennomføring.



Post: NHO Postboks 5250 Majorstuen 0303 Oslo
Besøk: Middelthuns gate 27 Majorstuen

Nett: innovativeanskaffelser.no
E-post: lup@lup.no

Innhold

I.

Leders beretning 4

II.

Styring og ledelse, introduksjon til virksomheten..... 8

III.

Årets aktiviteter og resultater 14

IV.

Vurdering av fremtidsutsikter..... 32

V.

Årsregnskap 34

APPENDIX
Innovative anskaffelser.....36

Leders beretning

I 2024 anskaffet det offentlige for 780 milliarder kroner. Andelen innovative anskaffelser er fortsatt lav. De store omstillingsutfordringene vi står i knyttet til blant annet klima og et økende antall eldre, gjør det enda viktigere å benytte den formidable omstillingskraften som ligger i innovative anskaffelser. Det handler om å bruke den enorme offentlige innkjøpskraften til å skape nye, bedre og kostnadseffektive løsninger; og bidra til næringsvekst.

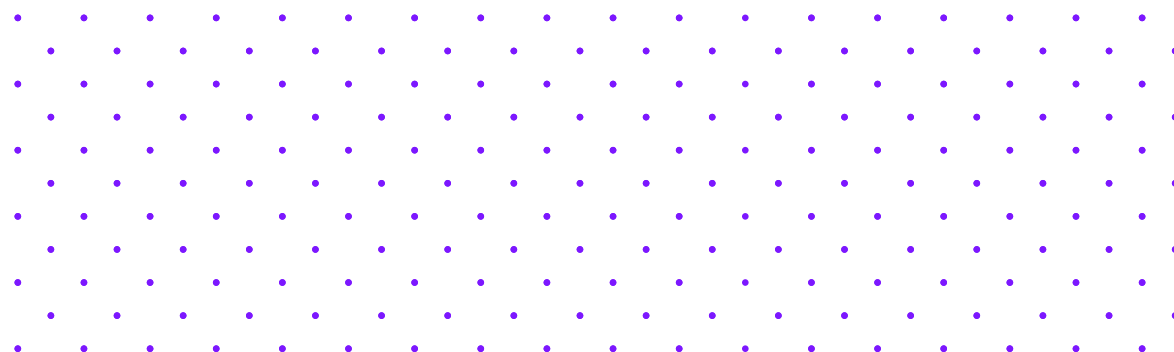
LUP har i 2024 jobbet for å løfte oppmerksomheten rundt hvordan offentlig etterspørsel kan bidra med å øke innovasjonstakten i Norge. LUP har også styrket sin egen posisjon som sentral aktør for innovative anskaffelser i Norge. Oppdrag og tilskudd fra sentrale myndigheter har gjort at vi har satset spesielt på store fellesanskaffelser, styrke innovasjonsviljen i små- og mellomstore kommuner og styrke regionalt næringsliv.

Programmet har god fart inn i 2025, basert på et godt arbeid fra programmets medarbeidere, bidrag fra eiere, myndigheter og partnere.

Oslo, 14.2.2025



Ingebjørg Harto,
daglig leder



2024 i korte trekk

De store samfunnsutfordringene

Det ble fremlagt en rekke meldinger og strategier i 2024 som peker på innovasjon og strategisk bruk av offentlige anskaffelser som viktige redskaper i håndteringen av de store samfunnsutfordringene vi står i.

Perspektivmeldingen 2024 peker på at hovedutfordringene i norsk økonomi fremover knytter seg til:

- Kamp om arbeidskraft, demografi og økte omsorgsoppgaver; vi lever lengre og færre er i arbeidsløst alder.
- Behov for omstilling og effektiv ressursbruk på grunn av global usikkerhet, klima- og naturendringer og avtagende petroleumsaktivitet.

Nasjonal transportplan 2025–2036 peker på at smartere løsninger og bedre teknologi gir mer effektiv ressursbruk, både for mer målrettet vedlikehold og bedre utnyttelse av kapasiteten i transporttilbudet. Svikt i infrastrukturen utfordrer samfunnssikkerheten, og klimaendringene gir økte utfordringer.

I digitaliseringsstrategien – Fremtidens digitale Norge, pekes det på at digitalisering er en viktig del av løsningen på samfunnsutfordringene. Med personellbesparende teknologi vil fagfolk få brukt mer av kompetansen sin til å gi gode tjenester til folk. Økt datadeling vil bidra til teknologiske innovasjoner og bruk av kunstig intelligens. Det vil sette fart på den grønne og digitale omstillingen, og fremme et omstillingsdyktig og innovativt næringsliv.

Forsvarsløftet – Langtidsplan for forsvarssektoren 2025 – 2036 legger opp til en betydelig prioritering av fremtidig forsvarsevne og beredskap, blant annet ved innovasjon. Første steg er å hente inn etterslepet i 2024–2025 med 15 milliarder kroner, fulgt av et maritimt løft i 2028.

“ Ved å ta i bruk personellbesparende teknologi vil fagfolk få brukt mer av kompetansen sin til å levere gode tjenester til folk.

Innovative anskaffelser som en del av løsningen

Store løft og omstilling kommer ikke uten nye og bedre løsninger.

For at LUPs arbeid skal gi størst mulig utbytte og effekt, har vi valgt å prioritere områdene **helse og velferd, infrastruktur, sikkerhet og beredskap og grønn maritim eksport**. Prioriteringene er gjort på bakgrunn av tre faktorer:

- De store samfunnsutfordringene.
- De største investeringene offentlig sektor står overfor.
- Områder hvor LUP har erfaring og kompetanse.

Aktivitetene vi har utført innenfor disse områdene i 2024 er beskrevet på side 11-13.

Økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft er i tillegg til digitalisering avgjørende for at vi skal løse og håndtere de store samfunnsutfordringene. Bærekraftsmål 17 – samarbeid for å nå målene har vært en veiviser for LUPs arbeid også i 2024. Vi har hjulpet offentlige virksomheter med å gå sammen om å utfordre markedet, gå sammen i fellesprosesser og danne nettverk for innovative anskaffelser.

Dette fokuset har gitt gode resultater i 2024 i form av økt deltagelse i innovative prosesser, større oppmerksomhet om innovative anskaffelser og mobilisering av små og mellomstore virksomheter og kommuner i anskaffelser og fellesprosesser.

Partnere og fellesprosesser

LUPs partnervirksomheter har kapasitet, kompetanse, behov for nye løsninger og et ønske om å tenke nytt

og innovativt. Partnerne består av fylkeskommuner, større kommuner og en rekke statlige virksomheter. Disse deltar i et nettverk koordinert av LUP, hvor man deler og bygger kompetanse om innovative anskaffelser.

Partnervirksomhetene representerer en stor del av innkjøpsmakten i Norge, og er sentrale for å drive frem utviklingen av innovative anskaffelser. De trekker også andre med seg.

Mange av våre partnervirksomheter igangsetter også større anskaffelser som andre kan følge eller delta i. Slike fellesprosesser kan ta lang tid å få på plass, men effekten er betydelig når det skjer. I 2024 ble det igangsatt fem fellesprosesser, og vi forespeiler flere i 2025.

Fellesprosesser har et stort potensial på flere områder, spesielt der flere offentlige aktører har like eller liknende behov. Her har LUP vist seg å ha en viktig rolle i å mobilisere og koordinere slike prosesser.

En politikk for innovative anskaffelser

Det ikke er én enkelt faktor som er avgjørende for å mobilisere til innovative offentlige anskaffelser. Kompetanse, tid og ressurser, ledelsesforankring og risikoavlastning både finansielt og prosessuelt er alle viktige elementer.

Kompetanseutvikling og prosessuell risikoavlastning inngår i kjerneoppgavene til LUP. Vårt økosystem av eiere, partnere og oppdragsdepartementer, er alle viktige for å gi styringssignaler, utvikle anskaffelsesstrategier og løfte ledelsens

“ Antallet anskaffelser som er igangsatt i 2024 har økt betydelig i forhold til 2023.

oppmerksomhet om innovative anskaffelser både i egen virksomhet og generelt.

Risikoavlastning er sentralt

Tilgangen på risikoavlastningsmidler til innovasjonspartnerskap og førkommersielle anskaffelser har vist seg å være avgjørende – og disse er fortsatt svært begrenset. Dette har i stor grad stoppet igangsettingen av nye anskaffelser med stor innovasjonshøyde. Dette er svært uheldig, ikke minst når man ser resultatene av innovasjonspartnerskap så langt – hvor 12 av 14 innovasjonspartnerskap har gått til kjøp.

I fraværet av risikoavlastningsmidler ser vi betydningen av å fremme fellesanskaffelser, da det gir større innkjøpsmuskler til oppdragsgiverne, større marked til leverandørene og potensielt store samfunnsgevinster.

Anskaffelser bygger et hjemmemarked og grunnlag for eksport

Myndighetene har i 2024 identifisert innovative offentlige anskaffelser som et viktig middel for å etablere et hjemmemarked for norske leverandører. Næringsvekst hjemme gir et godt utgangspunkt for eksport.

Vårt oppdrag om å bidra til grønn maritim eksport, har siden vi startet arbeidet i 2023, vært viktig for å kartlegge fremtidig offentlig etterspørsel for maritime løsninger frem til 2030. Vårt arbeid i 2024 har i stor grad dreid seg om å forberede og ruste leverandørindustrien for kommende maritime anskaffelser. Slik har LUP bidratt til å posisjonere leverandørene for internasjonal eksport.

EU er norsk næringslivs hjemmemarked, og arnestedet for rammeverket for offentlige anskaffelser. LUP har i 2024 videreutviklet vårt samarbeid med relevante aktører innen EU-systemet, både på kommisjons, råds og medlemslandsnivå for erfaringsdeling og bedre markedskunnskap. Offentlige innkjøp på europeisk nivå vil fremover være drivere av innovasjon. Gjennom dette får norske innkjøpere tilgang til innovasjoner utenfor våre egne landegrenser, og det europeiske markedet blir mer tilgjengelig for norske bedrifter.

Styring og ledelse

Leverandørutviklingsprogrammet (LUP) er etablert for å bidra til at offentlige virksomheter utnytter innovasjonspotensialet i anskaffelser. Vårt samfunnsoppdrag er å bidra til flere innovative offentlige anskaffelser.

Om LUPs virksomhet

I en innovativ anskaffelse går man i dialog med markedet før anskaffelsen, formidler behovet og overlater løsningen til leverandørene. Ved å utfordre markedet og la leverandører vise hva som er mulig å få til, får det offentlige bedre løsninger, effektive tjenester og mer for pengene. Innbyggerne får bedre produkter og tjenester, og samtidig lokal og nasjonal næringsvekst.

LUP hjelper kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter med å gjennomføre innovative anskaffelser. Våre innovasjonspådrivere gir bistand og råd om hvordan man gjennomfører innovative anskaffelser fra forberedende fase til prosjektgjennomføring.

LUP bidrar til å løfte anskaffelser fra administrasjon til strategisk virkemiddel, slik at nye og effektive løsninger etterspørres og spres gjennom å:

- Introdusere offentlige virksomheter for innovative anskaffelser.
- Gi veiledning og råd om gjennomføring.
- Tilrettelegge møteplasser der behov kan møte løsninger.
- Formidle læring og erfaringer.
- Være koblingsaktør mellom offentlige virksomheter og private leverandører.
- Bidra til spredning og skalering av innovative løsninger.

Organisasjon og ledelse

LUP ble etablert i 2010 av KS og NHO, og i dag står i tillegg Innovasjon Norge og Forskningsrådet bak LUP. Alle disse er representert i LUPs styringsgruppe med to representanter hver, som i tillegg til å ha det øverste ansvar for virksomheten også bidrar til god koordinering av økosystemet rundt innovative anskaffelser nasjonalt:

- KS representerer hele kommunesektoren, små og store kommuner og fylkeskommunene.

- NHO representerer norsk næringsliv, både små og store bedrifter i alle bransjer og i hele landet.
- Innovasjon Norge har et bredt innovasjonsmandat, har kontorer i alle fylker og i flere land, og er tett koblet på nærings- og gründermiljøene.
- Forskningsrådet har ulike programmer innrettet for offentlig/privat samarbeid, blant annet gjennom før-kommersielle anskaffelser.

Styringsgruppens representanter 2024

VIRKSOMHET	REPRESENTANTER	
NHO	Per Øyvind Langeland, næringspolitisk direktør Næringspolitisk avdeling	Line Furseth Bjørk Hoslemo, seniorrådgiver Næringspolitisk avdeling
KS	Anne Romsaas, fagsjef Forskning, innovasjon og digitalisering	Terje Wistner, avdelingsdirektør eHelse
Innovasjon Norge	Sunniva Jonassen Fjelde, spesialrådgiver	Ketil Lundgaard, avdelingsleder finans, region og bedriftsutvikling
Forskningsrådet	Ole Johan Borge, direktør helse og offentlig sektor	Anila Nauni, teamleder helse og offentlig sektor

Styringsgruppen vedtar LUPs strategi, setter mål for virksomheten, vedtar budsjetter og årsrapportering. Gjeldende strategi er for programperioden 2020-2024. LUP og styringsgruppen har i løpet av 2024 jobbet frem en ny strategi som skal gjelde fra 2025.

LUPs mål

LUP fikk tildelinger fra Nærings- og fiskeridepartementet, Klima- og miljødepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet og Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet i 2024. Føringene for bruk av midlene var at LUP og vårt arbeid skal bidra til:

- At små og mellomstore offentlige virksomheter får bistand til å gjennomføre innovative anskaffelser, med mål om økt verdiskaping og flere arbeidsplasser i næringslivet.
- Anskaffelsesprosessene skal løftes frem til inspirasjon og hjelp for andre offentlige virksomheter.
- Klimasmarte offentlige anskaffelser.
- Innovative anskaffelser som bidrar til økt bærekraft i helse- og omsorgssektoren.
- Lønnsomme innovative anskaffelser med bedre tjenester, effektivisering av offentlig sektor og lønnsom næringsutvikling som resultat.

Ressursbruk

LUP har per 31. desember 2024 14 ansatte, som utgjør 14 årsverk. LUP har hovedkontor i Oslo, og regional tilstedeværelse i Tromsø, Trondheim, Bergen, Stavanger, Drammen og Moelv.

Daglig leder er Ingebjørg Harto som tiltrådte i mai 2022.

	2024	2023	2022
Antall ansatte/årsverk LUP	14	14	13
Antall innovative anskaffelser igangssatt	39	26	39



Ansatte i LUP

Hovedtall – økonomi

LUP er finansiert av fire departementer, fire eiere og 38 offentlige partnervirksomheter. LUP har også et formalisert samarbeid med andre aktører som er opptatt av innovative anskaffelser, blant annet DFØ, men mottar ikke tilskudd fra disse.

Medarbeiderne er den viktigste ressursen LUP har for å oppnå flere innovative anskaffelser og andre vedtatte mål. Finansiell risikoavlastning har vært avgjørende for viljen blant offentlige virksomheter til å sette i gang innovative anskaffelser med større utviklingsløp.

LUPs innovasjonspådrivere er avgjørende for å bygge kompetanse, avdekke behov som egner seg for innovasjon, koble behovseiere med leverandører og koordinere felles behov til fellesanskaffelser.

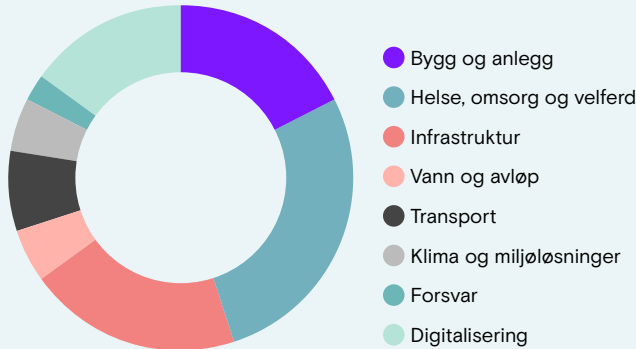
Kommunikasjonsapparatet er avgjørende for mobilisering gjennom synliggjøring av muligheter, løsninger og resultater.

Større kapasitet hos LUP og midler til innovasjonspartnerskap og før-kommersielle anskaffelser, ville utløst flere innovative anskaffelser med potensielt høy innovasjonsgrad og vekstpotensial.

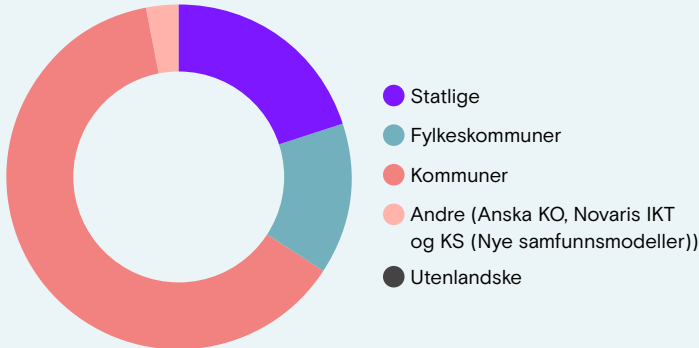
TILSKUDD	2024	2023	2022
Tilskudd eiere	1 000 000	1 000 000	1 250 000
Tilskudd partnere	9 250 000	9 750 000	8 250 000
Tilskudd dep.	10 990 000	11 589 000	11 400 000
Tilskudd Grønn maritim eksport	2 500 000	2 500 000	
SUM	23 740 000	24 839 000	20 900 000

Innovative anskaffelser i 2024

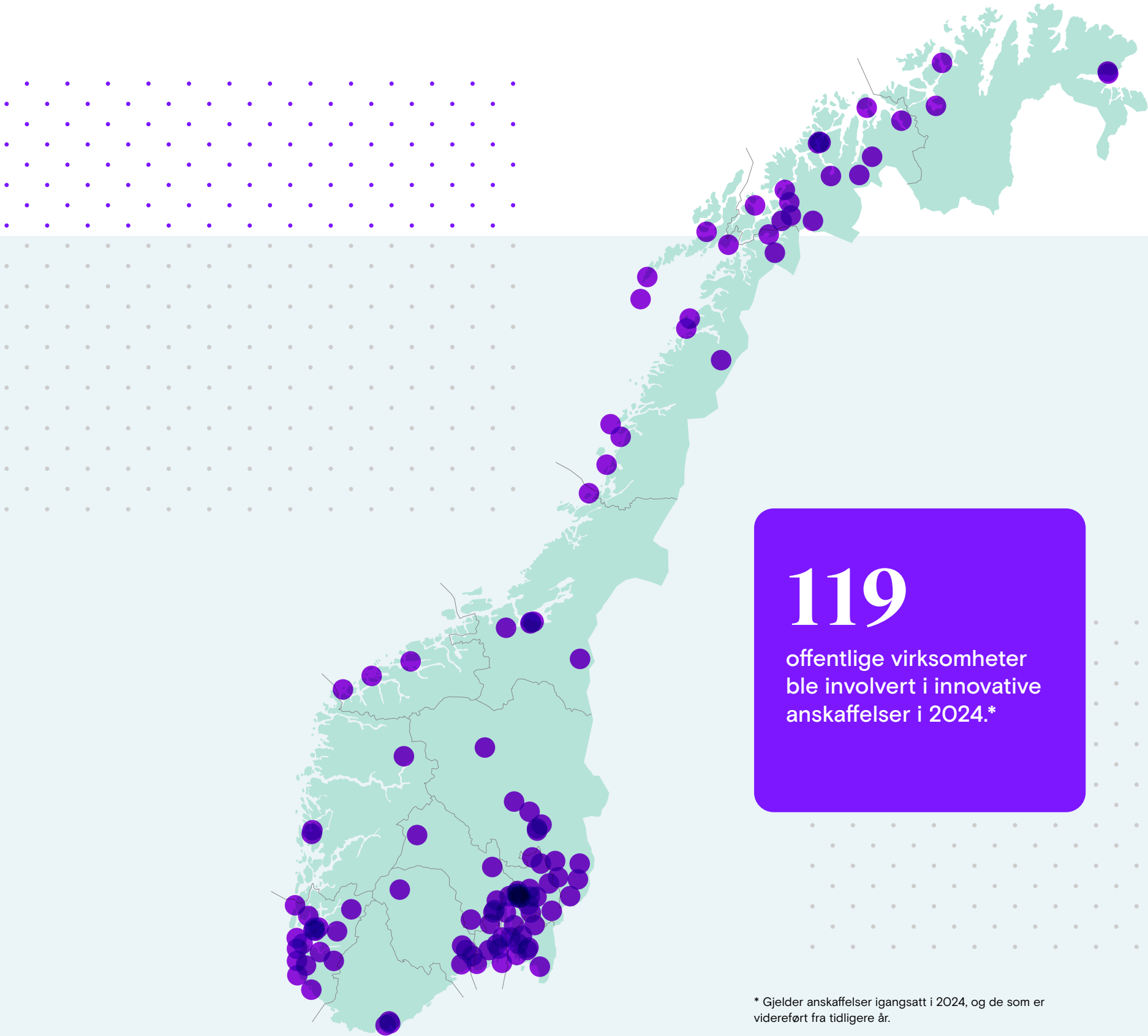
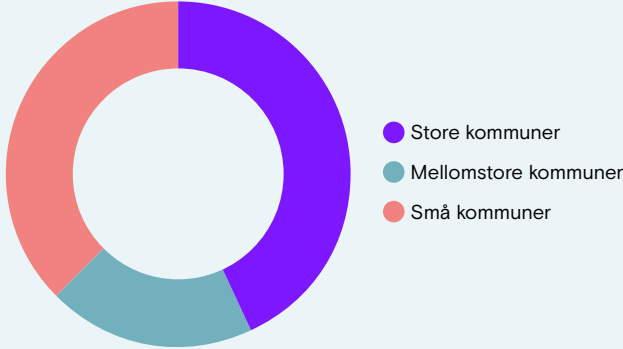
Anskaffelser etter fagområder



Virksomheter involvert i anskaffelser



Kommunestørrelse oppdragsgiver og følgevirksomheter



119
offentlige virksomheter
ble involvert i innovative
anskaffelser i 2024.*

* Gjelder anskaffelser igangsatt i 2024, og de som er videreført fra tidligere år.



Årets aktiviteter og resultater

LUPs partnere

En forutsetning for å få i gang innovative anskaffelsesprosesser, er at offentlige virksomheter har vilje, kapasitet og sitter på kompetansen til å tenke nytt rundt anskaffelser.

Derfor har LUP etablert ett nettverk av partner-virksomheter som består av fylkeskommuner, større kommuner og en rekke statlige virksomheter. Partnerne er et betydelig satsingsområde i LUP.

De har tilgang til kompetanseutvikling, nettverksbygging og erfaringsdeling gjennom fysiske og digitale samlinger. I tillegg får de prioritert bistand fra LUP i anskaffelsesprosesser.

I 2024 har LUP styrket arbeidet med å tilby mer relevant og spisset innhold på våre samlinger. I tillegg til den årlige introduksjonssamlingen og to-dagerssamlingen i slutten av året, har LUP arrangert fem sektorvise fagsamlinger for de som ønsker å fordype seg mer i anskaffelser innenfor egen sektor.

Partnere



Deling av kompetanse og erfaringer er sentralt når partnerne i LUP møtes. Her fra Partnernettnetket 2024. Fra v. Line Thorsberg i Forsvarets forskningsinstitutt, Caroline Therese Ekeberg Hop i Forsvarsmateriell og Per-Morten Bruborg Marthinussen i Forsvarsmateriell.

På fagsamlingene dekkes temaer som er spesielt etterspurt blant innkjøpere i den aktuelle sektoren. Fagsamlingene er også gode arenaer for erfaringsdeling og nettverksbygging innenfor egen sektor.

1. samling, 30. januar 2024

Introduksjon til innovative anskaffelser, forankring i virksomheten, erfaringsdeling og informasjon om LUPs tjenester.

2. samling, 8. mai 2024

Fagsamling velferd: Hva sosial bærekraft er, pågående prosesser mot utenforskap og arbeidskraftsbehovet og metoder for offentlig-privat samarbeid.

3. samling, 22. mai 2024

Fagsamling for offentlige byggherrer: Erfaringsdeling fra innovative anskaffelser i bygg og anlegg, vektning av klima og miljø og samspill.

4. samling, 4. juni 2024

Fagsamling for veieiere: Hvordan implementere ny teknologi og tilrettelegge for nye løsninger i driftskontrakter.

5. samling, 11. juni 2024

Fagsamling for forsvaret: Hvordan rigge for innovasjon i forsvarsanskaffelser, viktig av klima og miljø, prosedyrer og eksempel på innovasjonspartnerskap.

6. samling, 8. november 2024

Fagsamling velferd og sosial bærekraft: Rammer og mulighetsrommet for innovasjon i arbeidsmarkedstiltak.

7. samling, 13. – 14. november 2024

Igangsettelse og gjennomføring av innovative anskaffelser; hvordan lykkes og vanlige utfordringer. Innlegg fra både oppdragsgiver- og leverandørsiden.

Prioriterte områder

Helse & velferd

Infrastruktur

- Vei, vann og avløp
- Bygg og anlegg

Sikkerhet & beredskap

Maritimt

Drivere av innovasjon

Bærekraft

Klima & miljø

Digitalisering

Prioriterte områder

I 2024 har LUP prioritert fire områder:

- Helse og velferd
- Infrastruktur:
 - Vei, vann og avløp
 - Bygg og anlegg
- Sikkerhet og beredskap
- Grønn maritim eksport

Helse og velferd

Det er stor aktivitet på helse- og velferdsområdet i kommuner, helseforetak og NAV. Virksomhetene har bærekraftsutfordringer særlig knyttet til mangel på personell, utenforskap og økonomi, samtidig som de skal levere på ambisiøse klima- og miljømål. Anskaffelser av løsninger som kan avhjelpe disse utfordringene er fellesnevner for prosesser LUP er involvert i.

Sosial bærekraft har blitt et viktig område innen velferd, og både NAV og kommuner er aktører i prosessene. Kommunenes behov for nye journal-løsninger har vært sentralt på e-helseområdet, og det har resultert i et nytt og spennende samarbeid med KS.

I helseforetakene foregår det flere innovative prosesser knyttet til ny teknologi for logistikk og planlegging. I tillegg er innovative anskaffelser i økende grad etterspurt i planleggingen av nye bygg til helseformål. I alt fire innovasjonspartnerskap ble fullført i 2024, og tre endte med kjøp: Sømløs velferdsteknologi i Agder, Kontrolltårn på Oslo Universitetssykehus og Autoskår på St. Olavs hospital.

LUP er godt posisjonert som relevant aktør i sektoren, og det er stor etterspørsel etter LUPs bidrag både operativt i anskaffelser, og strategisk inn mot beslutningstagere, behovseiere og innkjøpere.

Infrastruktur

LUP har sammen med Norsk vann ledet to store fellesprosesser innen vann- og avløp. Det foreligger nå to kunnskapsgrunnlag fra fellesprosessene med råd og anbefalinger til hvordan man skal løse utfordringene knyttet til:

- 1) Oppgradering og etablering av nye avløpsrenseanlegg; og
- 2) Behandling og ressursutnyttelse av slammet fra avløpsvannet.

Anbefalingene i kunnskapsgrunnlagene er til stor nytte for kommuner og anleggseiere i hele landet, og LUP har jobbet med å spre dette i 2024.



Fremtidens renseanlegg: Representanter fra de 22 kommunene som er med i fellesprosessen Fremtidens renseanlegg.

På veisiden har LUP alle typer veiere av europa-, riks- og fylkesveier som partnere. Her er det igangsatt én stor fellesprosess: Digital samhandling mellom veiforvaltners FDV-systemer, og entreprenørenes driftssystemer. I tillegg har LUP, sammen med ITS Norway og Troms fylkeskommune, etablert Smart Move – en ITS- og mobilitetsarena for fylker, kommuner og byer. Her ligger det an til store fellesprosesser i 2025.

Innen bygg har LUPs innsats i hovedsak rettet seg mot anskaffelser knyttet til utvikling av grønne, energieffektive og bærekraftige bygg. Det har vært mange anskaffelser med store offentlige byggherrer i 2024, men også anskaffelser utført av mindre kommuner. Av mindre anskaffelser, er Skjervøy kommunes (2794 innbyggere) anskaffelse av en ny barneskole et godt eksempel på at til og med de minste kommunene kan sette i gang og dra nytte av innovative anskaffelser.

Sikkerhet og beredskap

Innenfor sikkerhet og beredskap har det i 2024 vært en eksplosiv aktivitetsøkning både i planlagte og ikke-planlagte aktiviteter. Forsvarsbygg, Forsvarsmateriell og Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), som alle er partnere i LUP, har hatt stor aktivitet knyttet til opprustningen av forsvaret og krigen i Ukraina, noe som har påvirket forsvarsinstitusjonenes kapasitet rundt innovative anskaffelser.

I 2024 har LUP bistått i tre innovative anskaffelser innen forsvar: Arbeidslift for rengjøring og vedlikehold av sjøgående fartøy (Forsvarsbygg), Energiforsyning i felt (FFI) og Standardisering av klimakrav- og kriterier for bygg (Forsvarsbygg m.fl.). Vi har også gjennomført flere fagsamlinger for å bygge kompetanse. En litt lengre prosess innen sikkerhet og beredskap er knyttet til systemiske utfordringer, hvor LUP bidrar inn som brobygger.

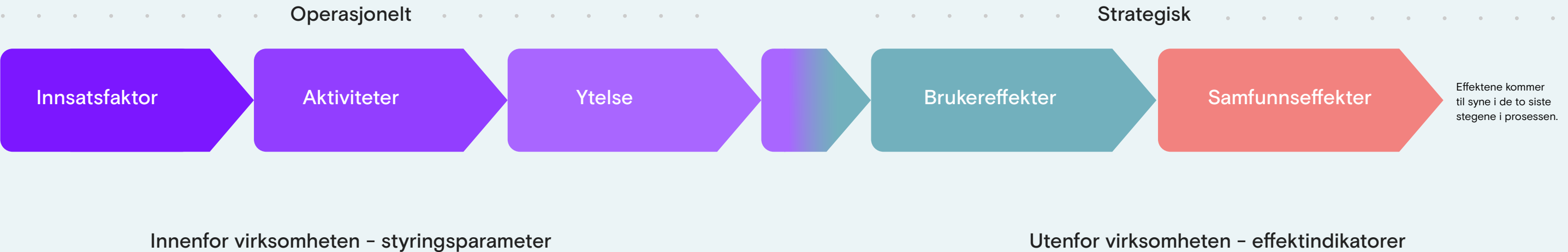
Grønn maritim eksport

I 2023 fikk LUP i oppdrag fra regjeringen om å bidra til grønn maritim eksport gjennom innovative anskaffelser og leverandørutvikling. Dette oppdraget ble videreført med en ny tildeling i 2024.

I 2024 har behovet for å redusere utslipp fra hurtigbåter og losbåter stått sentralt, samt å sikre økt samarbeid mellom offentlige og private aktører. Her har LUPs bidrag bestått i å: Arrangere markedsdialoger og leverandørkonferanser, lansere digitale tjenester for matchmaking og kompetansedeling og gjennomføre analyser for å identifisere potensialet for utslippskutt og markedsmuligheter. I tillegg har vi gjennomført en analyse av spredningseffektene av innovative anskaffelser og overføringspotensialet til maritim næring.

I tett samarbeid med andre aktører har vi arrangert tre leverandørkonferanser med temaene utslippsfrie hurtigbåter, havner og maritim beredskap, som samlet i underkant av 200 deltakere fra både leverandør- og oppdragsgiversiden.

LUPs programbeskrivelse synliggjør hvordan LUP opererer, i tillegg til visjon, hovedmål og tjenestemål.



Effektene kommer til syne i de to siste stegene i prosessen.

Tjenestemål

- Mer innovasjon – pådriver for økt innovasjonshøyde gjennom hele den innovative anskaffelsesprosessen
- Mer oppmerksomhet – for innovative anskaffelser, leverandører og deres løsninger for LUP sitt bidrag i prosessen
- Mer forankret – partnere skal internalisere innovative anskaffelser i virksomheten
- Mer kompetanse – på gjennomføring av innovative anskaffelser i offentlige virksomheter, leverandørmarkedet og virkemiddelapparatet for innovative anskaffelser

Hovedmål

- Flere offentlige virksomheter – skal ta del i IOA i hele landet
- Flere offentlige anskaffelser – skal være innovative
- Næringsvekst – løsninger skal ta i bruk av flere, slik at det gir økt næringsvekst og eksportmuligheter
- Gevinstrealisering – løsninger skal gi offentlige besparelser, bedre løsninger for landets innbyggere, økt effektivitet, klima-, helse- og andre samfunnsgevinster

Visjon

Innovative anskaffelser er en av Norges kraftigste motor for innovasjon og bærekraftig omstilling

Dette har vi levert i 2024

39 innovative anskaffelser igangsatt

- 35 innovasjonsvennlige
- 4 anskaffelser av innovasjon
- 5 av anskaffelsene er fellesprosesser

Mer innovasjon

I 2024 ble det igangsatt totalt 39 innovative anskaffelser, hvor 4 er anskaffelser av innovasjon og 35 er innovasjonsvennlige anskaffelser.

Innovasjonsvennlige anskaffelser er anskaffelser der leverandørene blir oppfordret til, og premierte for å tilby nye og bedre løsninger enn anskaffelsens minimumskrav. Denne typen anskaffelse er ansett som mer lavterskel enn anskaffelser av innovasjon, da det innebærer utvikling av nye produkter eller tjenester som ikke er tilgjengelige i markedet fra før.

Fellesprosesser

I fellesprosesser går flere offentlige virksomheter sammen for å definere felles utfordringer og behov, og utfordre markedet. LUP er en nøytral aktør som koordinerer og leder fellesprosessene. Målet med fellesprosesser er å finne helhetlige og bærekraftige løsninger som svarer ut behovene til flere, reduserer samfunnskostnadene og skape et større marked for leverandørene.

Av de innovasjonsvennlige anskaffelsene er 5 fellesprosesser hvor flere offentlige virksomheter sammen utfordrer næringslivet til å utvikle nye løsninger.

I året som har vært, har vi satt i gang anskaffelser innen:

- Bygg og anlegg: 7
- Helse, omsorg og velferd: 11
- Vann og avløp: 2
- Infrastruktur: 8
- Transport: 3
- Klima og miljøløsninger: 2
- Digitalisering: 6

Innovative anskaffelser er ofte langsiktige prosesser som strekker seg over flere år. Derfor er mange av anskaffelsene som startet i 2024 fortsatt i behovsfasen. Av årets 39 igangsatte anskaffelser er 16 under utvikling, i kjøpsfasen eller ferdige.

Anskaffelsene som er igangsatt i 2024 har involvert 98 ulike offentlige virksomheter spredd over hele landet. Mange av de fylkeskommunale og statlige virksomhetene er involvert i flere innovative anskaffelser samtidig.

- 14 statlige virksomheter
- 15 Fylkeskommuner
- 66 kommuner
- 3 andre, herunder Anska KO, Novaris IKT og KS

I de innovative anskaffelsene som er igangsatt i 2024 fordeler kommunene seg slik:

- 22 store kommuner (<20 000 innbyggere)
- 10 mellomstore kommuner (5000–20 000 innbyggere)
- 19 små kommuner (0–4999 innbyggere)

Betydningsfulle anskaffelser i 2024

Av de 39 anskaffelsene som ble igangsatt i 2024, er det noen større prosjekter som krevde mye ressursbruk fra LUP, og som vi antar vil kreve betydelig involvering fra LUP også de neste årene.

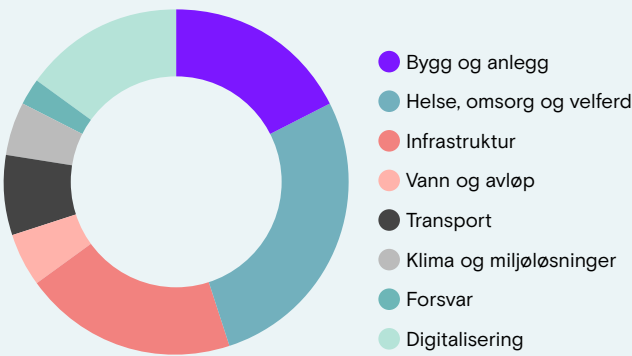
- Alle Norges fylkeskommuner har gått sammen om fellesprosjektet digi DOT – digitalisering av den offentlige tannhelsetjenesten. Prosjektet jobber for bedre digital samhandling mellom den offentlige tannhelsetjenesten og andre helse- og omsorgstjenester, slik at kritisk informasjon følger pasienten på tvers av alle helsetjenestene. Det er gjennomført to runder med markedsdialog, og konkurransen er planlagt lyst ut i løpet av 2025.

- Nye Veier, Statens vegvesen og alle fylkeskommunene (representert gjennom Novari IKS) har gått sammen i en fellesprosess for å utvikle og realisere nasjonal digital samhandling i tilnærmet sanntid mellom veiforvalternes FDV-systemer og entreprenørenes driftssystemer. Målet er å effektivisere drift og vedlikehold av veiene for bedre trafiksikkerhet. Dialog med markedsaktørene er planlagt tidlig i 2025.

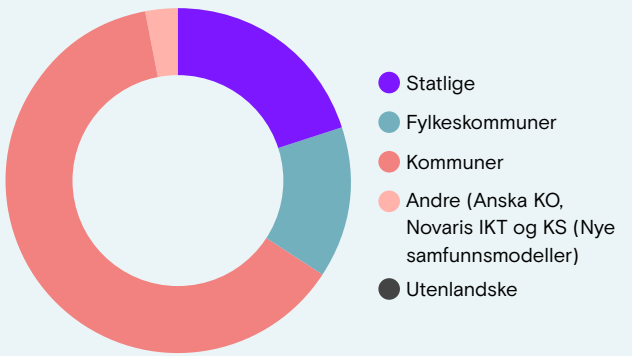
- Kystverket ønsker å redusere utslippene knyttet til tilbringertjenesten med losbåt. Avtalen for drift av Kystverkets lostjeneste løper ut i 2026, og skal konkurranseutsettes igjen. Kystverket har undersøkt mulighetene for lav- og nullutslippsbåter og andre utslippsbesparende tiltak. Dialogkonferansen ble gjennomført i november 2024, og i 2025 skal Kystverket avgjøre vurderingskriterier og type anskaffelsesprosedyre.

LUP hadde flere innovative anskaffelser som ble igangsatt før 2024, men hvor en stor del av arbeidet ble utført i 2024. Noen eksempler på store prosesser som LUP brukte mye tid på i 2024:

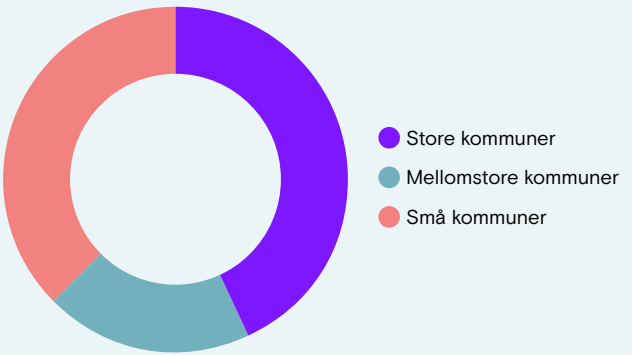
Anskaffelser etter fagområder



Virksomheter involvert i anskaffelser



Kommunestørrelse oppdragsgiver og følgevirksomheter



- Elektronisk pasientjournal (EPJ) hvor Bodø kommune ønsker elektroniske pasientjournal-systemer som er brukervennlige, sikre og skalerbare. Journalsystemene skal dele relevant og kritisk pasientinformasjon mellom ulike nivåer i både primær- og spesialisthelsetjenesten, og mellom de ulike løsningene. I 2024 har LUP bidratt med å koble på 21 kommuner som følger anskaffelsen, og som får kjøpsopsjon ved prosjektets slutt. I samarbeid med KS er det også blitt laget et digitalt kompetanseløftprogram for de som skal anskaffe EPJ.
- Fellesprosessene Fremtidens renseanlegg og Sammen om slambehandling startet i 2023 og 2022. Bakgrunnen er at kommuner og anleggseiere må oppgradere eller bygge nye renseanlegg for å imøtekomme strengere krav til avløpsrensing, og slammet fra avløpsrenseanleggene må behandles og utnyttes. LUP og Norsk Vann har i 2024 arrangert flere konferanser og temadager for kommuner og markedet, tilrettelagt for matchmaking og lansert og spredd kunnskapsgrunnlagene fra de to fellesprosessene til nytte for alle kommuner og anleggseiere i hele landet.
- Forsvarsbygg inngikk i 2023 et innovasjons-partnerskap med Fosen Tools om å utvikle mobile bygg for deployering av jagerfly. Disse byggene skal brukes til rask etablering av deployeringsbaser for forsvarets nye kampfly F-35, og skal ha fasiliteter for å operere kampflyene over tid på steder med lite eller ingen infrastruktur. LUP har bidratt som rådgiver gjennom hele prosessen. Utvikling og test ble fullført i 2024, og Forsvarsbygg startet vurdering av kjøpsopsjonen ved årets slutt.

Visninger av nettsiden:	115 000, opp 89 % fra 2023
Unike brukere på nettsiden:	28 000, opp 74 % fra 2023
Abonnenter på nyhetsbrev:	1 808, opp 92 % fra 2023
Følgere på LinkedIn:	3 463, opp 45 % fra 2023

På internasjonalt nivå har LUP bistått i to prosesser:

- Nordic Initiative for Environmental Labelling of Medical Supplies (NIELS) – et nordisk samarbeid mellom Sykehusinnkjøp HF og offentlige helseaktører i Island, Danmark, Sverige og Finland. Hensikten er å utfordre markedet til å lage medisinsk utstyr som er mer bærekraftig for miljøet og mindre helseskadelig. Initiativet startet i 2023, og i 2024 fortsatte arbeidet med markedsdialog II – en oppfølging av fjorårets markedsdialog.
- LUP har i 2024 ledet Zero Emission Delivery of Goods (ZED) – et nordisk samarbeidsprosjekt for å oppnå utslippsfri levering av varer gjennom å utforske grønne, innovative løsninger og erfaringsutveksling mellom nordiske byer. Prosjektet startet opp i 2019, og i 2024 ble det gjennomført to samlinger i Stockholm og Oslo.

Økt oppmerksomhet rundt innovative anskaffelser

Kommunikasjon
LUP er tydelig til stede som kunnskapsleverandør og skaper oppmerksomhet og interesse for innovative anskaffelser hos både offentlige virksomheter og private leverandører. LUPs innovasjonspådrivere har deltatt på en rekke store og små arrangementer, konferanser og andre formidlingsaktiviteter over hele landet. Se side 14 for oversikt.

Vi har rettet mer fokus mot redaksjonell omtale i medier i tillegg til betalt innhold i kampanjebilag. I 2024 har LUP blitt omtalt i 135 oppslag i redaksjons-styrte medier og nyhetssaker hos samarbeids-partnere. Det er en økning på 170 prosent fra 2023.



Fra panelsamtalen om innovative anskaffelser på Arendalsuka 2024: Fra v. Even Sagebakken (AP), Sveinung Stensland (H), Alfred Bjørlo (V), og Ingebjørg Harto (LUP).

Arendalsuka

LUP sender hvert år flere representanter til Arendalsuka. I 2024 arrangerte vi to egne arrangementer: “Innovasjon i offentlig sektor: En katalysator for bærekraftig utvikling” og “Tidenes avløpssatsing – fremtidens renseanlegg”. På arrangementene samlet vi politikere, offentlige virksomheter, leverandører og direktorater for å få nye perspektiver og innsikter. Begge arrangementene hadde over 100 gjester, og omtrent like mange som fulgte med digitalt. Vi gjestet også flere arrangementer for å diskutere og synliggjøre hvordan innovative anskaffelser kan løse mange av våre store samfunnsutfordringer.

I 2024 har vi gjort flere grep i vårt digitale kommunikasjonsarbeid, som har gitt svært gode resultater. Vi har hatt en betydelig økning i antall følgere i sosiale medier, nærmest doblet antall abonnenter i vårt nyhetsbrev, økt aktiviteten på nettsiden betraktelig og forbedret organiske treff i søkemotorer.

For å øke oppmerksomheten rundt innovative løsninger og bidra til spredning av innovasjon, har LUP arrangert to webinarer om innovative løsninger i 2024. I tillegg har vi undersiden Finn løsninger på lup.no, hvor vi beskriver løsninger fra innovative anskaffelser. Her publiserte vi 15 nye løsninger i 2024, slik at det ved årets slutt lå totalt 64 løsninger på nettsiden. Det var 3578 sidevisninger av Finn løsninger i 2024, som er en økning på 54 prosent fra året før.

Nettsiden Finn løsninger er tett knyttet til Finn anskaffelser, som er en underside på lup.no, hvor alle innovative anskaffelser LUP er involvert i blir publisert. I 2023 ble Finn anskaffelser videreutviklet slik at det ble en mer aktuell side med oversikt over pågående aktiviteter og status. Det har gjort det enklere for offentlige virksomheter og leverandører å finne aktuell informasjon om pågående aktiviteter og konkurranser. Resultatet av dette så vi i 2024, med 6666 sidevisninger av Finn anskaffelser; en økning på 116 prosent fra året før.

2024 var også et år hvor LUP satset mer på video. Vi testet videointervjuer med ledere i offentlige virksomheter og bedrifter. Det ble produsert to videoer om Grønn maritim eksport som fortalte om behovet og mulighetene fremover i maritim industri.

For å informere kommuner, politikere og innbyggere om den kommende avløpssatsingen, produserte LUP i 2024 en video som ble publisert i fire varianter tilpasset de ulike målgruppene.

For å markedsføre kommende arrangementer og webinarer, har vi i 2024 økt bruken av videoer i nyhetssaker og innlegg på sosiale medier. Det har gitt gode resultater i form av flere påmeldte, økt synlighet og mer engasjerende innhold.

Formidlingsaktiviteter og arrangementer

Gjennom hele året har LUPs medarbeidere deltatt på en rekke arrangementer for å spre interessen for og øke kunnskapen om innovative anskaffelser. Rene kompetansebyggende aktiviteter og kurs er beskrevet på side 15. Sammenlagt deltok LUP på 399 arrangementer i 2024, hvor vi nådde ut til totalt 10 923 deltakere.

Eksempler på store arrangementer LUP har formidlet på i 2024:

- Webinar med Innovasjon Norge med 202 deltakere. LUP holdt innlegg med tema bærekraft i offentlig sektor, og hvordan vekte klima og miljø med 30% i anskaffelser.
- Helsekonferanse i Bergen arrangert av Bergen Næringsråd med over 200 deltakere. På arrangementet ble løsninger fra leverandører vist frem, og barrierer og suksesskriterier for

offentlig-privat samarbeid diskutert. LUP deltok i panelsamtale.

- NHOs anskaffelseskonferanse med over 200 deltakere. LUP deltok med innlegg om innovative anskaffelser.
- Partnerforum om samarbeid i offentlig sektor med 290 deltakere fra ulike departementer, etater og academia. LUP holdt innlegg om betydningen av innovasjon og samarbeid i offentlig sektor.
- HERO konferansen om sosialt entreprenørskap med 230 deltakere. LUP deltok med stand, og holdt innlegg om økt inkludering gjennom innovative anskaffelser.
- E-Health in Norway (EHIN), Norges største e-helsekonferanse om digitalisering i helsesektoren og fremtidens helsetilbud med 150 deltakere. LUP deltok med innlegg og i panelsamtale om betydningen av hjemmemarked for eksport av helseindustri.
- Forsvar: NATO DIANA forsvarsinnovasjon i regi av Forsvarets forskningsinstitutt med 150 deltakere.

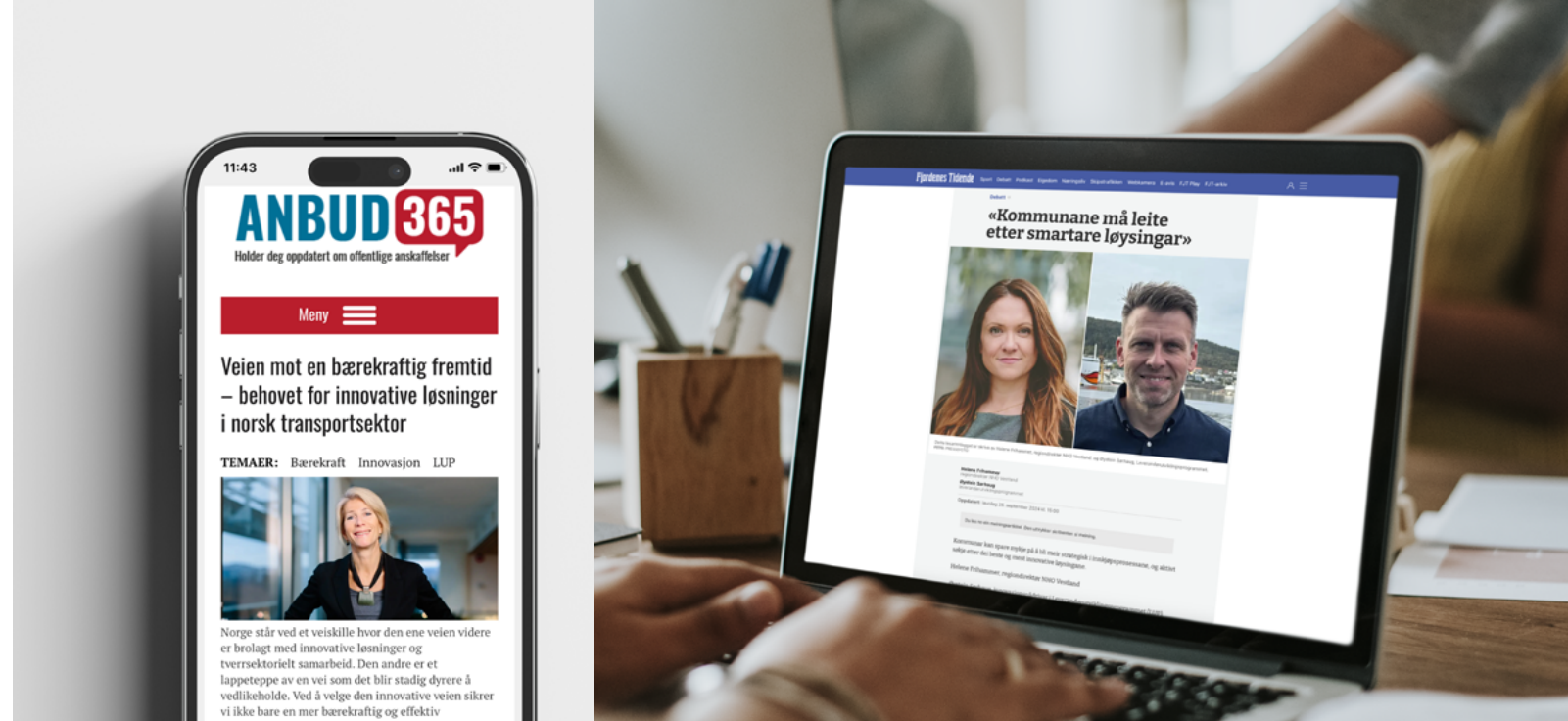
Internasjonalt

Det jobbes med innovative offentlige anskaffelser i andre land, og LUP ser stadig utenfor Norges grenser for inspirasjon. I tillegg de internasjonale prosessene nevnt på side 22, har LUP deltatt på følgende internasjonale aktiviteter i 2024:

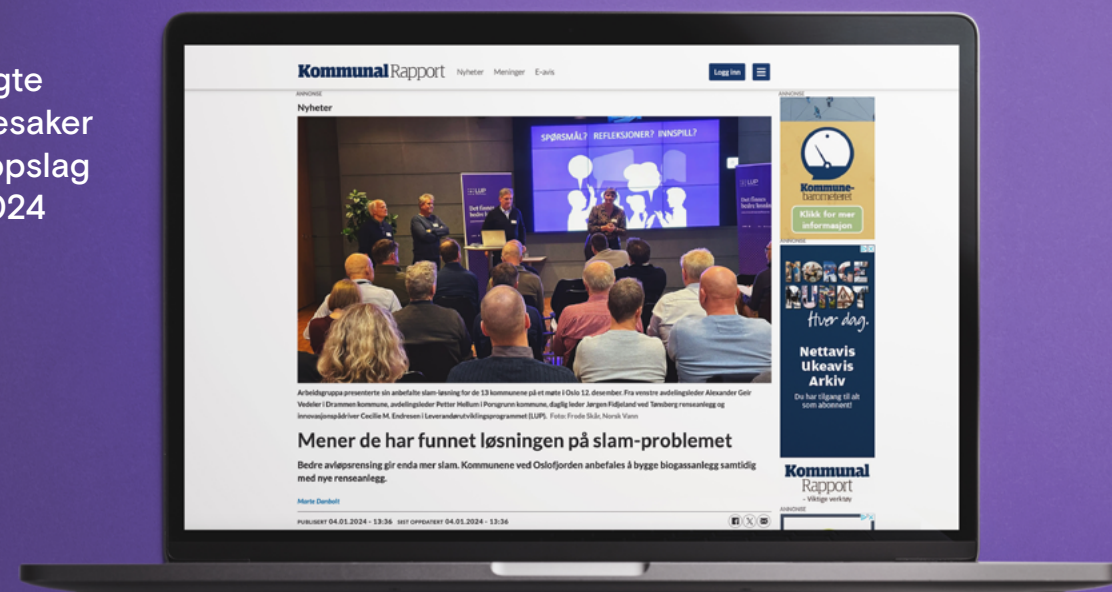
- Arrangert møter med det danske senteret for privat-offentlig innovasjon (CO-PI) for erfaringsdeling og samarbeid på tvers.
- Hospitert hos KEINO, det finske senteret for bærekraftige og innovative offentlige anskaffelser. Målet var å knytte tettere kontakt, og få innblikk i hvordan Finland klarte å nå målet om at 10 prosent av alle offentlige innkjøp skal være innovative.
- Bidratt under Procura+ 2024 konferansen i Lisboa, en europeisk møteplass for anskaffelser. Løsninger fra innovative anskaffelser ble presentert i flere workshops.

Formidlet for 10 923 deltakere

- 399 formidlingsaktiviteter i hele landet
- 94 møter med beslutningsdeltakere
- 66 artikler i egne kanaler
- 135 artikler og kronikker i eksterne medier



Utvalgte mediasaker og oppslag fra 2024



Grønn maritim eksport

LUP har siden 2023 fått oppdrag fra regjeringen om å bidra til økt innovasjon og bærekraft i den norske maritime sektoren gjennom innovative anskaffelser og leverandørutvikling.

LUP jobber for å posisjonere norske leverandører til å vinne internasjonale kontrakter ved å skape et sterkt hjemmemarked hvor de kan utvikle og teste nye løsninger. Dette innebærer blant annet å fremme dialog og erfaringsdeling samt samarbeid mellom offentlige innkjøpere, klynger og leverandører for å identifisere behov og muligheter.

I 2024 kartla LUP kommende offentlige anskaffelser i

maritim næring frem til 2030. Rapporten viser at det offentlige skal anskaffe maritime løsninger for over 83 milliarder kroner, og at hoveddrivkreftene er miljø, fleksibilitet, fornøyde passasjerer og bærekraftig økonomi. Kartleggingen viser at offentlige anbud gir gode muligheter for innovasjon hos rederier, skipsdesignere og verft, samtidig som det å gå over til nullutslippsløsninger fører med seg en del risiko både for oppdragsgivere og leverandører.



LUP har vært involvert i det fylkeskommunale prosjektet Fremtidens hurtigbåt siden prosjektet startet i 2017. Seks designforslag ligger klare, og i 2025 er det planlagt konkurranse for detaljprosjektering av fremtidens hurtigbåt. Her er ESNA og Torghattan midt sitt design på en batteridrevet hurtigbåt.

Kompetansebygging

For å bygge kompetanse bredt blant offentlige virksomheter, leverandører, politikere og samarbeidsaktører gjennomførte vi i 2024 følgende aktiviteter:

- 7 startprogram for innkjøpere og fagnettverk med 244 deltakere totalt.
- 3 startprogram for ledere med 45 deltakere totalt.
- 5 akademiske forelesninger med 205 deltakere totalt.
- 32 kompetansehevende arrangementer for leverandører med 1266 deltakere totalt.
- 8 leverandørkonferanser i regi av LUP med 916 deltakere totalt.
- 6 lynkurs for leverandører med 105 deltakere totalt.
- 10 300 visninger av KS Læring-kurset om innovative anskaffelser i 2024.
- 568 visninger av kompetansehevingskurs for anskaffelse av elektronisk pasientjournal.

I tillegg til aktivitetene nevnt ovenfor, skjer mye av kompetansebyggingen gjennom LUPs bistand i de innovative anskaffelsesprosessene. I tillegg er vi stadig i møter med beslutningstakere, politikere, prosjektledere og leverandører, noe som også bidrar til å bygge kompetanse.

Nettsiden til LUP er en mye brukt portal for kompetansebygging. Via nettsiden kan man blant annet finne informasjon om LUP-metoden steg for steg, finansieringsordninger, valg av anskaffelsesprosedyre, hvordan selge innovasjon til det offentlige og mye mer.

Nyhetssakene på nettsiden vår er godt besøkt. Vi bruker nyhetsbrev og sosiale medier til å spre nyheter og innhold, noe som i 2024 har bidratt til flere besøkende på nettsiden. Nyhetssakene bidrar til å tilgjengeliggjøre og aktualisere innovative anskaffelser, løsninger og pågående prosesser.

Til tross for gode digitale verktøy og hjelpemidler. Er det direkte rådgiving og bistand fra LUP i anskaffelsesprosesser ikke bare viktig, men noen ganger helt avgjørende for en vellykket gjennomført anskaffelse. Det er stor variasjon i hvor godt offentlige virksomheter er rigget for innovasjon, og mye av vår direkte bistand i anskaffelser går til å hjelpe offentlige innkjøpere med å sette i gang interne endringsprosesser.

I 2024 lanserte vi Kickstart, et digitalt verktøy som hjelper behovseiere med å definere og konkretisere problemet de har behov for å løse. Kickstart er et nyttig verktøy i den tidlige fasen for alle typer anskaffelser – inkludert tradisjonelle anskaffelser. Ved å svare ut noen spørsmål, får behovseieren en problembeskrivelse som kan kopieres over i en språkmodell for å generere et utkast til en behovsmatrise.

Slik har vi levert på våre langsiktige mål

Flere offentlige virksomheter involverer seg i innovative anskaffelser

I 2024 ble 73 ulike offentlige virksomheter involvert i de 39 innovative anskaffelsene som ble igangsatt. Både antallet anskaffelser og involverte virksomheter har økt betydelig i forhold til året før. Se oversikt på side 13–14.

I 2024 var totalt 51 kommuner involvert i innovative anskaffelser, og 29 av disse var små og mellomstore kommuner. Vi har slik bidratt til at flere små og mellomstore offentlige virksomheter og kommuner gjennomfører innovative anskaffelser eller kobler seg på pågående anskaffelser.

Økt andel innovative anskaffelser

I 2024 bidro LUP i flere igangsatte anskaffelser enn året før. Zoomer vi ut til et tiårsperspektiv, har antallet igangsatte anskaffelser sunket gradvis. Mye av dette skyldes at LUP de siste årene har økt innsatsen rundt etableringen av fellesprosesser, og at LUP er dypere involvert i anskaffelsene vi bistår i.

LUP har valgt å prioritere dette av to grunner: 1) Samfunnsgevinstene av en vellykket fellesprosess vil være betydelig større enn fra flere enkeltstående anskaffelser; og 2) LUPs involvering i anskaffelser er av så stor verdi at det ofte påvirker utfallet av prosessen.

Siden 2023 har finansieringen av nye innovasjonspartnerskap falt bort, og tilgangen til midler for før-kommersielle anskaffelser har vært begrenset. Ifølge tilbakemeldinger fra offentlige virksomheter, har den finansielle risikoavlastningen vært avgjørende for at de har kunnet sette i gang innovasjonspartnerskap. Det har vært en økning i innovasjonsvennlige anskaffelser, samtidig som det har vært en nedgang i anskaffelser med stor innovasjonshøyde. Dette skyldes i stor grad bortfallet av risikoavlastningsmidler.



Autility er en av bedriftene som har opplevd økt etterspørsel etter at de vant en innovativ anskaffelse. Her deltar Autility på LUP-webinar sammen med oppdragsgiver Nittedal kommune. Fra v. Jørn-Arild Karlsen i Nittedal kommune, Anders Melbye i Autility og Ingebjørg Harto i LUP.

Analyser av innovasjonsgraden i Norge

Anskaffelsesundersøkelsen 2024

I DFØs anskaffelsesundersøkelse som kom ut i 2024, er det lite endring i resultatene fra forrige undersøkelse i 2022. Innovasjon er fortsatt et fagområde som har lav modenhet. Samtidig var det flere virksomheter som prioriterte kompetanseheving på innovative anskaffelser, og mer enn en fjerdedel av virksomhetene hadde utlyst konkurranse for å anskaffe helt nye produkter eller tjenester.

Rapporten konkluderer med at offentlige oppdragsgivere ikke er gode nok på å utforske potensialet for bedre løsninger gjennom innovative anskaffelser. Bare 15 prosent oppgir at de i stor grad tilrettelegger for å bli tilbudt nye produkter og tjenester i anskaffelser.

Det er også verdt å trekke frem at fylkeskommunene er best i klassen på innovative anskaffelser. Strategisk bruk av innovative anskaffelser er mest utbredt i fylkeskommunene, og det er også de som i størst grad kjøper og utvikler ny teknologi og innovasjon.

Innovasjonsbarometeret 2024

KS lanserte et nytt innovasjonsbarometer i 2024, fire år etter forrige innovasjonsbarometer. Undersøkelsen tar for seg innovasjonsgraden i kommuner og fylkeskommuner, og trenden er positiv. På fire år har antallet virksomheter som har innført én eller flere innovasjoner økt fra 74 til 84 prosent.

Aktiviteter for leverandørutvikling i 2024

- 6 kurs for leverandører med totalt 105 deltakere
- 8 leverandørkonferanser med totalt 916 deltakere

Av disse 84 prosentene, er det nær halvparten som har gjennomført en innovativ anskaffelse. Store kommuner gjør flest, mens bare 28 prosent av de små kommunene har gjort en innovativ anskaffelse.

Så mye som åtte av ti innovasjoner er inspirert av andres løsninger, noe som viser viktigheten av å spre innovative løsninger. Det er fremfor alt lederne og medarbeiderne som er katalysatorene for innovasjonsprosjektene. Nye samfunnsutfordringer, effektiviseringskrav og ny teknologi er også drivere av innovasjon.

I likhet med tidligere undersøkelser, er det fortsatt stramme budsjetter og mangel på personell og/eller kompetanse som er de største barrierene for innovasjon. Allikevel opplever godt over halvparten at den nyeste innovasjonen har forbedret kvaliteten, og nær halvparten mener det har medført økt effektivitet.

Aktiviteter for å spre innovasjon i 2024

- 64 innovative løsninger beskrevet på nettsiden
- 3 webinarer om innovative løsninger og anskaffelser
- 7 videoer om innovative løsninger og anskaffelser

EU-rapport om innovative anskaffelser

I EU-rapporten om innovative anskaffelser som kom ut på tampen av 2024, kommer Norge på syvende plass av totalt 30 nasjoner i kåringen av landene som best understøtter innovative anskaffelser.

Rapporten peker spesielt på fire grunner til at innovative anskaffelser i Norge ikke skårer høyere: En manglende nasjonal handlingsplan, manglende mål for andelen innovative anskaffelser, manglende monitorering og manglende insentiver.

LUP er klar over disse utfordringene, og jobber målrettet for å forbedre de politiske og økonomiske insentivene for innovative anskaffelser.

Næringsvekst

Veien fra å delta i en innovativ anskaffelse til næringsvekst er som regel lang. Det tar gjerne flere år fra man har vunnet en innovativ anskaffelse, til man opplever vekst i selskapet. Noen eksempler på bedrifter som har vunnet en innovativ anskaffelse, og som har opplevd spredning og/eller næringsvekst i 2024 er:

- Bedriften **Netsecurity** er en IT-bedrift som har opplevd stor vekst som resultat av økt bevissthet

rundt cybersikkerhet i offentlig sektor. Etter å ha vunnet en innovativ anskaffelse med Ryfylke IT samarbeid i 2023, sikret Netsecurity seg flere offentlige kunder og ble kåret til Gaselle-bedrift i 2024.

- Bedriften **UX Signals** etablerte seg som eget selskap etter at de vant en innovativ anskaffelse med NAV i 2022. Løsningen de utviklet for rekruttering til brukertester, har i ettertid blitt kjøpt av store selskaper som Vipps, Posten og Bring, Norsk Tipping, DNB, Innovasjon Norge og Oslo kommune.
- **Bikely** har gjennom en innovativ anskaffelse med Bane NOR utviklet en løsning for smart og trygg sykkelparkering. I 2024 lanserte de det nye sykkelstativet, som i første omgang skal settes opp på togstasjoner i Trondheim, Tønsberg, Drammen, Asker og Eidsvoll. Bikely har også oppnådd stor suksess med sine sykkelcontainere, som brukes i 25 byer og fire land.
- **Skagerak Energi** utviklet mobile batterier til utslippsfrie bygge- og anleggsplasser gjennom et forsknings- og utviklingsprosjekt (FoU) med Porsgrunn og Skien kommune. Etter lansering av produktet i 2022, ble Skagerak Mobil Energi



Skagerak energi utvidet porteføljen av mobile batterier i 2024, og lanserte batteri og lynlader på hjul. Disse er tilpasset anleggsplasser med mindre energibehov og/eller dårligere fremkommelighet.

til et eget aksjeselskap i 2024 med 15 ansatte. Samarbeidet med Circle K, som startet i 2023, har ført til bedre distribusjon av løsningen i 2024.

- **Diffia** utviklet digital hjemmeoppfølging gjennom et innovasjonspartnerskap med Sykehuset Østfold HF i 2019. Løsningen brukes per desember 2024 av alle helseforetakene i Helse Sør-Øst, og brukes også på sykehus i Vestre Viken for oppfølging av diabetespasienter.
- **EnviDan** utviklet en løsning for overvannshåndtering gjennom et innovasjonspartnerskap med Bærum kommune i 2021. Siden den tid har seks kommuner kjøpt løsningen. Envidan styrket sin satsing på det norske markedet gjennom blant annet oppkjøpet av VA Consult i 2023.
- **Retrams** utviklet en løsning for sporing av kirurgisk utstyr gjennom et innovasjonspartnerskap med Helse Bergen HF i 2022. Siden den tid har Haukeland sykehus kjøpt inn flere skannere, og det er også gjennomført et vellykket pilotprosjekt på St. Olavs hospital. I løpet av innovasjonspartnerskapet vokste Retrams fra 1-2 ansatte til 9 ansatte.

Samfunnsgevinster

I 2024 produserte Oslo Economics en rapport på vegne av LUP, hvor de så på spredningseffekter av innovative anskaffelser. I rapporten er tre innovative anskaffelser analysert: Verdens første helelektriske ferge Lavik-Oppedal, fellesinitiativet for utslippsfrie bygge- og anleggsplasser og digital hjemmeoppfølging.

Statens Vegvesens innovative anskaffelse av verdens første helelektriske ferge i 2012 har vært en suksess. Ti år etter, i 2024 var hele 76 elektriske ferger i drift i Norge, og utslippskuttene har vært større enn forventet. Dette har gitt Norge en sentral posisjon i elektrifisering av fartøy og maritime batterier.

Fellesinitiativet for utslippsfrie bygge- og anleggsplasser startet en markedsutvikling som har ført til en betydelig vekst i tilgangen på utslippsfrie løsninger for bygg- og anleggsplasser.

Etterspørselen etter utslippsfrie maskiner øker, men er mindre enn ønsket. Leverandørene etterspør krav om bruk av utslippsfri teknologi, og det er fortsatt behov for støtteordninger for utslippsfrie bygg- og anleggsplasser.

I Digital hjemmeoppfølging utviklet Diffia en løsning for Sykehuset Østfold, som anskaffet løsningen sammen med 7 av 9 andre sykehus i Helse Sør-Øst. Det er stor etterspørsel etter ulike løsninger for digital hjemmeoppfølging i helsesektoren, men ulike analyser viser at ressursbesparelsen foreløpig er begrenset blant annet på grunn av manglende organisatorisk endringsvilje.

Samfunnsgevinster kommer til syne etter flere år

Det tar mange år fra en innovasjon blir tilgjengelig på markedet, til det utløser samfunnsgevinster i form av offentlige besparelser, økt effektivitet, klimabesparelser og bedre tjenester til innbyggerne. Eksempelvis tok det fire år fra initiativet til utslippsfrie bygge- og anleggsplasser startet i 2015, til det første utslippsfrie byggeprosjektet startet i 2019. Siden den tid har markedet for elektriske anleggsmaskiner vokst sakte. I 2022 – fire år etter at den første elektriske gravemaskinen ble tatt i bruk i Norge – var elektriske anleggsmaskiner fortsatt i en utprøvningsfase hos norske entreprenører som hadde kjøpt dem inn.

Vurdering av fremtidsutsikter



Etter snart 15 års virksomhet, har mange hundre anskaffelser blitt gjennomført med LUPs bistand. Allikevel er fortsatt andelen anskaffelser som er innovative lav. Med andre ord er det fortsatt et betydelig potensiale for flere innovative anskaffelser som kan bidra til bedre løsninger og næringsvekst.

Oppmerksomheten rundt innovative anskaffelser er større, og erkjennelsen av de strategiske mulighetene som ligger her er økende. Med fortsatt sterkt engasjement fra LUPs eiere, oppdragsdepartementer og partnere, ligger det til rette for god virksomhet inn i jubileumsåret.

Da LUP startet i 2010, drev vi med pionerarbeid. I 2024 er metoden for innovative anskaffelser mer kjent enn noen gang. Samtidig har vi ikke klart å gjøre oss selv overflødige. Vår rolle som pådrivere og nøytrale aktører i anskaffelsesprosesser er viktig, verdsatt og noen gang avgjørende for en vellykket prosess.

Fremover skal vi jobbe med de samme hovedmålene for øyet: Vi skal sørge for at det settes i gang flere

innovative offentlige anskaffelser, at det skapes nye og bedre løsninger og at det bidrar til næringsvekst.

Igangsettingen av innovative anskaffelser forutsetter at offentlige innkjøpere har behov som egner seg, at de har kompetanse, kapasitet og risikovilje, og at de har vilje til å gjøre en forskjell. Dette er forutsetninger som i hovedsak styres av forhold utenfor LUPs kontroll, men som LUP likevel jobber for å påvirke.

LUPs arbeid for et godt nettverk av partnervirksomheter er viktig, da det gjør det mulig å dele kompetanse og erfaringer på tvers av virksomheter og innkjøpsmiljøer. Gjennom tett kontakt med våre partnere kan vi fange opp anskaffelser tidlig, og gjøre det mulig for andre – spesielt mindre virksomheter

– å koble seg på. Jo flere virksomheter som kobler seg på, dess større skaleringsmuligheter for leverandørene i ettertid.

De store samfunnsutfordringene står i kø for å bli løst, og myndighetene erkjenner i stadig økende grad mulighetene som ligger i innovative anskaffelser, og at det er et viktig virkemiddel for å løse mange av utfordringene.

LUPs aktiviteter retter seg primært mot å mobilisere til og fasilitere innovative anskaffelser. Det kan være med én enkelt oppdragsgiver, eller fellesanskaffelser hvor flere virksomheter med samme behov kobles i samme anskaffelsesprosess.

En kontinuerlig dialog med markedet og offentlige behovseiere over tid er viktig for å fange opp kommende og planlagte anskaffelser. LUP vil fortsette å prioritere jevnlig kontakt og kompetansebygging hos offentlige virksomheter før en anskaffelse settes i gang helt til anskaffelsen er gjennomført. Spesielt små og mellomstore kommuner er viktige for LUP å nå.

Innovative anskaffelser innebærer også å mobilisere og utfordre leverandører. Her er LUP i en særstilling da vi er en nøytral koblingsaktør. God oversikt over leverandørsiden og næringsklyngene er sentralt, spesielt innenfor våre prioriterte områder helse og velferd, infrastruktur, sikkerhet og beredskap og maritimt.

Lite tilgang på risikoavlastningsmidler har medført færre igangsatte anskaffelser med stor innovasjonshøyde. I 2024 har vi hatt en betydelig større andel innovasjonsvennlige anskaffelser fremfor anskaffelser av innovasjon. I fraværet av risikoavlastningsmidler har LUP lagt ned mer arbeid i fellesprosesser, da mobiliseringen av flere innkjøpere og leverandører gir større skaleringspotensiale.

Bærekraft og digitalisering vil fortsatt gjennomsyre LUPs arbeid, sammen med våre prioriterte områder helse og velferd, infrastruktur, sikkerhet og beredskap og maritim leverandørutvikling.

Norge befinner seg i en posisjon hvor spesielt innovasjoner innen helse og velferd og maritimt kan styrke norsk eksport. I disse to sektorene utgjør offentlige virksomheter en betydelig del av kundemarkedet for bedriftene. LUPs arbeid innenfor disse sektorene har som mål å bygge et godt hjemmemarked, og her er spesielt teknologi og digitale produkter etterspurte eksportvarer.

Offentlige innovative anskaffelser innen helse og velferd og maritimt krever koordinering og mobilisering. Det er en oppgave LUP er godt posisjonert til å ta, men det avhenger av forutsigbar finansiering for å bygge nødvendig kapasitet.

For siste nytt
om innovative
anskaffelser,
meld deg på vårt
nyhetsbrev her





Årsregnskap

Programmet har god kontroll på finansiering og økonomi. Hovedvekten av programmets inntekter kommer fra våre partnervirksomheter, tildelingen over statsbudsjettet fra NFD/KDD/HOD/DFD og fra våre eiere.

Årsregnskapet for 2024 gir følgende oversikt

Ansatte er den viktigste ressursen og den største kostnaden i LUP. Lønn og faste kostnader knyttet til kontor og drift legger beslag på store deler av budsjettet. LUP har i tillegg et nasjonalt fotavtrykk, med tilhørende reiseutgifter. Andre større kostnader er knyttet til partnerprogrammet, kommunikasjonsaktiviteter som webinarer og kampanjer og ulike arrangementer som dialog- og leverandørkonferanser.

HVA	2024
Tildeling NFD	10 020 000
Tildeling KLD	250 000
Tildeling HOD	250 000
Tildeling KDD	470 000
Tildeling grønn maritim eksport	2 500 000
Finansiering partnere	9 250 000
Finansiering eiere	1 000 000
Annet	4 776 000
Sum inntekter	28 516 000
Personalkostnader 14 årsverk	18 184 344
Husleie og drift lokaler	1 862 437
Honorarer/ Kjøp av tjenester	2 656 373
Reise-, møte og representasjonskostnader	1 636 366
Annen driftskostnad	1 283 479
SUM utgifter	25 622 999
Overskudd	2 893 303

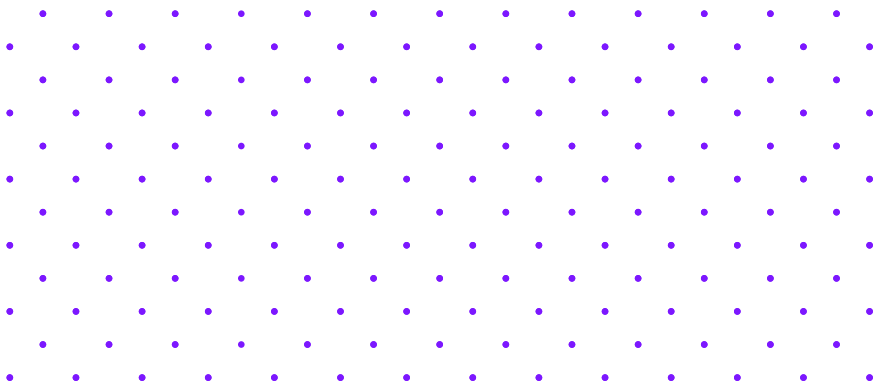
Bruk av midlene tildelt av NFD for grønn maritim eksport

AKTIVITET	Restmidler fra 2023	Restmidler brukt i 2024
Arrangement basert på kunnskapsgrunnlag publisert i 2023	400 000	150 144
Ubrukte midler fra 2023		249 856
Aktivitet	Budsjett	Brukt
Dialogkonferanser og leverandørkonferanser	750 000	759 699
Etablering av flater og møteplasser for kompetansedeling	300 000	289 000
Kommunikasjonsmateriell	250 000	337 500
Igangsette fellesanskaffelser	500 000	250 000
Rapport om spredningseffekter av innovative anskaffelser	500 000	550 000
Andre mulige tiltak/aktiviteter	200 000	255 313
Total	2 500 000	2 441 512
Ubrukte midler		58 488

Appendix innovative anskaffelser igangsatt i 2024

ANSKAFFELSE	Virksomhet	Følgevirksomheter
Fremtidens saksbehandling og arkivering	Lørenskog kommune	
Kunstig intelligens i offentlige anskaffelser	Anska KO på vegne av fylkeskommunene Akershus, Østfold og Buskerud	
Tilbringertjeneste med losbåt	Kystverket	
Effektivisering og automatisering av arbeidsprosesser	Lørenskog kommune	
Rådgiving til bygginvesteringer i helse og omsorg	Luster kommune	
3D lift: Tilkomst til utvendig vedlikehold av fartøy	Forsvarsbygg	
Flomsikring av kystnære transformasjonsområder	Trondheim kommune	
Skybruddsplan	Trondheim kommune	
Studentboliger i Ullensvang, Odda	Ullensvang kommune	
Nye lokalsamfunnsmodeller	KS – Kommunesektorens organisasjon	
Planleggings- og optimaliseringsløsning for pasientreiser	Pasientreiser HF	
Bruvedlikehold og installasjon av katodisk beskyttelse	Vestland fylkeskommune	
Standardisering av stråleterapisentere	Helse Sør-Øst RHF	
Journalløsning for samhandling helse	Bergen kommune	
Sømløse velferdsteknologiløsninger	Trondheim kommune	
Forskningsstasjon på Troll	Statsbygg	
Energiforsyning i felt	Forsvarets forskningsinstitutt	
Testarena for lavutslipps- og utslippsfri luftfart	Avinor og Luftfartstilsynet	
Trones barneskole	Sandnes kommune	
Arkivering og journalføring med KI og maskinlæring	Skatteetaten	
Rapporteringsverktøy for virtuelle eiendeler	Skatteetaten	
Standardisering av klima- og miljøkrav i bygg og anlegg	Statsbygg, Forsvarsbygg, Oslobygg, Sykehusbygg og Bane NOR	
Multifunksjonsmaskiner	Møre og Romsdal fylkeskommune	
Revitalisering av Østre Brygge	Porsgrunn kommune	
Miljøovervåking Ytre Oslofjord	Lier kommune	Kommunene Fredrikstad, Halden, Moss, Råde, Sarpsborg, Drammen, Vestby, Våler, Horten, Holmestrand, Larvik, Færder, Tønsberg, Sandefjord, Skien, Porsgrunn og Bamble

Sammen for fremtidens kompetansebehov: Ungdom og arbeidsliv	NAV	
Elektrokontrakt veg	Møre og Romsdal fylkeskommune	
Journalløsning tannhelse	Trøndelag fylkeskommune og Vestfold fylkeskommune	Fylkeskommunene Agder, Vestland, Troms og Finnmark, Troms, Østfold, Innlandet, Rogaland, Møre og Romsdal, Akershus og Oslo kommune
Sikring mot steinsprang og -skred	Vestland fylkeskommune	
Bedre vannkvalitet i Myklebust sjøbad	Sola kommune	
Bruk av teknologi i vegdriftskontraktene	Statens vegvesen	
Innenforskap gjennom gatelagsfotball	Lørenskog kommune	
Systemløsning for administrasjon av elektroniske låser	Bergen kommune	
Nå barne- og ungdomsskole på Geilo	Hol kommune	
Innovasjon i driftskontrakter for motorvei	Nye Veier	
Spillbasert læring: Digitale løsninger i helse	Stavanger universitetssykehus HF	Helse Vest RHF og Sykehusinnkjøp
Digital samhandling mellom veiforvalteres FDV-systemer og entreprenørenes driftssystemer	Nye Veier	Statens vegvesen, Novari IKS, Oslo kommune, Bymiljøetaten og alle fylkeskommunene.
Prehospital video i samhandling	Sykehuset innlandet HF	Sel kommune og Lillehammer kommune
Brukervennlig applikasjon for tungbillading	Statens vegvesen	



LUPs partnere, eiere og oppdragdepartementer

Eiere



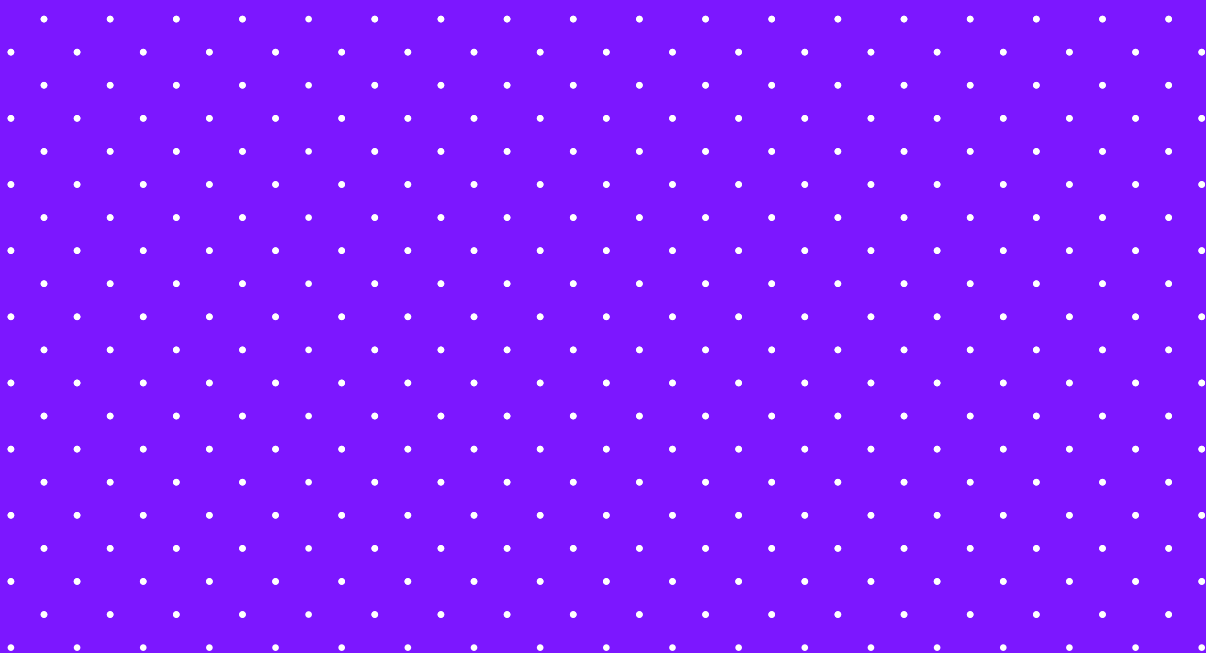
Departementer



Partnere



*Oslo kommune og Oslobygg KF vises som én logo



Leverandørutviklingsprogrammet Årsrapport 2024



Post: NHO Postboks 5250 Majorstuen 0303 Oslo
Besøk: Middelthuns gate 27 Majorstuen

Nett: innovativeanskaffelser.no
E-post: lup@lup.no