

Uppdrag att genomföra insatser för nyttiggörande och kommersialisering av innovation

Slutredovisning av regeringsuppdrag N2021/01194

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Uppdraget	7
1.2	Det myndighetsgemensamma arbetet	8
2	Redovisning av insatserna i regeringsuppdraget	9
2.1	Ekonomisk redovisning	9
2.2	Om centrala begrepp i redovisningen	9
2.2.1	Innovationsupphandling	9
2.2.2	Immateriella tillgångar, rättigheter och verktyg	10
2.3	En arena för innovationsupphandling, Afori	11
2.3.1	Inrättandet av Afori	11
2.3.2	Aforis verksamhet och produkter	13
2.3.3	Resultat, effekter och lärdomar	16
2.3.4	Sammanfattande kommentar	23
2.4	Kunskapsmaterial om immateriella tillgångar i offentlig upphandling	24
2.4.1	Framtagande av kunskapsmaterial	24
2.4.2	Resultat, effekter och lärdomar	24
2.4.3	Sammanfattande kommentarer	26
2.5	Innovationscheckar till offentlig sektor	27
2.5.1	Utllysningar för checkar för innovationsupphandling	27
2.5.2	Resultat, effekter och lärdomar	29
2.5.3	Sammanfattande kommentarer	32
2.6	Innovationscheckar till små och medelstora företag	33
2.6.1	Intermediärerna i uppdraget	33
2.6.2	Inriktning och hantering av innovationscheckarna	34
2.6.3	Uppskalning av checkinsatser	37
2.6.4	Innovationsledningsprogram för SMF	38
2.6.5	Resultat, effekter och lärdomar	39
2.6.6	Sammanfattande kommentarer	48
3	Nyttiggörande och kommersialisering av innovation allt viktigare i en förändrad omvärld	49
3.1	Konkurrenskraft i fokus för EU och Sverige	49

3.2	Sverige har styrke- och utvecklingsområden	50
3.2.1	Sverige behöver bli bättre på innovationsupphandling	50
3.2.2	Sverige behöver bli bättre på att kommersialisera	53
3.3	Sammanfattande kommentarer	55
4	Bilagor	56
4.1	Bilaga Definitioner innovationsupphandling	57
4.2	Bilaga Budskapsmatris för Afori	60
4.3	Bilaga Aforis kommunikation i siffror	63
4.3.1	Insatserna	63
4.3.2	Resultatet.....	67
4.4	Bilaga Projektlista för checkar för innovationsupphandling	76

Förord

Patent- och registreringsverket (PRV), Upphandlingsmyndigheten och Vinnova slutredovisar härmed det regeringsuppdrag som myndigheterna mottog ii april 2021:

”Regeringen uppdrar åt Verket för innovationssystem (Vinnova), Upphandlingsmyndigheten (UHM) och Patent- och registreringsverket (PRV) att genomföra insatser för att öka nyttiggörandet och kommersialisering av forskning och innovation och därigenom bidra till välfärd och näringslivets konkurrenskraft samt samhällets utveckling och omvandling.”

Darja Isaksson

Anja Clausin

Anna Jardfelt

Vinnova

Upphandlingsmyndigheten

PRV

Sammanfattning

Sverige har ett gott utgångsläge för att öka konkurrenskraften men behöver bli ännu bättre på att nå önskade effekter av investeringar och satsningar inom olika områden. Myndigheterna konstaterar därför att det fortsatt finns behov av att stärka upp effektiva vägar till nyttiggörande och kommersialisering av innovation. Bland annat genom att bättre ta till vara potentialen av att använda offentlig upphandling för att efterfråga nya lösningar och ny kunskap genom innovationsupphandling respektive att öka medvetenheten om vikten av strategisk hantering av immateriella tillgångar och immaterialrätt hos forskare och företag. Några av lärdomarna från uppdraget:

Afori, arenan för innovation i upphandling, har inom regeringsuppdraget genom diversifierade insatser riktade mot aktörer inom upphandling på operativ, taktisk och strategisk nivå bidragit till att bygga kapacitet och sprida kunskap samt främja attityd och beteendeförändringar hos chefer och beslutsfattare. För att öka antalet innovationsupphandlingar konstaterar Upphandlingsmyndigheten att det behövs ett ännu mer operativt och handfast stöd för att uppnå riktig nytta för Sverige och de målsättningar som EU sätter upp. Det finns flera exempel på framgångsrika metoder från andra länder inom EU på hur de på olika sätt skapar förutsättningar för och stimulerar till fler innovationsupphandlingar. Upphandlingsmyndigheten ser sig redo att, om rätt resurser tillförs, inleda arbetet med att implementera liknande metoder anpassade för våra svenska förhållanden.

Kunskapsmaterial om immateriella tillgångar i offentlig upphandling har producerats. Förståelsen för möjliga inlåsnings effekter och hur de påverkar innovation och tillväxt bedöms fortsatt vara låg inom offentliga verksamheter. Det finns utmaningar med att nå ut till en målgrupp bestående av många olika roller som inte är medveten om relevansen i och konsekvensen av frågorna. Det behövs fler incitament i form av policy eller andra instrument för att säkerställa och hjälpa offentlig sektor till en innovations- och tillväxtvänlig immaterialrättshantering vid upphandling.

Innovationscheckar till offentlig sektor har erbjudits. Efterfrågan på checkarna var begränsad men för de organisationer som genomförde projekt har resultaten i vissa fall varit stora även om det framför allt handlat om inkrementell, stegvis innovation.

Innovationscheckar till små och medelstora företag har avsett finansiering för affärsutveckling, IP-strategi resp infrastruktur. Bedömningen är att innovationscheckar är en bra insatsform. Företagen bedömer i hög grad att checkprojekten i framtiden kommer att leda till väsentligt förbättrade varor, tjänster eller processer, samt att de kommer att generera både intäkter och nyanställningar. Myndigheterna bedömer att det finns behov av fler insatser för att minska trösklarna för startups och SME:er att kunna nyttja infrastrukturer. Myndigheterna bedömer även att det behövs olika insatser för att öka grundkunskapen och medvetenheten om vikten av strategisk hantering av immateriella tillgångar och immaterialrätt hos forskare och företag.

1 Inledning

Patent- och registreringsverket (PRV), Upphandlingsmyndigheten och Vinnova slutredovisar härmed regeringsuppdraget ”Uppdrag att genomföra insatser för nyttiggörande och kommersialisering av innovation”¹.

Redovisning av insatserna i uppdraget under perioden 2021–2024 presenteras i avsnitt 2. Frågor om nyttiggörande och kommersialisering av innovation har under de senaste åren aktualiserats än mer och fått en högre vikt och prioritet både inom EU och för Sverige vilket myndigheterna belyser i avsnitt 3.

1.1 Uppdraget

I april 2021 gav regeringen myndigheterna följande uppdrag:

”Regeringen uppdrar åt Verket för innovationssystem (Vinnova), Upphandlingsmyndigheten (UHM) och Patent- och registreringsverket (PRV) att genomföra insatser för att öka nyttiggörandet och kommersialisering av forskning och innovation och därigenom bidra till välfärd och näringslivets konkurrenskraft samt samhällets utveckling och omvandling.”

Skälen till regeringens beslut är att *”Innovationsupphandling kan bidra till att föra innovationer till marknaden och genom att öka efterfrågan stimulera utvecklingen av nya innovationer.”* samt att *”Extern kompetens kan vara nödvändig för att fatta informerade och strategiska beslut”* för att *”... i högre grad kunna efterfråga innovationer, och strategiskt hantera de immateriella tillgångar som berörs, till exempel vid upphandling.”*

Uppdraget specificerar följande insatser:

- Upphandlingsmyndigheten ska inrätta en innovationsupphandlingsarena för att stimulera till fler innovationsupphandlingar för att skapa ökad efterfrågan på innovationer som skapar mervärden för samhället. I rapporten hänvisas i det följande till Afori (arenan för innovation i upphandling) i hänvisning till denna insats.
- Upphandlingsmyndigheten ska med stöd av PRV ta fram stöd för att undvika onödiga inlåsnings effekter av immateriella rättigheter och öka kunskapen om strategisk hantering av immateriella tillgångar.
- Vinnova ska genom innovationscheckar möjliggöra tillgången till extern kompetens och specialiserad rådgivning för olika aktörer i innovationskedjan.

¹ N2021/01194: Uppdrag att genomföra insatser för nyttiggörande och kommersialisering av innovation, Regeringen

1.2 Det myndighetsgemensamma arbetet

För att samordna arbetet, dela perspektiv och information utifrån myndigheternas olika ansvarsområden samt identifiera synergier, möjligheter och behov har, utöver de myndighetsinterna resurserna, en myndighetsgemensam arbetsgrupp arbetat under ledning av en styrgrupp med generaldirektörerna från respektive myndighet med regelbundna avstämningar och uppföljning av arbetet.

Utbytet mellan myndigheterna med anledning av uppdraget har lett till en ökad förståelse för respektive myndighets ansvarsområden och uppdrag. Den täta samverkan mellan myndigheterna har tydliggjort frågor/områden där våra uppdrag möts och där myndigheternas expertkompetenser tillsammans bidrar till en tydligare systembild.

Denna goda samverkan inom innovationsområdet har lett till nya perspektiv och insikter hos myndigheterna och myndigheterna är därför överens om att systematisera denna samverkan även efter uppdragets slut.

2 Redovisning av insatserna i regeringsuppdraget

2.1 Ekonomisk redovisning

	2021	2022	2023	2024
Vinnova	32 500 000	32 500 000	17 500 000	17 500 000
Upphandlingsmyndigheten	3 822 239	3 909 465	4 052 549	4 299 853
PRV	500 000	500 000	500 000	500 000
Summa	36 822 239	36 909 465	22 052 549	22 299 853

2.2 Om centrala begrepp i redovisningen

2.2.1 Innovationsupphandling

Inom EU finns det etablerade och välformulerade definitioner av "innovationsupphandling" och dess olika beståndsdelar. Det är både praktiskt och lämpligt att utgå från de definitionerna även i en svensk kontext (se bilaga 4.1 Definitioner innovationsupphandling, för Upphandlingsmyndighetens fullständiga definitioner). Med innovationsupphandling menas enligt EU² alla upphandlingar som syftar till:

- köp av innovationsprocessen (upphandling av FoU),
- köp av resultatet av innovation (upphandling av innovation).

Upphandling av FoU är ofta undantaget EU:s direktiv om offentlig upphandling, men det finns bland annat en fastslagen metod, förkommersiell upphandling, som är speciellt lämpad att använda sig av för detta ändamål.

Upphandling av innovation är upphandlingar som styrs av EU:s direktiv och kan exempelvis innefatta köp av:

- en helt ny vara, tjänst eller process,
- en betydande förbättring av en befintlig vara, tjänst eller process,
- en ny kombination av befintliga varor, tjänster eller processer,
- en användning av befintliga varor, tjänster eller processer på ett innovativt sätt i en annan sektor, i ett nytt tillämpningsområde etcetera

² <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>

2.2.2 Immateriella tillgångar, rättigheter och verktyg

Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar är icke-fysiska tillgångar/resurser som har ett ekonomiskt värde, till exempel affärsmetoder, data, varumärken, information, design och tekniska lösningar. I dagens kunskapsekonomi ligger ett företags största värde oftast i de immateriella tillgångarna. Ett annat uttryck som används ibland är kunskapstillgångar.

Immateriella rättigheter

För att hantera de immateriella tillgångarna kan man använda olika verktyg, där immaterialrätt (IPR) är ett centralt sådant. Immaterialrätt omfattar juridiska verktyg som patent, varumärken, upphovsrätt och design som ger ensamrätt att använda och exploatera tillgångarna.

IP-strategi

För ett företag eller en individ som ska lansera en ny tjänst eller produkt eller planerar att nyttiggöra en innovation är det ofta avgörande att ha en väl genomtänkt IP-strategi, dvs en strategi för hur de immateriella värden som finns ska hanteras så att det bidrar till att uppnå syftet, oavsett om det innefattar kommersialisering eller annan form av nyttiggörande. En IP-strategi innefattar identifiering och hantering av de viktiga immateriella tillgångar som företaget/individerna har, genererar, eller förvärvar så att det stödjer företags/individens affärsstrategi eller syfte.

Immaterialrätt är ett viktigt verktyg när en IP-strategi ska formas. Det finns fler verktyg i verktygslådan, till exempel avtal och företagshemligheter. Val av verktyg ska grundas på strategiska och affärsmässiga grunder och det finns en mängd av faktorer att ta hänsyn till.

Patentinformation

Patentinformation är den information som från patentansökningar blir publik (18 månader efter inlämnad ansökan) och sökbar i databaser. Det är strukturerad och klassificerad information om teknisk forskning och utveckling. Idag består patentinformationen av mer än 130 miljoner dokument. För att få en uppfattning om teknikens samlade framkant måste både akademiska publiceringar och patentinformation beaktas. Detta görs i mycket liten omfattning idag. Dessutom innehåller patentinformation intressant data om tex samarbeten och geografiskt viktiga områden.

2.3 En arena för innovationsupphandling, Afori

I regeringsuppdraget gavs Upphandlingsmyndigheten det specifika uppdraget att den skulle inrätta en innovationsupphandlingsarena och genom den arenan stimulera upphandlande organisationer att genomföra fler innovationsupphandlingar. Syftet var att skapa efterfrågan på innovationer som kan leda till mervärde för samhället och poängtera innovationsupphandlingens funktion i samhällets gröna omställning.

2.3.1 Inrättandet av Afori

2.3.1.1 Behovs- och insiktskartläggning

Som ett första steg genomfördes en behovs- och insiktskartläggning på redan befintligt material som utarbetats inom Upphandlingsmyndighetens grunduppdrag enligt instruktionen. Materialet bestod av ett tiotal rapporter, behovskartläggningar och annat insiktsarbete som genomförts i perioden 2018–2020.

Sammanfattningsvis handlade de befintliga insikterna mycket om själva upphandlingsarbetet och förberedelserna inför det. Där gavs även en omfattande bild av målgrupper och deras behov. Flera rapporter kom fram till samma insikter. Insikterna bedömdes därför validerade då behovsbilden kring upphandlingsarbetet framkom tydligt.

Insikterna handlade även om hinder på olika nivåer och i olika faser av upphandlingsarbetet. Eftersom rapporterna haft olika syften beskrev de också insikterna ur olika perspektiv. Med hjälp av de olika perspektiven bröts problembilden ner till olika beståndsdelar för att kunna prioritera vilka hinder som arenan ska avhjälpa. Upphandlingsmyndigheten vet alltså väl hur den ska stödja upphandlingsarbetet givet de förutsättningar som finns idag, samt vilka hinder som finns för ytterligare beteendeförändringar i upphandlingsarbetet.

Det som saknades var insikter kring behov och drivkrafter i det långsiktiga förändringsarbetet, och på en högre nivå för att skapa nya förutsättningar för inköpsarbete. Det handlade om frågor som: Hur kan relevanta aktörer mötas för att lösa hindren kring styrning och prioriteringar? Vad kan öka attraktionskraften i innovation i upphandling? Hur kan förståelsen öka för att förändring måste påbörjas idag för att effekten ska visa sig om några år?

Det kunde konstateras att de största hindren för ökad innovation i upphandling inte låg hos de operativa nivåerna inom upphandling, utan högst upp i ledning och styrning. Den offentliga affären i allmänhet och innovationsupphandling i synnerhet måste bli en strategisk ledningsfråga. Samhällsutmaningar kräver nya lösningar och för att få till mer innovation i upphandling behövde arenan fokusera på målgrupper på en högre nivå än vad tidigare insiktsarbeten har haft som fokus. Arenan behövde också tydliggöra för politiker att upphandling är ett verktyg för att nå sina politiska mål.

Aforis huvudmål sammanfattades därmed till:

1. Bygga kapacitet och sprida kunskap: Samla och sprida kunskap om innovationsupphandling genom olika plattformar inklusive webinarier och publicering av vägledningar och metodartiklar för att stödja upphandlande organisationer.
2. Främja attityd och beteendeförändringar hos chefer och beslutsfattare: Påverka chefer och beslutsfattare att tänka, kommunicera och upphandla med fokus på affärsnytta samt anpassa sina metoder och strategier för att främja innovation i upphandlingar.
3. Öka antalet innovationsupphandlingar: Bidra till en ökning av antalet genomförda innovationsupphandlingar i Sverige genom att skapa förutsättningar och incitament för upphandlande organisationer att välja innovativa lösningar.

I syfte att få en uppdaterad bild av vissa specifika aspekter av innovationsupphandling i Sverige gav Upphandlingsmyndigheten 2022 Governo i uppdrag att genomföra en studie av befintlig forskning på området, projektfinansiering av innovationsupphandling och utvecklingen av beställarnätverk som idag är aktiva. Även denna rapport (*Upphandling för att stödja innovation*) har legat till grund för arbetet inom Afori.

2.3.1.2 Namn, varumärkesplattform och grafisk profil

Arenans övergripande mål var att offentlig sektor ska öppna för mer innovation i upphandling, så att nya innovativa lösningar kommersialiseras och kan bidra till nytta och värde. Arenan var en mötesplats för offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle som tydliggjorde att offentlig upphandling är ett effektivt sätt att driva på samhällets gröna omställning, ökad välfärd och näringslivets konkurrenskraft.

I löpande samtal med företrädare för både det offentliga och det privata, samt i samband med de intervjuer och den workshop som genomfördes med externa experter under 2021 och 2022, blev det tydligt att ordet "innovationsupphandling" har en inneboende problematik. Ordet för ofta tankarna till specifika förfaranden eller komplicerade metoder. "Innovation i upphandling" är mer positivt laddat som resonerar mer hos de berörda målgrupperna. Arenan fick därför namnet *Afori* med betydelsen arenan för innovation i upphandling.

Innovation har en inneboende attraktionskraft, men det väcker även osäkerhet inför det okända, det som inte går att fastställa i förväg. Afori hade som mål att förtydliga och konkretisera vad innovation i upphandling kan innebära.

För att de olika aktörer som verkar på arenan skulle känna ett delägarskap för arenan fick Afori ett eget varumärke, en varumärkesplattform och en egen grafisk profil. Det underlättade för andra myndigheter, näringslivet, akademien och civilsamhället att se arenan som en mer neutral part, ett samägt intresse. Därmed kunde också material

länkas in till arenan från Upphandlingsmyndighetens webb på samma premisser som andra myndigheters och aktörers material.

2.3.1.3 Budskapsmatrix

Som det konstaterades i den initiala behovs- och insiktskartläggningen saknades insikter kring de prioriterade målgrupperna; högsta ledning samt lokala politiska företrädare. För att överbrygga detta genomfördes, som komplement till det arbete som Upphandlingsmyndigheten gjorde under hösten 2022 kring myndighetens uppdrag att förändra och skapa framtida lösningar, ett insiktsarbete specifikt för Aforis verksamhetsområde. De djupintervjuer och den workshop med externa experter som genomfördes ledde fram till en insiktsplattform utifrån vilken en budskapsmatrix skapades.

Budskapsmatrixen utgår från tre huvudbudskap:

- All upphandling kan möjliggöra innovation,
- Inköp är en strategisk ledningsfråga,
- Dialog är nyckeln till goda affärer.

Huvudbudskapen detaljerades i delbudskap och delbudskapen gavs några konkreta, praktiskt orienterade argument (se bilaga 4.2 för budskapsmatrixen i helhet). Detta underlättade för att föra fram relevanta budskap, oavsett målgrupp eller ingångsvärden. Det övergripande kunde snabbt exemplifieras och förtydligas, och på samma sätt kunde detaljerna förklaras med vilka övergripande effekter de syftade till att åstadkomma.

2.3.2 Aforis verksamhet och produkter

Afori arbetade utifrån de tre huvudbudskapen, och med tre målgrupper. Målgrupperna var politiker, kommun- och regionledningar samt utförare. Som utförare räknades inköpschefer, inköpare och näringslivet.

Produkterna som togs fram inom Afori 2021–2024 är av två slag, kommunikativa produkter och insatser respektive fördjupade analyser.

De kommunikativa produkterna och insatserna genomfördes utifrån gängse metoder för målgruppsanpassning, tonalitet och kanalmix. Med ett kampanjbaserat arbetssätt bearbetades målgrupperna via både fysiska och digitala kanaler. Genom både direkta aktiviteter till specifika individer och mer generell kommunikation i både traditionella och sociala medier.

2.3.2.1 Kommunikativa produkter och insatser

- Aktiv samverkan med nationella och lokala aktörer inom innovationsupphandling.

Det inledande insiktsarbetet gav att verktygen för innovation i upphandling fanns på plats. Och under uppdragets gång blev det tydligt att många olika aktörer bidrog med små delar. Däremot finns det ingen aktör som såg till, och tog ansvar för helheten. Samarbeten och kontakter skedde mestadels sporadiskt och ad hoc. Att skapa strukturerad samverkan mellan dessa olika aktörer bedömdes därför som ytterst viktigt. Löpande under 2021–2024 genomfördes möten, föreläsningar, diskussioner och andra aktiviteter för att öka samverkan med och mellan alla dessa aktörer som finns på såväl lokal, som regional och nationell nivå.

- En webbsida, *afori.se*, för kunskapssamling och -spridning.

Webben, *afori.se*, har fungerat som en samlingsplats, eller behållare, för digitalt tillgängligt material. Materialet har bland annat varit metodartiklar, filmer och inspelade seminarier med tillhörande länksamlingar. Alla trafikdrivande insatser har riktats till specifikt material och inte till webben som helhet. Särskilt för webben togs tre lärande exempel fram, som presenterades i formen av filmer. Webben lanserades 2022 och stängdes ner 2025.

- En diskussionsgrupp med temaveckor.

Ett återkommande behov som lyfts av upphandlare i enkäter och intervjuer var tillgången till ett forum där det finns möjlighet att lyfta specifika frågeställningar kopplade till just upphandlingar. I ett försök att skapa detta forum bildades en diskussionsgrupp på LinkedIn. För att snabbstarta forumet och få fler personer att på ett naturligt sätt delta i diskussionerna arbetade Afori med temaveckor. Sju temaveckor genomfördes under 2022 och 2023 innan aktiviteten lades ner. Gruppen fick ganska snabbt över 600 medlemmar men arbetsinsatsen som krävdes för att driva gruppen var för stor jämfört det resultat den genererade då medlemmarna inte skapade egna diskussioner eller delade med sig av egna erfarenheter i tillräckligt stor utsträckning.

- En seminarieserie i nära samarbete med Vinnova och Patent- och registreringsverket, PRV kallad *I Fokus*.

Under rubriken *I Fokus* rymdes föreläsningar och paneldiskussioner som på olika sätt och ur olika perspektiv rör innovation i upphandling. Formatet var flexibelt och gav goda möjligheter att plocka upp aktuella ämnen, samla och sprida kunskap samt målgruppsanpassa. Genom att både sända och sedan publicera seminarierna på *afori.se* kunde varje seminarium förses med länkar till presentations- och fördjupningsmaterial vilket gjorde varje seminarium bredare och djupare. Seminarierna sändes under 2023 och 2024.

- En informationskampanj, *Innovationsuppropet*, riktad mot kommun- och regionledningar.

Afori behövde nå personer i kommun- och regionledningar för att belysa vikten av att behandla inköp som en strategisk ledningsfråga och öka dialogen kring upphandling

både internt i organisationen och externt med näringslivet. Därför drev Afori Innovationsuppropet under 2023 och 2024.

Innovationsuppropet var en kunskapshöjande informationskampanj. Med utgångspunkt i Aforis tre huvudbudskap har innehåll och kunskapsmaterial tillsammans med andra aktörer, till exempel kommuner och branschorganisationer, skapats. I samverkan med andra förstärks det gemensamma budskapet samtidigt som spridningen till målgrupperna ökar genom att andra aktörers kanaler och varumärken kan nyttjas.

Arbetet har drivits i sju faser där digitala och fysiska produkter skapats utifrån de tre huvudbudskapen. Produkterna som skapats inom ramen för Innovationsuppropet är främst metodartiklar med tillhörande missivbrev och i vissa fall debattartiklar. För varje fas har dessa produkter kommunicerats och marknadsförts med sponsrade inlägg och köpta annonser på LinkedIn tillsammans med traditionell annonsering i Dagens Samhälle och, vid några tillfällen, native-annonsering i Dagens Industri och Dagens Nyheter. De sex metodartiklar som skapats har sammanfogats till en broschyr som postats ut till alla kommun- och regiondirektörer, alla ekonomidirektörer och samtliga inköpschefer i kommun eller region.

- En filmserie, *Den springande punkten*.

Filmserien bestod av 13 filmer där ledande personer såsom politiker, generaldirektörer, verkställande direktörer och höga tjänstepersoner svarade på frågan om vilken enskild åtgärd de anser vara avgörande för att öka graden av innovation i upphandling. Filmerna har använts i Aforis kanaler och fungerade även som introduktioner och mellanspel vid webinarier samt vid fysiska föreläsningar och seminarier. Sju av filmerna har även använts som räckviddsskapande annonsmaterial på LinkedIn.

2.3.2.2 *Fördjupade analyser*

- En genomlysning av det aktuella läget för innovationsupphandling i Sverige

För att få en tydlig bild av vilka utmaningar som fortfarande kvarstår för att få till fler innovationsupphandlingar genomförde Afori nio djupintervjuer med ett urval av representanter (på operativ, taktisk och strategisk nivå) för upphandlande organisationer. Det resultatet kompletterades med näringslivets perspektiv genom ett möte med Upphandlingsmyndighetens Näringslivsråd. Utöver det genomfördes en workshop med ett urval av framgångsrika innovationsfrämjande aktörer i Sverige, bland andra Vinnova, PRV, RISE, SKR, Compare, Innovation Skåne och Region Gävleborg.

- En analys av andra länders insatser för innovationsupphandling

I EU:s *Benchmarking of innovation procurement investments and policy frameworks across Europe 2024* placerade sig Sverige på plats nio, ett tapp med fyra platser jämfört med mätningen 2020. I undersökningen är det i Sverige Upphandlingsmyndigheten (och för 2021–2024 Afori) som identifieras och utvärderas som kompetenscentrum. För att bättre förstå hur andra länders kompetenscentrum är

uppbyggda och hanterar olika målgruppers utmaningar kopplade till innovationsupphandling genomfördes en analys med målet att identifiera framgångsfaktorer som kan användas i Sverige. Tio länder valdes ut för analysen; Finland, Estland, Österrike, Spanien, Litauen, Storbritannien, Norge, Tyskland, Nederländerna och Danmark. Länderna valdes ut på grund av att de rankats högt i EU:s undersökning samt är välkända för ett aktivt och framgångsrikt arbete i frågor kring innovationsupphandling. Sex av dessa länder djupintervjuades även.

2.3.3 Resultat, effekter och lärdomar

2.3.3.1 Kommunikativa produkter och insatser

Genom uppföljning och analyser baserade på kvantitativa data avseende räckvidd och engagemang samt kvalitativa data från enkät- och djupintervjuer med målgrupperna framkom att:

- God räckvidd och hög träffsäkerhet men svårt att nå en bredare publik

Generellt fick de olika kommunikativa insatserna en god räckvidd och hade en hög träffsäkerhet mot målgrupperna. Alla insatser utvärderades löpande och några av insatserna som presterat under förväntan avslutades i förtid. Trots den goda räckvidden och engagemanget för de kommunikativa produkterna visar kvalitativa data att Afori har haft svårigheter att nå ut till individer som inte redan är insatta i eller har kunskap om innovationsupphandling (se bilaga 4.3 för detaljerade data kring räckvidd och träffsäkerhet).

- Innovationsupphandling ses fortfarande som ett eget spår

En observation från intervjuerna var att den grupp som till stor del inte hade nåtts av Aforis insatser eller visste vad Afori var för något också visade sig ha begränsad kunskap om innovationsupphandling eller arbetade inte med det i sina organisationer. Detta indikerar att det finns en betydande målgrupp inom offentlig sektor som ännu inte har blivit medveten om eller engagerad i innovationsupphandling.

- Det finns ett behov av gemensamma begrepp

Vid intervjutillfällen ställde ibland intervjuobjekten frågor om vad "innovationsupphandling" innebar och bad att få det definierat. Mer operativt bekanta begrepp som "funktionskrav" var enklare att resonera kring. Detta tyder på att kommunikationen och terminologin som används är avgörande för hur väl budskapet landar hos målgruppen. Denna medvetenhet om terminologins betydelse var något som arbetsgruppen redan har tagit hänsyn till och hade av den anledningen valt att fokusera på begreppet "innovation i upphandling" snarare än på "innovationsupphandling". Men samtidigt blir det tydligt att det finns ett fortsatt behov av att arbeta med tydliga definitioner (se bilaga 4.1 Definitioner innovationsupphandling).

2.3.3.2 *Lärdomar från genomlysningen av nuläget för innovationsupphandling i Sverige*

Av djupintervjuerna i genomlysningen framkom sex primära utmaningar kopplade till innovationsupphandling samt två tydliga medskick. Utmaningarna kommer i första hand från de upphandlande organisationerna och medskicken från näringslivet och branschorganisationer.

- Utmaning 1. Frågan prioriteras inte i styrning och ledning (även politiskt)

Innovationsupphandling innehåller flera olika komponenter som kräver olika mycket resurser. Några av de mindre komponenterna är enkla och kan egentligen styras av enskilda behovsägare och inköpare. Men vill man hitta den större effekten som dessutom leder till långsiktiga förändringar krävs det ett aktivt och medvetet ledarskap. Inköp måste behandlas som ett strategiskt verktyg och inte en administrativ eller juridisk syssla. Här måste ledningen förstå inköpens påverkan på att nå övergripande organisatoriska och även politiska mål.

- Utmaning 2. Förvaltningskultur i stället för utvecklingskultur

Många upphandlande organisationer drivs idag fortfarande med förvaltande förtecken. I en välmenande omsorg av våra gemensamma tillgångar är det lätt att organisationer i stället för att hantera risker helt enkelt väljer att inte utsätta sig för risk. Innovation är alltid okänt, och det okända innebär alltid en risk. Här måste de upphandlande organisationerna hitta både juridiska verktyg och administrativt mod att hantera riskerna – inte bara undvika dem.

- Utmaning 3. Innovationsupphandling uppfattas som svårt

Just eftersom begreppet innovationsupphandling är så brett är det lätt att det uppfattas som svårt, och därmed blir något som man undviker. Oftast är det egentligen inte det valda upphandlingsförfarandet eller andra tillvägagångssätt som är det svåra. Utmaningen ligger i stället i en kombination av att innovationsupphandling kan kräva mer tid, från inköparen, men framför allt den övriga organisationen. Verksamheten måste verkligen böttna i sina egna behov samt föra aktiv dialog både internt och externt. Dessutom måste lösningen samskapas. Kortsiktig tidsvinst står i vägen för framtida effektivitet. Om inköpen ses som ett centralt, strategiskt verktyg kan detta glapp överbryggas.

- Utmaning 4. Implementering och skalning uppfattas som komplext

Innovationsupphandling ses ofta som ett eget spår. Det är många gånger ett projekt som drivs utanför den vanliga organisationen. Det i sig kan göra resultatet svårt att implementera i ordinarie verksamhet. Innovationsupphandling som en naturlig del av det vanliga inköpsarbetet har en inneboende bättre förutsättning för smidig implementation.

Det ligger i både leverantörens och den upphandlande organisationens intresse att resultatet, dvs den nya lösningen skalas. För den upphandlande organisationen innebär

det att man kan dela på utvecklingskostnader med andra kunder och att man kan förvänta sig uppdateringar, vidare utveckling och lägre driftkostnader på sikt. För leverantören kan det et handla om överlevnad och eller expanderings av företaget.

Vid innovationsupphandling är det många som inte tar hänsyn till skalning och spridning. Det är ett perspektiv som bör diskuteras och eventuellt kan det vara föremål för utvärdering. Många upphandlande organisationer tror även att det finns en fördel att inneha de immateriella rättigheterna till den lösning som tas fram, utan att förstå att det kan påverka priset på lösningen eller vilka negativa konsekvenser det kan föra med sig för framtida utveckling av lösningen.

- Utmaning 5. Svårt att förstå/acceptera varandras perspektiv

När det kommer till innovationsupphandling är det flera olika perspektiv som ska vägas samman. Många gånger med både långsiktiga och kortsiktiga behov som måste tillfredsställas. Dessutom finns det hela tiden den inneboende problematiken i att innovation alltid innebär osäkerhet, och upphandling till mångt och mycket handlar om att utesluta osäkerhet. Det är två väldigt olika system som ändå måste gå hand i hand. Flera aktörer har vid olika tillfällen konstaterat att detta arbete är oerhört svårt då det är väldigt få individer som har kompetens i båda systemen och ännu färre organisationer som förstår komplexiteten och lägger ner tillräckliga resurser för att hantera den. I enklare innovationsupphandlingar har de flesta organisationer möjlighet att lösa ut frågeställningen internt, men vid bara en liten komplexitetsökning är det bara ett fåtal aktörer som har egen kompetens nog att lösa det.

- Utmaning 6. Leverantörsdialog upplevs som utmanande

Även gällande dialog med näringslivet är det olika perspektiv med olika ingångsvärden som möts. Den transparens som LOU kräver är till exempel något många företag automatiskt ser som risk att röja affärshemligheter. *Nationella upphandlingsrapporten 2023* pekar även på att näringslivet och det offentliga i många fall har olika syn på vad god dialog innebär. Även här måste de två perspektiven mötas och en gemensam väg utarbetas. Vi ser att det lagutrymme som finns inte används optimalt, och att en större förståelse för varandras perspektiv skulle gynna både köpare och säljare, och framför allt samhället i stort.

- Medskick 1. Behov av "fail money"

Utöver skillnaden på synen av dialog som är tydlig både i Nationella upphandlingsrapporten och i dialog med Upphandlingsmyndighetens Näringslivsråd gav Upphandlingsmyndighetens Näringslivsråd input kring vikten av att balansera nytta och risk vid innovationsupphandling. De pekade på behovet av att det måste finnas utrymme för att misslyckas, något de kallade "fail money". Den exakta utformningen på detta kan variera. Det är allmänt rådande att vi måste förvalta våra gemensamma skattemedel försiktigt, men det måste finnas möjlighet till visst risktagande även inom offentlig upphandling.

- Medskick 2. Vikten av att hantera IP-rättigheter

Vidare lyfte även Upphandlingsmyndighetens Näringslivsråd vikten av att hantera IP-frågor aktivt. I de flesta fall vinner alla på att IP-rättigheter tillfaller leverantören (ur såväl, utvecklings-, skalnings- och spridningsperspektiv), men att köparen kan säkerställa tillgång genom nyttjanderätt eller licenser.

2.3.3.3 Lärdomar från analysen av andra länders insatser för ökad innovationsupphandling

Av genomgången av de tio utvalda länderna samt djupintervjuerna med sex av dem framkom att de tjänster som ländernas kompetenscenter tillhandahåller kan delas in i sex huvudsakliga typer.

1. Budskapsplattform och påverkansarbete

Många upphandlande organisationer prioriterar inte innovationsupphandlingar då de inte ser att effekterna på lång sikt övervinner svårigheterna på kort sikt. Innovationsupphandling upplevs som komplext och det finns också en stor riskaversion hos upphandlande organisationerna där man inte alltid vågar prova nya arbetssätt. Ett aktivt påverkansarbete kan hjälpa till att övervinna dessa problem genom att ge en mer rättvisande bild samt visa på praktiska exempel från verksamheter som tagit steget och fått ett lyckat resultat. Detta är inte bara inspiration utan ger kunskaper om best practise som kan hjälpa andra att undvika eventuella fallgropar på vägen.

De flesta länder arbetar med budskap och påverkan, inklusive Sverige. Information om innovationsupphandling utgår oftast från kompetenscentrumens centrala webbsida med tillhörande goda exempel på lyckade innovationsupphandlingar eller pågående arbeten som centren är involverade i. Norges sätt att presentera goda exempel utmärker sig eftersom webbsidan har dubbla syften. Dels ska den sprida goda exempel för genomförda innovationsupphandlingar som en källa för inspiration, men den fungerar även som ett sätt att organisera operativa beställarnätverk då upphandlande organisationer kan anmäla sitt intresse för pågående och kommande innovationsupphandlingsprojekt.

I Sverige är det framför allt just inställningen till innovation och riskhantering som står i vägen för ett ökat användande. Och attityd- och beteendeförändringar är utveckling som ofta tar lång tid. Därför är det viktigt att det finns ett tydligt narrativ som är hållbart och konsekvent över flera år.

2. Webbaserad portal för publicering av utmaningar och innovationsupphandlingar

Upphandlande organisationer pekar på att det är svårt att genomföra innovationsupphandlingar för att de saknar kontakter. Det finns även en rädsla att göra fel vad det gäller tidig dialog och generell samverkan med näringslivet utifrån upphandlingslagstiftning. Med en webbaserad portal för publicering av utmaningar och innovationsupphandlingar kan upphandlare publicera sina behov och utmaningar och komma i kontakt med leverantörer i ett tidigt stadie. Leverantörer kan å sin sida lägga

fram lösningar på plattformen. På detta sätt uppmuntras särskilt små och medelstora företag att delta i offentlig upphandling, och upphandlande organisationer får en tydlig kontaktyta.

Tyskland och Österrike använder båda utmaningsplattformar för att koppla samman upphandlande organisationer med leverantörer, men deras metoder skiljer sig åt. I Tyskland används KOINNO:s *Marknadsplats för innovation* som en fördjupad marknadsundersökning, där organisationer kan publicera sina behov och utmaningar. Företag har därefter möjlighet att svara med sina innovativa lösningar. Det huvudsakliga målet är kunskapsöverföring och att ge företag synlighet, snarare än att det ska leda till faktiska innovationsupphandlingar genomförs.

I Österrike erbjuder PPPI Service Centre en mer konsultativ ansats genom *PPPI-challenge*. De arbetar med upphandlande organisationer för att kartlägga behov genom workshops och erbjuder även tillgång till experter. Leverantörer kan sedan publicera sina lösningar gratis, och en extern jury väljer vinnare som får presentera sina lösningar mer detaljerat. Ungefär 60 procent av utmaningarna som processleds via *PPPI-challenge* leder till upphandling.

Tysklands plattform är mer fokuserad på att skapa synlighet och nätverkande i ett tidigt skede, medan Österrikes plattform erbjuder strukturerad konsultation och expertis för att hjälpa upphandlande organisationer att utveckla och specificera sina behov med målet att det ska resultera i en konkret innovationsupphandling.

I Sverige måste för närvarande varje enskild upphandlande organisation själva ha en väldigt aktiv omvärldsbevakning för att säkerställa att de hittar alla aktuella leverantörer inför en innovationsupphandling. På samma sätt måste aktörer inom näringslivet ha samma typ av omfattande omvärldsbevakning för att hitta aktuella dialoger eller upphandlingar, ofta utspridda över flera olika annonsdatabaser. Detta system missgynnar framför allt mindre aktörer som inte har resurser till avancerad omvärldsbevakning, eller sälj- och inköpsfunktioner med stora resurser. Det är viktigt att påpeka att dessa mindre aktörer både finns bland offentliga aktörer och inom näringslivet, framför allt då små och medelstora företag.

3. Processledande och operativt stöd i innovationsupphandling och utvecklingsarbete

Upphandlande organisationer saknar många gånger tillräcklig kompetens och förmåga i frågor kring innovationsupphandling. Ett lärande och förflyttning i hela organisationen krävs för en långsiktig förändring. Handfast och operativt stöd där man tillsammans med upphandlande organisationen har workshops för att konkretisera sina behov utifrån organisationens strategiska mål är ett tillvägagångssätt som används bland de undersökta kompetenscentren. Kompetenscentret kan sedan bistå med en form av konsulterande roll i den enskilda innovationsupphandlingen med expertis och rådgivning under hela processen. Stödet kan riktas både till en specifik upphandlande

organisation eller till ett nätverk av upphandlande organisationer. Det kan också syfta till organisationsutveckling.

Flera länder, bland annat Finland, Norge och Österrike, erbjuder workshops för att ge processledande stöd till upphandlande organisationer. Gemensamt för alla länder är att de utgår från den specifika organisationens strategiska mål, konkretiserar deras behov och utmaningar för att sedan se hur utmaningen kan mötas med en innovativ lösning.

Gränslandet mellan innovation och upphandling är, i Sverige, ett område som fortfarande är omoget. Innovation innehåller per definition osäkerhet och offentlig upphandling syftar till att ta bort osäkerheter. Det är alltså diametralt motsatta områden, och att ha kompetens inom båda dessa områden är väldigt sällsynt. Det är inte rimligt att tro att alla enskilda upphandlande organisationer ska klara av att ha dessa kompetenser. Dessutom är det oftast praktiskt operativt stöd som efterfrågas av det offentliga. Både för att lösa kortsiktiga behov och skapa förutsättningar för att skapa långsiktiga lösningar.

4. Finansieringsmöjligheter

Finansiella resurser är av yttersta vikt för att kunna genomföra innovationsupphandlingar. Det är tidskrävande för den upphandlande enheten och kräver investeringar av leverantörerna. I tider med begränsade resurser kan finansiering behöva skjutas till för att komma förbi kortsiktiga budgetmål fram mot långsiktiga samhällsvinster.

Bland annat Österrike, Finland och Litauen erbjuder olika former av finansiellt stöd. I Österrike kan upphandlande organisationer söka finansiellt stöd för juridisk rådgivning och/eller teknisk rådgivning för förberedelse av anbudsunderlag. Finland har finansieringsmöjligheter för att täcka upp till 50 procent av projektkostnader för en innovationsupphandling. I Litauen erbjuds medfinansiering för förkommersiell upphandling, upp till 85 procent av projektkostnaderna. Det finns även lösningar som innebär att den upphandlande enheten kan slussa bidrag vidare till deltagande leverantörer.

I Sverige har de direkta finansieringsmöjligheterna nationellt sett främst bestått av checkar för innovationsupphandling de senaste åren, det vill säga möjlighet för upphandlande organisationer att ta in extern kompetens i samband med en innovationsupphandling (se avsnitt 2.5 *Innovationscheckar till offentlig verksamhet* för en beskrivning). Omfattningen av finansieringen har med internationella mått varit begränsad avseende finansieringens storlek och användningsområde.³

Utöver checkarna har också mindre finansiering skett indirekt inom ramen för vissa satsningar i strategiska innovationsprogram, som till exempel ett beställarnätverk inom

³ Satsningen omfattade cirka 6,5 miljoner kronor totalt och checkstorleken var vanligtvis mellan 200 000 och 400 000 kronor. Checkar används inte för att finansiera till exempel personalkostnader hos upphandlande organisation eller utvecklingsarvoden till leverantörer av innovation.

Infra Sweden. Innovationsupphandling kan också förekomma inom individuella innovationsprojekt.

5. Tillhandahållande av material och utbildningsinsatser

Upphandlande organisationer saknar flera olika typer av kompetens för att driva innovationsupphandling. De saknar tid att utveckla egna metoder och underlag och behöver även vägledning samt stöd i specifika frågor. Dessa behov finns även hos leverantörer.

Genom att tillhandahålla olika typer av utbildningar eller webinarier kan kompetensen spridas till fler. Innehållet kan beröra frågor som aktualiseras under en innovationsupphandling (exempelvis dialog eller juridiska frågor) samt konkreta exempel och best practice. Det kan även underlätta om det tillhandahålls konkreta verktyg som kan appliceras direkt i en innovationsupphandling till exempel mallar, processer och förfaranden.

Upphandlande organisationer och leverantörer kan även kontakta kompetenscentren direkt för att ställa frågor och få övergripande rådgivning. Österrike, Nederländerna och Tyskland arbetar med att tillhandahålla olika typer av utbildningar och kurser digitalt. Norge, Nederländerna, Finland, Danmark och Tyskland erbjuder även konkreta verktyg på sina webbsidor.

Behovet av vidareutbildning och färdiga metoder med mera är tydligt bland upphandlande organisationer i Sverige. Vinnova har även identifierat att marknaden inte erbjuder lösningar inom alla områden där det finns behov. Det finns alltså ett vacuum kring dessa frågor som behöver adresseras.

6. Nätverk och beställargrupper

Flera aktörer måste ibland gå samman för att skapa samhällsförändring, dela på kostnaderna öppna nya marknader eller bara lära av varandra. Bland andra driver, organiserar, koordinerar och faciliterar Tyskland, Danmark och Norge nätverk med olika fokus. Det kan vara kunskapsbyggande nätverk som bygger på erfarenhetsutbyte, utvecklande av best practice eller fördjupad förståelse inom olika upphandlingsområden. Eller så kan det vara beställargrupper som syftar till att samla efterfrågan och därmed öka köpkraften. Det innebär en större påverkan på branschen och därmed att näringslivet lättare kan satsa på den utvecklingen. I grupperna delar man både på kompetenser och risker. Dessa kan antingen fokusera på utveckling och upphandling av en specifik lösning eller ha en bredare ansats kopplat till utveckling inom ett visst område vilket kan resultera i flera olika upphandlingar.

Upphandlingsmyndigheten gjorde en genomlysning av befintliga beställarnätverk i Sverige 2022 i rapporten *Upphandling för att stödja innovation*. Rapporten visar att det finns ett fåtal nätverk med varierande funktion och ibland otydliga uppdrag. En tydlig slutsats av kartläggningen av nätverken är att det kräver resurser och långsiktighet för att samverkan ska uppstå och fortgå över tid.

2.3.4 Sammanfattande kommentar

Sammanfattningsvis har Afori delvis uppnått sina tre kärnmål.

1. Bygga kapacitet och sprida kunskap.
2. Främja attityd och beteendeförändringar hos chefer och beslutsfattare.
3. Öka antalet innovationsupphandlingar.

Afori, arenan för innovation i upphandling, har bidragit med diversifierade insatser riktade mot aktörer inom upphandling på operativ, taktisk och strategisk nivå. Fokus har legat på att på olika sätt höja kunskapen hos målgrupperna. Det fokuset har valts då verktyg och metoder redan finns, och det som saknas är modet och viljan att jobba på nya sätt.

Samtidigt konstaterar vi att det behövs ett ännu mer operativt och handfast stöd för att nå den effekt som behövs för att vi ska uppnå riktig nytta för Sverige och de målsättningar som EU sätter upp. Kunskaperna kring innovationsupphandling och dess roll i samhällsutvecklingen samt den totala kompetensen kring de praktiska förutsättningarna måste höjas inom alla målgrupperna. Inköp måste behandlas som en ledningsfråga på strategisk nivå och gapet mellan perspektiven, innovation och upphandling, måste överbryggas på taktisk och operativ nivå.

Genom analys av andra europeiska länder kan vi se att flera av de utmaningarna vi har i Sverige är gemensamma för EU och Europa. Det gör att vi utifrån andra länders arbeten kan hitta best practice som kan hjälpa Sverige att komma runt identifierade utmaningar. Vi ser framgångsrika exempel som möter behov av till exempel ökad kompetens genom utbildning och möjlighet till operativt och handfast stöd både för enskilda upphandlingar och förutsättningsskapande förändring. Vi ser även exempel på insatser som minskar avståndet mellan den upphandlande organisationen och näringslivet. Det är till nytta för all offentlig verksamhet, men även för skalning, spridning och kommersialisering av innovation –och därmed till nytta för näringslivet.

Vi har genom uppdraget validerat våra befintliga kunskaper och samtidigt lärt oss mer om de faktiska behov som upphandlande organisationer i Sverige har. Vi har även lärt oss att de behoven är gemensamma inom EU och att andra länder har framgångsrika metoder att möta dessa. Upphandlingsmyndigheten ser sig redo att, om rätt resurser tillförs, inleda arbetet med att implementera liknande metoder anpassade för våra svenska förhållanden.

2.4 Kunskapsmaterial om immateriella tillgångar i offentlig upphandling

Upphandlingsmyndigheten och PRV fick tillsammans uppdraget att öka berörda aktörers kunskap om strategisk hantering av immateriella tillgångar vid upphandling i syfte att bland annat undvika onödiga inlåsnings effekter av immateriella rättigheter. PRV skulle även stödja Upphandlingsmyndigheten med sakkunskap.

2.4.1 Framtagande av kunskapsmaterial

PRV har med initial hjälp av Upphandlingsmyndigheten tagit fram ett kunskapshöjande material som långsiktigt kan kommuniceras och spridas. PRV har huvudansvaret för materialet som ligger på PRV:s webbplats⁴. PRV och Upphandlingsmyndigheten har bidragit med respektive myndighets expertkunskap i syfte att ge vägledning och orienterande kunskap kopplat till upphandlingsprocessen. PRV har genomfört litteraturstudier och intervjuer med både leverantörer och upphandlande organisationer i syfte att samla in kunskap, undersöka vilka utmaningar som finns och för att sammanställa lärande exempel från verkligheten. Materialet, innefattar information och faktatexter tillsammans med lärandeexempel och webinar.

Det kunskapshöjande materialet riktades i första hand till offentlig sektor, dels för att det redan finns insatser och material om strategisk hantering av immateriella tillgångar som riktar sig till företag⁵ och dels för att det är av stor vikt att den upphandlande organisationen sätter rätt villkor. Inom offentlig sektor riktar sig materialet till medarbetare inom inköps och upphandlingsorganisationen men även andra delar som till exempel innovationsverksamhet och verksamhetsutveckling.

2.4.2 Resultat, effekter och lärdomar

Aktiviteter har genomförts för att sprida kunskap och kännedom om det uppbyggda materialet. PRV har tillsammans med Upphandlingsmyndigheten deltagit och föreläst på nätverksträffar, tex återkommande inom SweLife⁶ (ett av Vinnovas strategiska innovationsprogram)

Materialet på PRV:s webbplats har haft 2600 visningar under 2024 och det är 400 aktiva användare som har tittat på materialet under samma tidsperiod. Inlägg som gjorts på LinkedIn under 2024 har gett nästan 5 000 visningar och ett engagemang på 176, vilket visar på ett intresse för frågorna. Materialet har även spridits i samband med temavecka kring "immaterialrätt" i Aforis LinkedIn-grupp.

Både Afori och Upphandlingsmyndigheten länkar till det kunskapshöjande materialet som ligger på PRV:s webbplats.

⁴ [Innovation i upphandling handlar om att öppna för marknaden - PRV](#)

⁵ [PRV förklarar hur företagare kan värda sina immateriella tillgångar - PRV](#)

⁶ [Upphandling för innovation - Swelife](#)

PRV och Upphandlingsmyndigheten har under regeringsuppdraget genomfört kunskapsutbyte och kunskapshöjande aktiviteter mellan myndigheterna. Det är viktigt att myndigheterna i större omfattning förstår och kan förmedla hur våra områden samverkar och hur de tillsammans är verktyg för ökad konkurrenskraft och accelererad innovation.

- Nödvändigt men utmanande med kunskapshöjning

Det är en komplex sammansättning av roller och behovsägare som är intressenter i upphandlingsprocessen, och ännu fler när det adderas en innovationsaspekt. Det är utmanande att nå alla berörda roller med kunskapshöjning. Ännu svårare när frågorna anses komplexa och att de hör hemma endast hos den juridiska kompetensen. Medvetenheten att frågorna är starkt sammankopplad med organisationens (och leverantörens) behov, och även områden som tex förvaltningsförmåga och ekonomi, är låg. Här behövs incitament för att nå ut med utbildning till upphandlingsaktörer och berörda roller.

Om det ska finnas tillväxt- och utvecklingsmöjligheter för ett företag är det viktigt att företaget har kontroll över de immateriella tillgångar och rättigheter som ligger till grund för deras affär/innovation. Detta är något som den upphandlande organisationen måste förstå och ta hänsyn till, men som brister idag. Det finns tillfällen när det är befogat att ägandet övergår till den offentliga aktören, men en ändamålsenlig användarrätt är oftast viktigare. Ett ägande innebär tex högre kostnader och större ansvar för den upphandlande organisationen.

Traditionellt har offentliga aktörer, såväl i Sverige som Europa, ofta behållit äganderätten vid upphandling. Det är dock konstaterat att det generellt är mer gynnsamt både ur ett tillväxt och samhällsekonomiskt perspektiv att företagen äger tillgångar och rättigheter kopplat till produkter, tjänster och innovationer vid upphandling⁷. Något som även tydliggörs i Kommissionens "Guidance on Innovation Procurement"⁸. Små och medelstora företag som äger immaterialrätter i form av patent, design eller varumärke har 44% högre intäkter än de som inte tagit detta steg⁹.

Flera länder i Europa har genomfört åtgärder för att stimulera innovation genom att säkerställa eller uppmana till att ägandet av immaterialrätter lämnas till leverantören, om det inte finns särskilda skäl för annat.¹⁰

Det land som har den tydligaste och mest utvecklade lagstiftningen för IPR vid offentlig upphandling är Belgien. Standardregeln här är att leverantören behåller IPR och måste bevilja nödvändiga licenser till den upphandlande myndigheten. Avvikelser från detta

⁷ [DIGITAL STRATEGY - Economic benefits of leaving IPR ownership in public procurements with companies](#)

⁸ [DocsRoom - European Commission](#)

⁹ [Intellectual property rights and firm performance in the European Union. Firm-level analysis report, January 2025 - EUIPO](#)

¹⁰ [Benchmarking of innovation procurement investments and policy frameworks across Europe](#)

tillåts endast i specifika fall och måste vara noggrant motiverade. Detta ger en enhetlig praxis och förutsägbarhet för både upphandlande myndigheter och leverantörer.¹¹

Nederländerna har en lagstiftning som säger att databaser, alltid tillfaller den offentliga köparen, medan ägandet av andra immaterialrättigheter ska tillfalla leverantören och köparen får som standard icke exklusiva användningsrättigheter (licenser).¹²

Finland har i stället tagit fram tydliga standardvillkor/standardavtal som reglerar att IPR ska stanna hos leverantören, och att köparen ska erhålla användningsrättigheter. Den finska lagen om offentlig upphandling specificerar inte explicit hur immateriella rättigheter ska fördelas mellan upphandlande enheter och leverantörer. Detta innebär att varje upphandlande enhet har frihet att definiera IPR-fördelningen i sina upphandlingsdokument, baserat på specifika behov och omständigheter.¹³

Svenskt Näringsliv gjorde en undersökning av 197 slumpmässigt utvalda upphandlingar i Sverige som annonserats 2022 och kunde konstatera att i 93,9 procent av fallen krävde den upphandlande organisationen äganderätten till de immateriella rättigheterna¹⁴. Att titta närmare på orsakerna till detta och följa upp utfallet av de andra ländernas initiativ skulle ge underlag till åtgärder för att åstadkomma en mer innovationsvänlig marknad.

2.4.3 Sammanfattande kommentarer

För att stimulera innovation och tillväxt vid upphandling är det viktigt att i så hög grad som möjligt lämna ägandet av immateriella tillgångar och immaterialrätt till leverantörerna. Förståelse och insikten om detta brister hos upphandlande organisationer. Detta leder till risk för begränsade affärsmöjligheter för leverantörerna och högre risk för inlåsnings effekter. När Sverige satsar pengar på innovation borde vi inte bortse från viktiga, kritiska förutsättningar för att lyckas.

Kunskaphöjning behövs därför i offentlig sektor. Det är dock utmanande att nå ut till en målgrupp bestående av många olika roller som inte är medveten om relevansen i och konsekvensen av frågorna. Det behövs incitament i form av policy eller andra instrument för att säkerställa och hjälpa offentlig sektor till en innovations- och tillväxtvänlig immaterialrättshantering vid upphandling.

¹¹ <https://economie.fgov.be/en/themes/intellectual-property/innovation-and-intellectual/intellectual-property-public>

¹² [General Government Terms and Conditions for Public Service Contracts 2018 \(ARVODI 2018\) | Publicatie | Rijksoverheid.nl](#)

¹³ [General Terms of Public Procurement in Supply Contracts. JYSE terms, April 2022](#)

¹⁴ [Kommunal kunskapslucka om immaterialrätten](#)

2.5 Innovationscheckar till offentlig sektor

Mellan 2021 till 2023 finansierade Vinnova innovationscheckar med offentlig sektor som målgrupp i tre utlysningar.

Innovationscheckarna till offentlig sektor gjorde det möjligt för upphandlande organisationer att ta in och dra nytta av extern kompetens när de egna resurserna eller kunskaperna inte var tillräckliga i samband med innovationsupphandlingar. Tanken var att underlätta för offentliga organisationer att fatta underbyggda och strategiska beslut i rätt tid.

Syftet var att stärka offentliga verksamheters förmåga och förutsättningar att använda upphandling som ett verktyg för innovation.

2.5.1 Utlysningar för checkar för innovationsupphandling

Satsningen på innovationscheckar till offentlig sektor i samband med innovationsupphandling utfördes i form av tre öppna Vinnovautlysningar:

- [Pilotutlysning](#) hösten 2021,
- utlysning med tema "[Grön omställning](#)" under 2022 och
- utlysning med tema "[Hållbarhet, resiliens och säkerhet](#)" under 2023.

I piloten finansierades tretton projekt till ett värde av cirka 3,17 miljoner kronor. I utlysningen "Grön omställning" finansierades fyra projekt med cirka 0,77 miljoner kronor. I utlysningen "Hållbarhet, resiliens och säkerhet" finansierades tolv projekt med drygt 2,56 miljoner kronor¹⁵.

De tre utlysningarna riktades till upphandlande organisationer (det vill säga organisationer som lyder under upphandlingslagstiftningen¹⁶) som i samband med innovationsupphandling hade behov av extern kompetens. Bidraget kunde även bekosta tillgång till extern infrastruktur för att testa, verifiera och validera nya lösningar. Stödnivån var 100%.

Arbetet med att utveckla insatsen baserades på avnämardialoger som hölls för att ringa in behovet av checkar: vilken typ av aktiviteter som avnämarna ville kunna söka finansiering för, storlek på checkarna, ansökningsprocessens utformning och så vidare. Utlysningarna designades för att det skulle vara administrativt enkelt för de sökande att hantera ansökan och projekt, något som efterfrågades i avnämardialogen.

Vinnova valde att arbeta med öppna utlysningar i myndighetens egen regi, dels då naturliga intermediärer inte kunde identifieras, dels för att underlätta lärandet om den nya insatsformen.

¹⁵ Tre ytterligare projekt beviljades som återlämnade medlen på grund av olika anledningar.

¹⁶ Upphandlingslagstiftningen omfattar Lagen om offentlig upphandling (LOU), Lagen om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF), Lagen om upphandling av koncessioner (LUK) och Lagen om upphandling på försvars- och säkerhetsområdet (LUFSS).

De tre utlysningarna var upplagda på i princip samma sätt, men med vissa skillnader i tematik och avgränsningar, samt i definitionen av finansierbara aktiviteter.

I de två första utlysningarna kunde de upphandlande organisationerna söka checkar på i två spår:

- Inför innovationsupphandling
 - Sökande överväger en specifik innovationsupphandling och behöver beslutsunderlag för att avgöra om de ska gå vidare. Därför behövs extern kompetens, antingen för att driva processen eller för att bidra med kunskap som stärker beslutsunderlaget.
 - Maximalt belopp per check: 200 000 kronor.
 - Checken skulle bidra till att **beslutsunderlag tas fram som kan leda till en innovationsupphandling.**
- Pågående innovationsupphandling
 - Sökande befinner sig i en pågående innovationsupphandling, det vill säga ett beslutat och påbörjat projekt om att en ny lösning ska upphandlas. De behöver anlita extern kompetens eller nyttja extern infrastruktur för verifiering och validering för att öka kvaliteten i innovationsupphandlingen.
 - Maximalt belopp per check: 400 000 kronor.
 - Checken skulle bidra till att **stärka resultat i pågående upphandlingar av innovation.**

I den sista utlysningen tillkom ett spår:

- Bygga kapacitet för innovationsupphandling
 - Sökande vill kunna genomföra innovationsupphandlingar och behöver skapa kapacitet för detta. De har behov av att anlita extern kompetens för att utveckla tillvägagångssätt, exempelvis utarbeta nya affärs- och avtalsmodeller, former för dialog med marknaden eller för ökad inkludering och jämställdhet.
 - Maximalt belopp per check: 200 000 kronor.
 - Checken skulle öka möjligheten att **bygga kapacitet för innovationsupphandling.**

Beslut i utlysningarna tog inte i konkurrens, utan utgick från huruvida ansökningarna bedömdes leva upp till utlysningens kriterier på ett kvalitativt sätt. Bedömningarna utfördes i samverkan med Upphandlingsmyndigheten.

Utöver medel kompletterades satsningen med tillfällen för finansierade projekt att öka sin kompetens samt lära av varandra.

2.5.2 Resultat, effekter och lärdomar

Projektens inriktning tillsammans med slutrapporter och enkätsvar ligger till grund för analysen av resultat och effekter. Läs med om de finansierade projekten i bilaga 4.4.

- Låg efterfrågan men tydliga kompetensbehov

Vid uppdragets slut hade 29 checkar delats ut till ett sammanlagt värde av 6 501 819 kronor. Tre ytterligare projekt beviljades som på egen begäran fick avslutas i förtid innan några medel hade upparbetats.

Sexton projekt, 55%, handlade om att ta fram beslutsunderlag för innovationsupphandling. Sju projekt, 24%, rörde planerade eller pågående innovationsupphandlingar. Under sista utlysningen tillkom checkar för att bygga kapacitet för innovationsupphandling. Fyra projekt beviljades, vilket utgjorde en tredjedel av projekten som finansierades i den omgången, 14%, totalt. Till slut användes två av checkarna, 7%, för att bekosta tillgång till extern infrastruktur för att testa, verifiera och validera nya lösningar.

Den totala bidragssumman fördelade sig ungefär på samma sätt, men med en större procentandel till pågående innovationsupphandling eftersom dessa projekt innebär en större checksumma. Dessa projekt utgjorde 35% av total bidragssumma, medan beslutsunderlag inför innovationsupphandling stod för 47%. Bygga kapacitet för innovationsupphandling låg på 12% och tillgång till infrastruktur för test på 6%.

Baserat på projektbeskrivningarna¹⁷ rörde projekten behov av utveckling och innovation av inkrementellt, stegvist slag. Det ligger i linje med förväntningarna då finansieringen handlade om att förstärka redan pågående upphandlingsprojekt eller planer på upphandlingsprojekt. Radikal innovation brukar snarare uppträda i innovationsprojekt med upphandlingsinslag än i upphandlingsprojekt med innovationsinslag.

Det största behovet, både mätt som antal projekt och i bidragsstorlek, var *beslutsunderlag för innovationsupphandling*. Detta faktum, i kombination med ett relativt begränsat söktryck, antyder att innovationsupphandling fortfarande inte är en naturlig del av (flera) upphandlande organisationers vardag. Bilden från arbetet med utlysningarna är att få innovationsupphandlingar verkar planeras eller pågå, men att större intresse finns för att utreda möjligheterna att göra en innovationsupphandling.

Vidare verkar behovet av förkunskap inte bara handla om konkreta beslutsunderlag inför en specifik upphandling (till exempel omvärldsanalys på en viss marknad), utan om allmän förståelse och kompetenshöjning runt innovationsupphandling. Stöd för att bygga kapacitet för innovationsupphandling efterfrågades i flera sammanhang runt

¹⁷ Se bilaga 4.4, I bilagan finns även projektens inrapporterade resultat samt förväntade långsiktiga effekter.

utlysningarna. När möjligheten att söka för detta togs in i den sista utlysningen rörde en tredjedel av projekten byggande av kapacitet.¹⁸

- Innovationsupphandling tenderar att vara personberoende snarare än ett etablerat strategiskt arbetssätt

Som tidigare redovisats beviljades tre projekt som fick avslutas utan att medel hade upparbetats. I två av dessa fall (mer än 6% av de totalt beviljade projekten) var problemet att projektledaren lämnade projektet och inte kunde ersättas. Det antyder att kapaciteten för att arbeta med innovationsupphandling, när den finns, verkar vara personberoende/ eldssjälvdreven hos vissa upphandlande organisationer. Det är inte en stabil grund för att utveckla ett strategiskt förhållningssätt till upphandling och innovation.

- Checkarna har bidragit till innovationsupphandlingar

Under februari 2025 har Vinnova följt upp resultat från projekten med hjälp av en enkät. Svarefrekvensen var 24% (sju svar) och redovisningen nedan behöver därför ses som en sammanslagning av fallstudieresultat snarare än en total bild.

Av de projekt som svarade handlade tre om beslutsunderlag för innovationsupphandling, två om att bygga kapacitet för innovationsupphandling och två om en pågående/ planerad innovationsupphandling. Det kan finnas anledning att tro att de som svarade i högre grad än övriga projekt ledde vidare till upphandling och nya lösningar. Det var också fler projekt som nyss avslutades som besvarade enkäten.

Sex av sju svarade att projektet ledde till att en upphandling annonserades och att anbud begärdes in, bland annat ett av de två kapacitetsbyggande projekten. I det andra kapacitetsbyggande projektet blev i stället resultatet ett fortsättningsprojekt.

Anbud inkom och avtal skrevs sedan i samtliga sex upphandlingar. Generellt var de upphandlande organisationerna nöjda eller mycket nöjda med kvaliteten och antalet anbud. Två rapporterade dock god kvalitet på anbuden men bristande konkurrens, medan en annan ansåg att antalet anbud var bra men kvaliteten några snäpp under vad de önskade.

Samarbetet med leverantören var gott eller mycket gott för samtliga, men var tvunget att avbrytas i ett fall under projektets gång. Den egna insatsen låg i nivå med vad de upphandlande myndigheterna hade förväntat sig.

Av de sex upphandlingarna avbröts alltså ett projekt och ett annat projekt pågår fortfarande. Fyra projekt har dock fått leverans från sina leverantörer och lösningarna har kommit till användning. Tre projekt rapporterar att lösningarna har uppfyllt

¹⁸ Behovet av ökad kompetens runt innovationsupphandling syntes även i förberedelserna inför satsningen. Flera upphandlande organisationer efterfrågade att checkarna inte bara skulle kunna användas för externa experter, utan att de även skulle omfatta möjligheten att finansiera "vanliga" vikarier, så att de anställda skulle få utrymme att arbeta med innovationsupphandling och på så sätt stärka den interna kompetensen.

målsättningarna och gett goda effekter – i ett av dessa fall har en kostnadsbesparing på 75% per år uppnåtts initialt – och i det sista fallet är det för tidigt att säga ännu.

När det gäller frågan om leverantörerna har fått affärer hos andra på grund av upphandlingen svarar en upphandlande organisation att leverantören arbetar för att få nya uppdrag och att de själva bidrar i arbetet. De andra vet inte.

- Checkarna har i viss mån bidragit till en ökad förmåga att genomföra innovationsupphandlingar i verksamheten

Fem har svarat att verksamhetens förmåga att genomföra innovationsupphandlingar har ökat tack vare stödet medan två anser att förmågan är oförändrad. De flesta kan inte svara på om projektet hade blivit av utan Vinnovas finansiering, men två projekt rapporterar att stödet var viktigt. Ett projekt rapporterade att projektet hade ägt rum även utan stödet.

I övrigt nämnde ett par kommuner att de är intresserade av att genomföra fler innovationsupphandlingar och gärna nyttjar Vinnovas möjligheter på nytt för att driva innovation och utveckling snabbare i sin verksamhet.

I slutrapporterna som projekten har lämnat in finns information om resultat, som bland annat visar att fler projekt än de som besvarade enkäten har gått vidare till upphandlingar, några exempel:

Ökad kapacitet för innovationsupphandling

"Projektet har resulterat i en ökad förståelse för [området för projektet]. Vi har fått flera rekommendationer på sådant som behöver lösas internt inom organisationen men också på hur vi bör ställa krav, upphandla i framtiden och hur vi ska arbeta med leverantörer och marknaden."

"Genom projektet har [projektkoordinatören] skaffat sig djupare förståelse och kunskap inom innovationsupphandling och innovationspartnerskap. Genom att ta in externt stöd har vi haft möjlighet att lära oss hur vi kan arbeta med upphandling som verktyg för innovationer framåt i vår verksamhet."

"Genom workshops har kompetenshöjande insatser skett mot stora delar av [upphandlings]enheten samt beställare. Skrivet material finns för att föra kunskapen vidare framåt till fler."

"[V]i har haft stor nytta av detta projekt och har fått mycket med oss att använda framåt vid kommande upphandlingar."

Gå vidare med upphandling och avtal med leverantörer

"Projektet uppfyllde sina mål och har nu tecknat avtal med vinnande leverantör."

"Den fördjupade förstudien har pågått i ca 6 månader och under denna tid har vi kunnat sätta omfattning och avgränsning för upphandlingen, sätta upphandlingsstrategi, haft dialog med marknaden genom RFI samt annonsera upphandlingen."

”Projektet har uppfyllt syftet genom marknadsdialog och framtagning av möjliga krav till upphandling [...] utformade för att inte utesluta leverantörer genom alltför specifika krav på affärsmodell eller teknisk lösning. Rekommendationen är att genomföra en Request for information (RFI) eller en upphandling med förhandlat förfarande.”

Andra effekter

”Genom riktlinjer som prioriterar bevarande och återbruk har konkreta steg tagits mot att uppnå klimatneutralitet till 2030. Dessa riktlinjer används i aktuella projekt och har redan visat på minskade utsläpp och kostnader.”

Projektledaren i ett av projekten vann ByggDialog Dalarnas pris ”Årets Vägvisare” för att ha ”introducerat innovativa upphandlingsstrategier som sätter hållbarhet och klimatneutralitet i centrum. Initiativet visar på tydlig förändringskraft i en bransch som är i stort behov av omställning.”

- Det finns potential att nå ut till fler och öka antalet innovationsupphandlingar med en vidareutveckling av checkkonceptet

En av de experter som har anlåtats i checkprojekten - för sin erfarenhet av processer som matchar offentliga behov med innovativa leverantörer för att bidra till nyttiggörande och kommersialisering - har bidragit med sina reflektioner. Experten, som arbetade i två projekt, påpekar bland annat att:

Det finns idag både intresse och efterfrågan på stöd som möjliggör ökad integration av innovation och upphandling, men att det har mognat och vuxit under tiden som utlysningen var öppen.

En viktig styrka i checkmodellen är att den mobiliserar behovsägande organisationer med små medel. Checkarna bidrog till att frågan prioriteras internt – arbetsgrupper bildades och engagemanget ökade i de projekt där experten var involverad.

Checkarnas utformning stimulerar experimenterande och tröskeln för att komma i gång praktiskt var låg, vilket är värdefullt. Vidare är det positivt att det var enkelt att söka checkarna även för ovana organisationer.

2.5.3 Sammanfattande kommentarer

Vinnovas hypotes är att behov av kompetens, resurser och finansiering för innovationsupphandling finns, men att erbjudanden behöver paketeras för att efterfrågan ska öka. Troligen finns ett samband till ett bredare behov av förståelse, användning och kunskap om innovationsledning i offentlig sektor. Det använda checkkonceptet varit dock varit uppskattat av de som hittade stödformen och genomförde projekt, och nytta förefaller ha uppstått hos flera av mottagarna. De är värt att notera att även om det har rört sig om inkrementell, stegvis innovation så har resultaten i vissa fall varit stora för organisationen som genomförde projektet.

2.6 Innovationscheckar till små och medelstora företag

Konceptet med Innovationscheckar togs fram för att få ett enkelt och kostnadseffektivt sätt att nå många små och medelstora företag (SMF) och tillhandahålla dem små bidrag som kunde användas för att få tillgång till extern expertis för företagets innovationsutveckling. Nederländerna var ett av de första länderna som introducerade konceptet 2004. Syftet var att kick-starta innovation i SMF genom tillgång till extern expertis, innovation som sedan skulle resultera i ökad konkurrenskraft och tillväxt i dessa företag. I Sverige introducerades konceptet 2012 av Vinnova och har sedan dess funnits i olika former fram till idag.

Till skillnad från många internationella checkkoncept använde Vinnova i den svenska utformningen sig av så kallade förmedlare – intermediärer som i sin dagliga verksamhet hade företagsrådgivning som sin kärnverksamhet. Dessa organisationer utgjorde en kanal för att nå ut till företag, rekommendera företag som har behov av en check, samt bistå med uppföljning och utvärdering av en check.

Angreppssättet i det nu aktuella regeringsuppdraget bygger på de tidigare satsningar på innovationscheckar till SMF som Vinnova har genomfört, det vill säga samma programupplägg med intermediärer har använts även denna gång.

- Företagsrådgivande organisationer (intermediärer) kan söka för att förmedla externa tjänster till företag.
- Insatsen ska sammantaget ha en nationell täckning vilket kan ske genom nationellt verksamma intermediärer eller genom nationell täckning via fler olika regionalt verksamma intermediärer, där den geografiska täckningen kan ske genom samverkan mellan flera olika intermediärorganisationer.
- Insatsen ska omfatta medvetandegörande information, utbildning av rådgivare och företag, samt ersättning för expertis och rådgivning

2.6.1 Intermediärerna i uppdraget

En utlysning genomfördes under 2021 för att utse intermediärer med resultatet att Coompanion Sverige och Swedish Incubators and Science Parks (SISP) beviljades medel för ändamålet. Coompanion beviljades 11 660 000 kr i finansiering och SISP 78 998 981 kr. Både SISP och Coompanion har nationell täckning genom lokala kontor och bedömdes ha god förmåga att nå ut till önskad målgrupp av checkarna.

SISP fick därtill ett utökad uppdrag att skapa nationell koordinering med andra företagsrådgivande aktörer för att kunna nå ut även till etablerade företag. SISP valde att organisera konsortiet i åtta regionala noder indelade efter Sveriges NUTS 2 riksområden. Varje nod har bestått av minst två miljöer och flera av noderna valde att inkludera aktörer som Almi, IUC med flera. Samverkan i noderna har gett upphov till tät kontakt och samarbete mellan innovationsmiljöerna, och har stärkt inflödet av kvalitativa företag. Av SISP:s medlemmar var det totalt 38 organisationer som initialt ingick i projektkonsortiet, därefter har fem medlemmar fallit ifrån av olika anledningar.

Inflödet från dessa regionala miljöer har då framgångsrikt fångats upp av andra miljöer inom NUTS-samarbetet.

De två intermediärerna har kompletterat varandra då de riktar sig mot olika målgrupper. SISP har riktat sig mot en bred målgrupp av företag, huvudsakligen aktiebolag, medan Coompanion har riktat sina checkar mot en mer nischad målgrupp där de vänder sig till kooperativa företag som har minst tre delägare och som drivs som ekonomiska föreningar. Initialt kunde även aktiebolag söka innovationscheckar hos Coompanion, men detta ledde till att Coompanion fick en stor mängd ansökningar om checkar från aktiebolag som inte är kooperativa och ej heller hör till den del av näringslivet som Coompanion normalt arbetar med.

I Sverige har kooperativa företag länge haft en central roll för Sveriges positiva utveckling. Alla stora kooperativa företag har en gång startat i det lilla, ofta som svar på en utmaning i samhället eller något problem de blivande medlemmarna levt med. De kooperativa företagen har tidigt tagit täten när det gäller ansvar för den globala utvecklingen och vår gemensamma miljö. Det är viktigt att stödja kooperativa företag, de kan bli viktiga byggstenar i det svenska näringslivet, precis som de företag som redovisats i Svensk Kooperations rapport från 2024¹⁹.

I rapporten framgår det att de 100 största kooperativa och ömsesidiga företagen i Sverige omsätter över 600 miljarder kronor årligen vilket motsvarar cirka 10 procent av Sveriges BNP. Dessa framgångsrika, stora företag har närmare 100 000 anställda och finns i många olika delar av näringslivet och i de flesta branscher spridda över landet.

2.6.2 Inriktning och hantering av innovationscheckarna

Det är intermediärerna som möter företagen i vardagen och lär känna deras utmaningar och behov som har ansvarat för att nå ut och marknadsföra checkarna. Intermediärerna har utvärderat företagets behov av en check och har sedan gett Vinnova en rekommendation om vilka företag som ska beviljas de tjänster som checkarna avser bekosta. Intermediären har också kvalitetssäkrat checkprojekten, samt ansvarat för inköp, leverans och betalning av de tjänster checken bekostat. Vidare har intermediären följt upp checkprojekten och säkerställt att de levererade tjänsterna uppfyllt de krav och villkor som Vinnova ställt på tillämpningen och beviljandet av checkarna. Vinnovas roll har bestått av att formellt ta beslut om tilldelning av checkar till företagen efter rekommendation från intermediären, samt styrning och uppföljning av programmet som helhet.

De kriterier som företagen ska uppfylla för att kunna motta en innovationscheck har handlat om att företaget ska vara i en innovationsfas där verksamheten ska vara kopplad till en planerad eller pågående innovationsutveckling. Utöver det ska innovationscheckarna bidra till att hållbarhet enligt Agenda 2030 integreras i den utveckling som checkarna ska användas till, och omsättas i till exempel affärsmodell,

¹⁹ [det-kooperativa-sverige-de-storsta-foretagen-2023.pdf](#)

produktion, processer, ledarskap, strategier, policys, kultur, etcetera. Tillämpningen av innovationscheckar ska även ta hänsyn till möjligheterna att stötta företag som deltar i innovationsupphandlingar för att validera och verifiera den offererade lösningens skalbarhet på den privata och publika marknaden.

Innovationscheckarna är uppdelade i tre områden:

1. Affärsutveckling
2. Infrastruktur
3. Immateriella tillgångar (IP)

En check är maximalt värd 100 000 kr och checkarna går att kombinera upp till takbeloppet såvida det avser samma innovationsprojekt. I de särskilda villkoren för SISP har Vinnova reglerat att minst 30% av budgeten ska gå till IP-checkar, minst 30% ska gå till infrastrukturcheckar, max 10% av budgeten får gå till administrationen kring checkarna och rapportering till Vinnova, och resterande del av budgeten får gå till affärsutvecklingscheckar alternativt fördelas om till något av de andra två checkslagen. Coompanion har haft snarlika villkor med den enda skillnaden att de inte hade något villkor kring hur stor andel som ska gå till infrastrukturcheckar.

2.6.2.2 Affärsutvecklingscheckar

Affärsutvecklingschecken ska hjälpa företag att avgöra potentialen i en innovationsidé. Det kan till exempel handla om att undersöka och validera kundefterfrågan, marknadsstorlek, affärsmodell och andra kommersiella osäkerheter. Det kan även handla om affärsförnyelse avseende att till exempel testa nya material i befintlig produkt som har lägre klimatpåverkan och därmed bidrar till att uppnå målen i Agenda 2030 eller att utveckla en cirkulär affärsmodell. Affärsutvecklingschecken ska användas för att köpa in extern kunskap från forskningsinstitut, universitet, högskolor eller privata aktörer.

2.6.2.3 Infrastrukturcheckar

Infrastrukturcheckarna ska ge företag en möjlighet att få tillgång till nödvändig innovationsinfrastruktur som enskilda företag har svårt att investera i och utveckla på egen hand.

Vinnova har en bred definition av vad en innovationsinfrastruktur är.

Infrastrukturchecken ger företag möjlighet att få tillgång till anläggningar, utrustning och strukturer som säkrar grundläggande funktioner vid innovationsutveckling som kan delas mellan flera olika innovationsprojekt, och som av kostnadsskäl inte kan bäras av enskilda små och medelstora företag. Exempel på innovationsinfrastrukturer är forskningslabbar, testbäddar, test- och demoanläggningar, produktionsanläggningar, databaser, kommunikationsnätverk, living labs, etcetera.

Det maximala, ackumulerade, beloppet för en infrastrukturcheck är 400 000 kronor. Detta gäller endast infrastrukturcheckar via SISP. Intermediären har dock skyldighet att

inom ramen för det maximala beloppet använda mindre belopp då så är befogat eller finansiera checkprojektet i mindre etapper upp till maximalt belopp.

Anledningen till att infrastrukturchecken har ett högre takbelopp var för att SISP:s medlemmar i projektkonsortiet flaggade för att 100 000 kr i vissa fall var för ett var litet belopp för att kunna genomföra meningsfulla infrastrukturprojekt. Ofta är startkostnaden hög för att få tillgång till en infrastruktur. Dessutom tillkommer kostnader för infrastrukturens personal som behöver engageras för att rigga infrastrukturen för de aktiviteter som ska genomföras, samt tillhandahålla den expertis som krävs för en effektiv och ändamålsenlig användning av infrastrukturen. Sedan sommaren 2024 har SISP haft möjlighet att rekommendera ett företag två stycken infrastrukturcheckar utifrån de behov ett företag har, fortfarande med skyldighet att inom ramen för det maximala beloppet använda mindre belopp eller finansiera checkprojektet i mindre etapper upp till maximalt belopp.

Vid behov kan infrastrukturchecken utvidgas jämfört med de andra två typerna av checkar genom att företaget parallellt med infrastrukturchecken även kan tilldelas ytterligare 100 000 kr i form av en IP- och/eller affärsutvecklingscheck.

2.6.2.4 IP-checkar

IP-checken ska hjälpa företagen att identifiera, hantera och kontrollera sina immateriella tillgångar genom att sätta upp en IP-strategi. Affärsstrategisk hantering av immateriella tillgångar är avgörande för ett företags förmåga till innovation, värdeskapande, och attraktivitet på marknaden. Det sistnämnda påverkar till exempel aktieägarvärdet och partnerskapsutveckling. Med immateriella tillgångar avses icke fysiska tillgångar som till exempel metoder, manualer, kundregister, tillverkningsprocesser, tekniska lösningar, utformning, partnerskapsavtal, kännetecken, databaser, forskningsresultat, etcetera. En del av dessa tillgångar kan hanteras med immaterialrätt (patent, design, varumärke, upphovsrätt).

IP-checkarna infördes som en del av innovationscheckarna av följande skäl:

- Små och medelstora företags kunskap om vikten av affärsstrategisk hantering av immateriella tillgångar var genomgående låg, vilket innebar att innovationsförmågan och värdeskapandet begränsades. Den låga kunskapen begränsar även deras förmåga att köpa in rätt expertis.
- Företagsrådgivare och immaterialrättskonsulter på marknaden hade ett för stort fokus på immaterialrätterna i stället för en bred affärsstrategisk hantering av immateriella tillgångar, vilket inbegriper fler verktyg än de immaterialrättsliga.

Konsekvensen av ovanstående var att det inte fanns ett fungerande stöd eller marknad för företagen att ta fram en IP-strategi för immateriella tillgångar som utgår ifrån affärsmodeller och marknaden. IP-checkarnas syfte vara att skapa förutsättningar och stimulera denna marknad samtidigt som de ska bidra till att höja kompetensen hos både rådgivare, konsulter och företag.

Tidigare hade IP-checkarna ett fast belopp på 100 000 kronor. I den nu genomförda omgången av checkar förändrades modellen för checkförmedling, vilket gav Vinnova möjligheten att ge IP-checkarna ett behovsdrivet belopp med ett tak på 100 000 kronor. Det betyder att intermediärerna som hanterar innovationscheckar flexibelt kan använda checkbeloppet utifrån de behov som företaget har och kombinera IP-insatser med till exempel affärsutvecklingsinsatser inom takbeloppet.

Inför att förmedlingen av IP-checkar skulle komma i gång skulle de rådgivare som var avsedda att hantera rådgivningen för IP-checkar gå PRV:s kurs "Affärsstrategisk hantering av immateriella tillgångar". Totalt har 82 rådgivare gått kursen. Det var en kurs på två halvdagar och där föreläsarna var externa IP-konsulter. Syftet med utbildningsinsatsen var att öka rådgivarnas kunskap om strategisk hantering av immateriella tillgångar och immaterialrätter. En viktig aspekt kring detta är hur man som företagsrådgivare bemöter och reder ut ett företags behov av en IP-check när företaget själv inte inser att de behöver en IP-strategi, och ge rådgivarna argument för att kunna påvisa nytta med ett IP-checkprojekt.

Inledningsvis gick även företagen som ska motta en IP-check samma kurs som rådgivarna. Syftet var även där att öka kunskapen om strategisk hantering av immateriella tillgångar och immaterialrätter, samt att öka beställarkompetensen av IP-tjänster hos små och medelstora företag. PRV:s utbildning till företagen har under uppdraget utvecklats stegvis till en idag helt digital utbildning som består av två delar, en självstudiedel och ett digitalt föreläsnings- och diskussionstillfälle.

2.6.3 Uppskalning av checkinsatser

Inom ramen för den ovan beskrivna checkinsatsen har Vinnova valt att genomföra tre parallella insatser. Dels det nu aktuella regeringsuppdraget som denna rapport avrapporterar, dels delar av ett annat regeringsuppdrag, "Uppdrag att stärka tillväxten i forskningsintensiva startupföretag" (N2021/02465). Forskningsintensiva startups gavs via checkinsatsen tillgång till innovationsinfrastrukturer genom infrastrukturcheckar. Det uppdraget hade en checkbudget på 8,5 miljoner kronor under åren 2021–2022 och som hanterades av SISP. Regeringsuppdraget "Uppdrag att stärka tillväxten i forskningsintensiva startup-företag" slutrapporterades 31 januari 2023.

Det tredje delen inom checkinsatsen har varit ett initiativ från Vinnova. Det har funnits ett stort behov och efterfrågan från företag av få tillgång till innovationscheckarna, framför allt infrastrukturcheckarna. Totalt var 27,5 miljoner kronor avsatta till infrastrukturcheckar och resterande del av satsningen, drygt 43,2 miljoner kronor, kunde även nyttjas till affärsutveckling- och IP-checkar. Med anledning av att deeptech företag de senaste åren varit och fortsatt är en prioriterad målgrupp har checkinsatsen kunnat användas för att kanalisera stöd till den målgruppen för att kunna nyttja bland annat innovationsinfrastrukturer. SISP beviljades finansiering för att förmedla checkinsatser till företag inom denna tredje del.

I den kommande redovisningen av resultat, effekter och lärdomar redovisas dessa tre uppdrag som en helhet. Oavsett vilken uppdrag checkarna har tillhört så har företagen tagit del av samma checkinsats, via samma intermediärer och erfarenheterna är relevanta att återge i sin helhet då företagen även har besvarat samma frågor i en slutrapportenkät.

2.6.4 Innovationsledningsprogram för SMF

Under 2021 - 2022 genomfördes ett pilotprojekt i syfte att:

- sätta ramarna för en plattform som ska kunna erbjuda innovationsledningsstöd för målgruppen SMF
- testa förutsättningarna för att etablera ett långsiktigt innovationsledningsprogram genom att planera och utveckla kriterier, undersöka etablering av ledning och styrning (organisation/process för checkhantering), mobilisera och förbereda coacher
- validera pilotprojektets hypoteser och resultat genom att testa framtaget material på ett antal SMF

Pilotprojektet koordinerades av RISE. I innovationsledningsprogrammet fick företagen stöd med följande:

- 1 Inspiration/medvetenhet om innovationsledning – begrepp, definitioner och värdeskapande med målsättning att öka viljan att arbeta vidare med innovationsledning i företagen.
- 2 Förmåga: i denna fas utvecklas grunderna i innovationsledning – färdigheter som behövs för att vara mogen för strategiutveckling. Insatserna har utvecklats och genomförts under handledning av fem innovationscoacher där fokus varit på samskapande och lärande. De genomförda aktiviteterna hos de deltagande organisationerna har lett till ökade kunskaper inom ämnet och insikter i vad de behöver arbeta med för att utveckla innovationsprocesser och erbjudanden.

Övriga steg som inte testades i pilotprojektet, men som behöver ingå i ett innovationsledningsprogram är:

- 3 Strategiutveckling: i denna fas utvecklas strategin för innovationsledning.
- 4 Genomförande av strategin

Planerna för att testa ett fullskaligt innovationsledningsprogram för SMF inom satsningen avbröts när andra viktiga regeringsuppdrag som exempelvis *Avancerad digitalisering* behövde prioriteras. Vinnova hade dessförinnan planerat att lägga delar av sina fria medel på nästa steg av satsningen för att täcka upp för det minskade beloppet specificerat i regeringsuppdraget på 17,5 miljoner kronor under 2023 och 2024, jämfört med 32,5 miljoner 2021 och 2022. Det utrymmet fanns inte längre när stora nya regeringsuppdrag kom inom Vinnovas budgetram.

Vinnova undersökte även möjligheten att lansera en pilot för innovationsledningsstöd för innovationsupphandling och offentlig sektor i början av regeringsuppdraget, men kom till slutsatsen att det inte var möjligt just då. Det var svårt att identifiera relevanta konsultresurser som både hade en djup förståelse för upphandlingsfrågor och hög kompetens inom innovationsledning i offentlig sektor. Det hade inte räckt med att kopiera en utbildning inom innovationsledning för näringslivet, då offentlig sektor fungerar enligt andra principer, incitament och regelsystem. Utöver detta krävdes som sagt också särskilda kunskaper inom upphandling

2.6.5 Resultat, effekter och lärdomar

Ett checkprojekt tar mellan 5 till 12 månader att genomföra och i den tiden är inledande kontakt med företaget medräknad och efteradministration så som att företaget ska besvara en slutrapportenkät. Hittills har 544 slutrapportenkäter från företagen inkommit varav 519 stycken från SISP och 25 stycken från Coompanion.

Det som går att utläsa av de inkomna slutrapportenkäterna är att affärsutvecklingscheckar samt infrastrukturcheckarna är de checkar som det varit störst efterfrågan på, vilket även har synts i intermediärernas löpande lägesrapportering till Vinnova. Fördelningen mellan checkslagen för Coompanion har varit ca 50% affärsutveckling, 20% infrastruktur och 30% IP. Motsvarande fördelning för SISP har varit 23% affärsutveckling, 32% infrastruktur, 18% infrastruktur deeptech samt 27% IP.

Vad gäller branschfördelningen mellan checkarna rapporterar SISP en fördelning på life science och medtech 25%, miljö och klimat 22%, livsmedelskedjan 13%, industri 20% och kreativa näringar 7%. Coompanion har kategoriserat branscherna enligt följande fördelning: miljö, klimat och energi 24%, livsmedel 8%, industri 16%, kreativa näringar 4%, vård, omsorg och hälsa 24%, samverkan och lokal utveckling 8% samt mjukvara och ICT 16%.

2.6.5.1 Företagens perspektiv

Syftet med checkarna har varit att initiera och skapa bättre förutsättningar för framgångsrik innovationsutveckling. Företagen ska efter checkprojektets avslut ha uppfyllt ett eller flera av följande syften:

- Utvecklat sitt kompetensnätverk.
- Verifierat och validerat viktiga kommersiella och tekniska förutsättningar för att reducera risker och stimulera följdinvesteringar för utveckling av innovationer.
- Tagit fram en strategi för hantering av immateriella tillgångar.

Av företagen som tagit emot en checkinsats via intermediärerna i SISP-konsortiet har 42% av företagen angett i sitt enkätsvar att de har utvecklat sitt kompetensnätverk, 60% har verifierat och validerat viktiga kommersiella och tekniska förutsättningar, samt 36% har tagit fram en strategi för hantering av immateriella tillgångar. 9% har kryssat för alternativet annat. Av företagen som tagit emot en checkinsats via Coompanion har

58% angett att de utvecklat sitt kompetensnätverk, 50% har verifierat och validerat viktiga kommersiella och tekniska förutsättningar, samt 19% har tagit fram en strategi för immateriella tillgångar. 8% har kryssat för alternativet annat. Det var möjligt att ange flera svarsalternativ.

- Checkarna accelererar utvecklingen och bidrar till kunskap och lärande i företagen

På frågan om företaget arbetade med det problem eller den fråga som checkprojektet handlade om har 71% av företagen svarat ja och 29% svarat nej av de företag som fått en checkinsats via SISP-konsortiet. Motsvarande siffror för Coompanion är 65% ja och 35% nej.

Enkätsvaren ger en indikation på att checkarna har fått fler projekt att accelerera sin utveckling både i tid och omfattning. Av SISP:s enkätsvar på frågan om ditt företag skulle ha genomfört projektet även utan en innovationscheck har 2% svarat ja, 50% svarat ja, men det skulle ha tagit längre tid, samt 43% har svarat ja, men det hade blivit i mindre skala. 23% svarade nej och 10% vet ej. Det var möjligt att ange flera svarsalternativ. På samma fråga redovisar Coompanion följande siffror: 35% har svarat ja, men det skulle ha tagit längre tid och 31% har svarat ja, men det hade blivit i mindre skala. 27% svarade nej och 8% vet ej.

På frågan vad checkprojektet har resulterat i har en majoritet av företagen svarat att de erhållit ny kunskap och fått tillgång till ny extern expertis. Av SISP:s enkätsvar framgår att 68% av företagen har erhållit ny kunskap, samt att 53% fått tillgång till ny extern expertis. Motsvarande siffror för Coompanion är 80% på båda svarsalternativen. 44% av företagen hos både SISP och Coompanion har uppgett att de verifierat en teknisk lösning, 41% (SISP) respektive 64% (Coompanion) att de validerat en ny produkt/tjänst, samt 28% (SISP) och 44% (Coompanion) att de validerat en ny affärsmöjlighet. 16% (SISP) respektive 28% (Coompanion) av företagen har angett att projektet har gått i en ny riktning som en följd av resultatet från checkprojektet vilket tyder på att ett lärande har skett under projektets gång. Flera av företagen har även angett att de fått bättre förståelse för kapitalbehovet för att kunna realisera checkprojektets resultat, samt att de fått bättre förståelse för intäkter och kostnader i den framtida affären. Svaren där ligger på mellan 14%-28% för de båda intermediärsorganisationerna. Det var möjligt att ange flera svarsalternativ på frågan.

- Checkarna har bidragit till hållbarhet enligt Agenda 2030

På frågan om hållbarhet enligt Agenda 2030 haft påverkan på någon aspekt i checkprojektet har 59% av företagen som fått en checkinsats via SISP svarat att det framför allt har haft påverkan på deras produktutveckling/tjänsteutveckling, och 34% att det har haft påverkan på deras produktion. 44% har angett att det har haft påverkan på deras kunderbjudande, samt 34% på deras marknad och försäljning. 31% har svarat att det har haft påverkan på deras affärsmodell och 21% respektive 19% att det har haft

påverkan på deras partnerskap och leverantörer. Flera svarsalternativ har varit möjliga. Av företagen som fått en checkinsats via Coompanion har 77% svarat att det framför allt har haft påverkan på deras produktutveckling/tjänsteutveckling, och 27% att det har haft påverkan på deras produktion. 65% har angett att det har haft påverkan på deras kunderbjudande, samt 54% på deras marknad och försäljning. 62% har svarat att det har haft påverkan på deras affärsmodell och 46% respektive 23% att de har haft påverkan på deras partnerskap och leverantörer.

- Checkprojekten drivs i hög grad vidare efter att checkprojektet slutförts

Enkätsvaren ovan har speglat resultatet av checkprojekten. Enkätsvaren som redovisas nedan blickar i stället framåt och har försökt fånga vad som kommer att hända med checkprojekten efter att de avslutats hos intermediärerna och hur företagen eventuellt tar resultaten vidare.

Av företagen som mottagit en checkinsats via SISP-konsortiet har 91% angett att de driver något projekt eller vidare verksamhet för att fortsätta utveckla och kommersialisera checkprojektets resultat. Motsvarande siffra för Coompanions företag är 100%. De företag som angav att de inte drev något projekt eller verksamhet vidare angav som huvudsakliga orsaker att de antingen saknar finansiering för att fortsätta projektet, 40%, alternativt att företaget avser att fortsätta projektet men senare, 54%. 16% angav att resultatet av checkprojektet visade att det inte var meningsfullt att fortsätta projektet av någon anledning.

- En majoritet av företagen bedömer att checkprojekten i framtiden kommer att leda till nya eller väsentligt förbättrade varor, tjänster eller processer

På frågan om företaget bedömer att projektet i framtiden kommer att leda till nya eller väsentligt förbättrade varor, tjänster eller processer har företagen hos de båda intermediärerna svarat snarlikt. 53% (SISP) respektive 56% (Coompanion) av företagen har angett att det kommer att ske inom 1–2 år. 39% (SISP) respektive 32% (Coompanion) av företagen har angett att det kommer att ske inom 2–5 år.

- Företagen ser positivt på framtiden vad gäller kommande intäkter och nyanställningar

På frågan huruvida projektets resultat kommer att generera intäkter i framtiden har majoriteten av företagen svarat ja. 40% (SISP) respektive 56% (Coompanion) av företagen har angett att det kommer att ske inom 1–2 år. 48% (SISP) respektive 32% (Coompanion) har angett att det kommer att ske inom 2–5 år. Ett fåtal företag har svarat nej, några stycken vet inte eller att det kommer att ske om mer än 5 år.

Vad gäller nyanställningar är företagen positiva och bedömer att projektets resultat i framtiden kommer att generera nyanställningar. Av företagen som fått en checkinsats via SISP-konsortiet har 32% angett att de avser nyanställa inom 1–2 år och 41% inom 2–5 år. 17% av företagen har svarat vet inte, och 9% har svarat nej. Av företagen som

fått en checkinsats via Coompanion har 35% angett att de avser nyanställa inom 1–2 år, 23% inom 2–5 år och 4% om mer än 5 år. 35% av företagen har svarat vet inte, och 3% har svarat nej.

- Checkprojekten skapar värde och leder till hantering av immateriella tillgångar hos företagen

På frågan om checkprojektet framöver kommer att leda till värdeskapande och strategisk hantering av immateriella tillgångar genom användande av immaterialrätt eller något annat verktyg (t.ex. avtal, företagshemlighet, så har 37% av företagen som fått en checkinsats via SISP svarat att det kommer att leda till registrering av patent, 43% varumärkesregistrering, 25% designregisterskydd, 66% utveckling av know-how, 58% tecknande av avtal, 47% genererande av data som har affärsvärde och 4% annat.

23% av företagen som fått en checkinsats via Coompanion har svarat att checkinsatsen kommer leda till registrering av patent, 31% varumärkesregistrering, 19% designregisterskydd, 69% utveckling av know-how, 54% tecknande av avtal, 46% genererande av data som har affärsvärde, 8% annat och 4% av företagen har svarat vet ej.

- Företagen är i behov av ytterligare finansiering

Majoriteten av de genomförda checkprojekten har angett de behöver ytterligare finansiering för att utveckla och kommersialisera checkprojektets resultat, och har då fått ange vilken typ av finansiering de avser att använda. Flera svarsalternativ har varit möjliga att ange då olika typer av finansiering ofta används i olika skeden. 42% (SISP) respektive 52% (Coompanion) av företagen har angett att de saknar finansiering i nuläget. Av företagen som fått en checkinsats via SISP har 52% svarat att de avser att ta in externt ägarkapital, 53% bidrag, 47% egen finansiering, 37% kundfinansiering, och 26% avser söka lån. Motsvarande siffror för Coompanion blir något missvisande att redovisa då Coompanions enkät felaktigt inte tillät fler svarsalternativ, men 20% av företagen uppger att de avser söka bidrag, 4% ta in externt ägarkapital och 16% har angett egen finansiering. 6% (SISP) respektive 8% (Coompanion) av företagen har angett att de inte behöver någon ytterligare finansiering.

- Checkleverantörerna och intermediärerna har utfört sina respektive uppdrag väl

Frågorna nedan belyser hur väl leverantören av checkinsatsen har utfört sitt uppdrag och hur företagen skattar intermediärernas arbete.

På en skala från 1 till 10 (där 1 är lägst och 10 högst), hur sannolikt det är att företaget skulle rekommendera konsulten/infrastrukturen till någon annan har 89% av företagen som fått en checkinsats via SISP-konsortiet svarat 8 eller högre. 51% av företaget har svarat 10 på frågan. Av företagen som har fått en checkinsats via Coompanion har 85% av företagen svarat 8 eller högre, och 46% har svarat 10 på frågan. Det är ett gott betyg till de konsulter/infrastrukturer som nyttjats i checkprojekten.

Gällande om checkmottagarna kommer att fortsätta att anlita den konsult/infrastruktur som användes i checkprojektet har SISP och Coompanion visat upp snarlika svar, ca 85% av företagen har svarat ja. Det indikerar att de konsulter/infrastrukturer som har använts har haft hög relevans för projektet och att företagen ser ett värde i att fortsätta använda den.

På en skala från 1 till 10 hur sannolikt det är att företaget skulle rekommendera checkförmedlaren/intermediären till någon annan har företagen skattat SISP-konsortiets intermediärer högt. 94% av företagen har angett 8 eller högre, varav 73% av företagen har angett 10. Av Coompanions företag har 81% angett 8 eller högre (92% har angett 7 eller högre), varav 65% har angett 10. Att använda intermediärer som checkförmedlare är ett upplägg som har fungerat väl enligt Vinnovas erfarenheter, och det vittnar även företagens omdömen om.

- Företagen ger bra omdöme till PRV för den kurs de har tillhandahållit

Gällande den kurs som företagen tagit del av hos PRV inför ett IP-checkprojekt så har totalt 198 företagare deltagit uppdelat på 23 tillfällen. Utvärderingen av kurserna visar på en hög nöjdhet hos deltagarna, snittbetyget är 3,93 av 5,0. Kursen för företagarna har varit en integrerad del av Vinnovas finansiering och ett obligatoriskt moment. När deltagarna har slutfört kursen har de erhållit ett certifikat. Upplägget har fungerat så väl att PRV utanför uppdraget har modifierat kursen och tillhandahåller den till en bredare målgrupp av företag.

2.6.5.2 Myndigheternas och intermediärernas perspektiv

Affärsutvecklingscheckarna

Affärsutvecklingscheckarna har ett brett användningsområde och har efterfrågats i hög grad. Under arbetets gång med checkinsatsen har fokus varit på de andra två checkslagen då det är där som det uppstått hinder och utmaningar som har behövt adresseras. Det som främst har framkommit kring affärsutvecklingscheckarna är att det varit uppskattat att det har gått att kombinera olika checkslag upp till takbeloppet. Det har möjliggjort att ett företag kunnat arbeta exempelvis med teknisk utveckling och affärsmodell parallellt med hjälp av checkarna, och därmed undvikit att utveckla teknik utan en tydlig affärsstrategi.

Genomförandet av affärsutvecklingscheckarna har fungerat väl. Det har funnits dels en stor efterfrågan av affärsutvecklingscheckarna från företagen, dels finns en fungerande marknad av konsulter som kan utföra den typen av uppdrag. Det har inte identifierats några hinder eller utmaningar som behöver adresseras framåt, utan affärsutvecklingscheckarna är en väl fungerande insatsform som kan tillämpas i sin nuvarande utformning

Infrastrukturcheckarna

SISP har inom ramen för checkinsatsen hanterat en mängd infrastrukturcheckar, och har därför gjort en analys av hittills inkomna fakturor från infrastrukturerna. Totalt har

194 fakturor analyserats. Då ett checkprojekt tar 6-9 månader från initierat projekt till färdigställande så finns det projekt som fortfarande är pågående alternativt avslutade men ej ännu fakturerade.

Infrastruktur	Summa	Antal checkar	Snittkostnad per check
RISE	3 600 000	24	150 000
Lärosäten	1 600 000	16	100 000
Internationella	2 592 000	32	81 000
Svenska mindre leverantörer	10 700 000	113	94 690

Tabell: Använda infrastrukturer nationellt och internationellt, totalt belopp, antal checkar samt snittkostnad per check

De allra flesta företagen har använt sig av svenska infrastrukturer, men cirka 15% har nyttjat internationella leverantörer, främst i Tyskland och USA.

De lärdomar som SISP lyfter fram från fakturaanalysen är följande:

- Intermediärerna har samverkan med lärosäten och RISE där det är relevant, med det är inte uteslutande lärosäten och RISE som har relevanta resurser för företagen.
- Flera av företagen har använt internationella infrastrukturer i sin checkinsats. Om det beror på att de kan erbjuda bättre testmöjligheter, mer fördelaktiga priser och/eller högre kvalitet ger inte denna fakturaanalys svar på.
- Några industriaktörer har hört av sig och för att erbjuda sina test- och demoanläggningar och experter till företagen vilket intermediärerna ser positivt på. Ett exempel som nämns är Autoliv.

Kopplat till infrastrukturcheckarna nämner SISP vidare att företagen som genomfört ett checkprojekt med hjälp av en infrastrukturcheck har varierande behov, och behöver ofta tillgång till helt olika infrastrukturer där infrastrukturens spetskunnande och testmöjligheter står i centrum. Då checken har varit knuten till företaget har företagets behov styrt vilken infrastruktur som ska nyttjas. Intermediärerna har lyft fram det som en styrka i genomförandet av checkinsatsen. Om checkarna istället hade knutits till vissa förutbestämda infrastrukturer hade det inte matchat behoven hos de företag som intermediärerna mött.

Det saknas en översikt över vilka infrastrukturer som finns i Sverige anger SISP, men företagen och intermediärerna har ofta kunskap om vilka infrastrukturer som finns i Sverige och som är relevanta för dem. Utmaningarna handlar snarare om att få tillgång till infrastrukturerna och ha den betalningsförmåga som krävs för att kunna nyttja dem.

Något som återkommande har lyfts av intermediärerna som en utmaning är tillgången till infrastrukturer och dess affärsmodeller. Infrastrukturen är avgörande för att

startups och SME'er ska kunna testa, utveckla och validera sina lösningar, men det kräver att infrastrukturerna dels görs tillgängliga både kommersiellt och tekniskt, dels att infrastrukturernas affärsmodeller är anpassade för startups och SME'er som av naturen ofta har begränsat med kapital.

SISP har under arbetet med infrastrukturcheckarna även stött på ett annat hinder. I det avtal som ska signeras behöver företaget upplåta användarrätt av metoden till aktören som tillhandahåller infrastrukturen. Det har lett till att företag har avstått från att nyttja infrastrukturer som har den typen av skrivningar i sina avtal, vilket skapar trösklar för företagen att använda vissa infrastrukturer.

Det finns även en oro över att företag som ingår detta avtal inte fullt ut förstår vad detta kan få för konsekvenser för framtida affärsbeslut. Erbjudandet som företaget har kanske inte blir lika attraktivt och exklusivt när det finns andra som också har tillgång till metoden. Kontrollen över metoden flyttas från företaget, och detta kan ha negativa konsekvenser till exempel vid kapitalanskaffning, försäljning eller uppköp. Hur utbredd detta är bland infrastrukturer att ställa krav på användarrätt av metoden är oklart. Är det något som sker rutinemässigt i standardavtal utan att ta hänsyn till det enskilda fallet? Är det nödvändigt för aktören som tillhandahåller infrastrukturen? Vad är deras behov?

IP-checkar

- Låg medvetenhet och kunskap hos företagen

Coompanion såväl som SISP har märkt av att företagen initialt inte söker IP-checkar utan i högre grad efterfrågar affärsutvecklingscheckar eller infrastrukturcheckar. Som intermediärer har de fått lägga stor kraft på att förklara värdet av att identifiera ett företags immateriella tillgångar och utveckla en IP-strategi.

Coompanions slutsatser som intermediär är att kunskapen om IP och behovet/nyttan av att inventera, kartlägga och lägga upp en strategi för IP ofta är mycket låg bland småföretagen. Stöd för IP efterfrågas i mycket liten omfattning och det krävs en omfattande "införsäljning" för att företaget skall förstå vitsen med att ta fram en IP-strategi.

SISP lyfter fram att kunskapen kring IP hos medlemmarna och företagen är beroende på vilken bransch/industri de verkar inom. Forskningsnära miljöer med fokus på life science och deeptech har vana av att registrera patent, och några av medlemmarna arbetar med branscher där varumärke och mönsterskydd är avgörande faktorer. Vidare beskriver SISP att de under projektet även har kunnat hjälpa och stötta fler företag som annars inte arbetat med IP i bred mening.

De företag som fått en IP-check beviljad är oftast väldigt nöjda med utfallet. SISP beskriver att flera företag har uppgett att IP-checkarna har varit avgörande för att skydda deras innovationer och strategiskt positionera företaget. Coompanion lyfter fram att samtliga företag som avslutat ett IP-checkprojekt har kommit till insikt om vikten av

att hantera sina immateriella tillgångar, och bland enkätsvaren återfinns svar som att företaget har insett behovet av att tänka steget längre med att planera hur de ska arbeta med sina immateriella tillgångar.

PRV kan bekräfta att det saknas medvetenhet och grundkunskap om immateriella tillgångar, immaterialrätt och vikten av att hantera och använda dem strategiskt hos företag och forskare. Detta är något som återkommande framkommer vid kunskapshöjande aktiviteter och i dialog med både företag och aktörer i hela ekosystemet. Det är en stor utmaning att företagen först efter att de har fått kunskapshöjning förstår hur viktiga frågorna är.

Det finns många goda exempel på utbildnings- och informationsmaterial och insatser gällande hantering av immateriella tillgångar och immaterialrätt både på den nationella och internationella arenan, tex hos innovationskontor, SNITTS, stödaktörer och PRV, både för företag och för forskare. Men de är spridda, något fragmenterade och bygger framför allt oftast på att den enskilde själv söker kunskapen. Det är utmanande att söka information om något man inte vet att man borde veta. PRV anser därför att det varit ett kraftfullt och bra incitament att koppla ett obligatoriskt kunskapshöjande moment till checkfinansieringen så som det är gjort i IP-checken.

Det behövs både tydliga incitament och en högre medvetenhet och grundkunskap hos företag och forskare. PRV har haft uppdraget att arbeta med kunskapshöjning sedan 2014 (först som ett uppdrag²⁰ och sedan inskrivet i förordningen²¹) och ser att det är en stor utmaning att IP-kunskapen i ekosystemet är personberoende.

- Ojämn kompetens en utmaning för rådgivarna

För att kunna informera om IP-checken på ett bra sätt krävs också att rådgivaren har goda kunskaper i ämnet. Det behövs en kritisk massa av rådgivningar för att hålla dessa kunskaper aktuella under flera års tid. Coompanion lyfter fram att det skulle kunna vara bättre att samla denna kompetens hos en mindre skara rådgivare som kan bli experter på just detta område. Det är då viktigt att ha en bred ingång till vad IP kan innebära motsvarande vad IP-checkarna har möjliggjort.

SISP ser snarlika utmaningar som Coompanion och lyfter fram att kompetens inom IP bör stärkas lokalt genom samverkan mellan PRV och innovationsmiljöerna.

PRV, som samverkar med många regionala aktörer inom ekosystemet, ser att IP-kunskapen och erfarenheten hos rådgivare är mycket varierande både mellan och inom aktörers organisationer. Ibland behöver rådgivaren ha kunskap inom många områden och kan därför inte vara specialister medan det i andra sammanhang finns utrymme för specialisering. Det kan vara utmanande för en rådgivare att besitta argumenten varför det är viktigt och relevant för ett företag att ta fram en IP-strategi. Det också kan vara

²⁰ <https://www.vinnova.se/contentassets/4b4fd59915434208abd03d5326a2db10/2016-02200-uppdraget.pdf>

²¹ <https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-20071111-med-instruktion-for-patent-sfs-2007-1111/>

utmanande för en rådgivare att behöva lägga tid på enkla och basala IP-frågor när de har kapacitet för mycket mer.

- IP-frågorna måste integreras i strategiska och affärsmässiga beslut

Ett av syftena med IP-checken är att stimulera en bred affärsstrategisk hantering av immateriella tillgångar. Med det avses att IP-arbete behöver integreras i affärsplanen, i affärsprocesser och affärsbeslut. IP-arbetet får inte bli en isolerad fråga, och registrerbara rättigheter är inte ett självändamål utan ett strategiskt verktyg för att bygga värde och kontroll. En rapport från EPO och EUIPO, publicerad i januari 2025, visar att små och medelstora företag som äger immaterialrätter i form av patent, design eller varumärke har 44% högre intäkt per anställd, betalar högre löner och har fler anställda²².

Fokus i en IP-strategi bör sträcka sig bortom tekniska uppfinningar och patent och skifta från att bygga portföljer till strategisk användning av dessa portföljer, där till exempel avtal och informationshantering är en självklar del. Men denna beställarkompetens saknas hos företagen. Det behövs en bred kompetens med samlad erfarenhet från IP, juridik och affär/näringsliv. Ytterligare en utmaning är att IP-konsultbranschen i stor del är arrangerad med dessa kompetenser i olika silos. Kompetensprofilen hos konsulterna/tjänsteleverantörerna inom IP ofta är specialiserade experter som inte har till uppgift att coacha företaget till andra affärsstrategiska beslut när företaget till exempel beställer en specifik tjänst. Denna utmaning med låg grundkunskap och bristande beställarkompetens hos företagen som möter specialiserade experttjänster lyftes tydligt av aktörer på konferensen om teknikintensivt entreprenörskap som samlade deltagare och aktörer från Europa under Sveriges EU-ordförandeskap²³.

Att ha en affärsbaserad IP-strategi för sina immateriella tillgångar borde vara en självklar del för att attrahera finansiering, investeringar och kapital. Men tyvärr reduceras detta för ofta till en fråga om innehav av registrerbara rättigheter i stället för en redovisning av en affärsförankrad strategi. En portfölj av avtal, informationshanteringsstrategier och företagshemligheter kan vara lika mycket värt som en stor välplanerad patentportfölj eller ett viktigt komplement.

Industrifondens Sara Frykstrand bekräftar i dialog att det är en kunskaps- och erfarenhetsresa för många företag att förstå dessa affärsstrategiska överväganden och säger att det många gånger är först när entreprenören samlat på sig erfarenheter från flera "företagsresor" som detta börjar mogna. Hon bekräftar också att forskningsbaserade företag inte sällan söker sina patent och spinner ut bolag innan

²² [Intellectual property rights and firm performance in the European Union. Firm-level analysis report, January 2025 - EUIPO](#)

²³ [Konferens om teknikintensivt entreprenörskap för en innovativ, resiliert och konkurrenskraftig inre marknad](#)

utvecklingen är mogen för det. Det verkar även som att dessa företag ofta har behövt väga en senare registrering mot publicering, vilket också är ett viktigt verktyg för forskaren. Det är en svår balansgång som är inbyggd i systemet.

2.6.6 Sammanfattande kommentarer

Både Vinnova och intermediärerna menar att innovationscheckar är en bra insatsform vilket också företagens enkätsvar visar. De allra flesta checkprojekt utvecklas vidare efter att själva checkinsatsen har avslutats och företagen bedömer i hög grad att projekten i framtiden kommer att leda till väsentligt förbättrade varor, tjänster eller processer, samt att de kommer att generera både intäkter och nyanställningar.

De behov och utmaningar som finns rörande tillgång till infrastruktur är större än vad denna insats kan adressera. Dels är det kostsamt för företagen att nyttja infrastrukturerna, dels är tillgången till infrastrukturerna och dess affärsmodeller en utmaning. Infrastrukturerna är dock avgörande för att startups och SME'er ska kunna testa, utveckla och validera sina lösningar.

Medvetenhet och grundkunskapen hos företag och forskare gällande strategisk hantering av immateriella tillgångar och immaterialrätt är låg. Kunskapen hos rådgivarna är ojämn. Det leder till utmaningar i ekosystemet tex för rådgivare som både behöver övertyga företagen om nyttan med en IP-strategi och lägga (för) mycket tid på grundläggande rådgivning. Det behövs affärsförankrad IP-kompetens som kan öka företagets beställarkompetens, och det behövs efterfråga från systemet, tex. finansiärerna, av IP-strategier som inkluderar företagets alla immateriella tillgångar. Men det behövs även en tidigare medveten hantering av de immateriella tillgångarna (forskningsresultat/kunskapstillgångar) redan från den akademiska miljön.

3 Nyttiggörande och kommersialisering av innovation allt viktigare i en förändrad omvärld

Frågor om nyttiggörande och kommersialisering av innovation har sedan myndigheterna fick det aktuella regeringsuppdraget 2021 och i spåren av Covid-19 pandemin samt den geopolitiska utvecklingen aktualiserats än mer och fått en högre prioritet både inom EU och för Sverige. EU-kommissionen och Sveriges regering vidtar flertalet åtgärder och insatser för att stärka konkurrenskraften och innovationsförmågan för stärkt säkerhet, beredskap, försvarsförmåga och för att accelerera en hållbar omställning. Att säkra nyttiggörande och kommersialisering utifrån dessa betydande satsningar är en nödvändighet för att lyckas med att uppfylla de högt ställda ambitionerna för ökad konkurrens- och innovationskraft.

3.1 Konkurrenskraft i fokus för EU och Sverige

EU-kommissionen har inlett arbetet för mandatperioden 2024 – 2029. Det första stora initiativet är EU:s konkurrenskraftskompassen som utgör en strategisk och tydlig ram för kommissionens arbete med ett tydligt fokus på ökad konkurrenskraft genom förenkling, investeringar och ekonomiska prioriteringar. Europa ska bli en plats där framtidens teknik, tjänster och rena produkter uppträffas, tillverkas och släpps ut på marknaden med målsättningen att Europa ska bli den första klimatneutrala kontinenten.

Kompassen pekar på behoven av:

- att överbygga innovationsklyftan med bland annat ett fokus på deep tech/banbrytande tekniker och en EU-strategi för startups och expanderande företag/scaleups samt regelförenkling,
- en konkurrensdriven strategi för utfasningen av fossila bränslen där EU är en attraktiv plats för ren teknik och tillverkning,
- en starkt försörjningstrygghet av råvaror, hållbara drivmedel, ren energi och teknik genom internationella partnerskap samt möjliggörande av europeisk preferens vid offentlig upphandling.

Även för Sveriges regering är konkurrenskraften högt uppe på agendan vilket framgår av de föreslagna satsningarna i [Forskning och innovation för framtid, nyfikenhet och nytta](#). Genom excellens, internationalisering och innovation ska Sverige vara ett internationellt attraktivt land för investeringar i forskning och utveckling. Sverige ska vara bland de främsta länderna vad gäller utgifter för forskning och utveckling (FoU) som andel av BNP. Regeringen pekar i propositionen även på vikten av ett välutvecklat innovationssystem med samarbete som leder till att kunskap delas mellan olika sektorer och aktörer som kan bidra till nya tekniska framsteg och innovationer. Tillgång

till resurser så som finansiering, riskkapital och forskningsinfrastruktur samt offentlig upphandling är viktiga komponenter för att främja innovation.

3.2 Sverige har styrke- och utvecklingsområden

Sverige har inom många områden goda förutsättningar och en bra utgångspunkt för ökad konkurrenskraft och innovation i ett internationellt perspektiv. Sverige är ett av de främst länderna inom innovationsområdet och vi rankas högt i mätningar som European Innovation Scoreboard, Global Innovation Index och våra innovationskontor och inkubatorer rankas högt internationellt men vi behöver bli ännu bättre på att ta tillvara den potentialen.

3.2.1 Sverige behöver bli bättre på innovationsupphandling

EU har 2020 och 2024 genomfört en jämförelsestudie ²⁴ av förutsättningarna för innovationsupphandling i medlemsländerna. Denna jämförelsestudie planeras nu genomföras årligen.

Med utgångspunkt i att EU ska vara en konkurrenskraftig region uppskattas att 20 procent av det som EU:s länder lägger på offentlig upphandling bör vara hänförliga till innovationsupphandling.

“... a healthy economy needs 20% of its public procurement expenditure to be invested in innovation procurement – 3% to R&D procurement and 17% to public procurement of innovative solutions – in order to reach a sufficient level of early adopters that are needed to encourage the rest of the public procurement market to widely adopt the innovations afterwards (as highlighted in Commission notice on innovation procurement C(2018)3051). Other parts of the world are already achieving this level or even higher level of expenditure on innovation procurement: South Korea has a target to spend 25% of its public procurement on innovation procurement (5% on R&D procurement and 20% on public procurement of innovative solutions).”

Värt att notera är att värdet av Sveriges upphandlingspliktiga inköp²⁵ enligt Upphandlingsmyndighetens beräkningar uppgår till drygt 920 miljarder kronor vilket motsvarar en sjättedel av BNP. Det finns idag inte tillräckliga data för att kunna uppskatta andelen innovationsupphandling i Sverige.

Studien följer, utöver om det finns nationella utgiftsmål för innovationsupphandling, bland annat upp om innovationsupphandlings strategiska funktion och roll lyfts fram i

²⁴ [Benchmarking of innovation procurement investments and policy frameworks across Europe](#)

²⁵ Offentliga affärer: inköp och andra ekonomiska uppgörelser som offentlig sektor gör för att kunna driva sin verksamhet och ha en väl fungerande samhällsservice. Det inbegriper offentlig upphandling och andra inköp, valfrihetssystemet och statsstöd. Offentliga inköp är ett samlingsbegrepp för samtliga typer av anskaffning till upphandlande organisationer, oavsett om de omfattas av upphandlingsreglerna eller inte. Offentlig upphandling är den process som upphandlande organisationer använder för att göra inköp i enlighet med upphandlingslagstiftningen.

horisontella och sektoriella nationella policyer, hur tillgången till kunskapsstöd ser ut samt om det finns finansiella eller andra incitament som kan stimulera till flera innovationsupphandlingar inom landet. I studien 2024 studerades särskilt innovationsupphandlingens eventuella plats i nationella strategier/handlingsplaner för strategiskt viktiga och kritiska tekniker:

“Special attention was paid to collecting also additional evidence on whether national strategies and/or action plans are encouraging the use of innovation procurement to accelerate the uptake and to reinforce EU strategic autonomy for those four technologies that are critical for EU economy security (artificial intelligence, semiconductors, quantum computing and biotechnology).”

3.2.1.1 Utfallet för Sverige i jämförelsestudien

I studien för 2024²⁶ placerar sig Sverige på nionde plats bland 30 länder. Sveriges resultat har förbättrats sedan mätningen 2020, men eftersom andra länder förbättrat sig ännu mer, faller Sverige från position fem till position nio i rankingen.

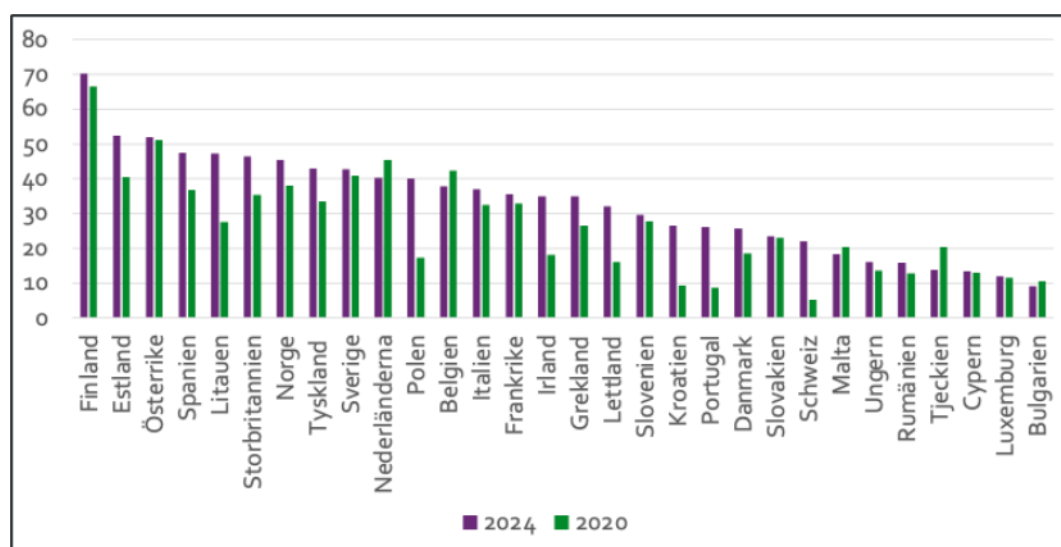


Diagram: Ländernas inbördes placering 2024 utifrån sammanlagt resultat i jämförelsestudien för 2024 samt det sammanlagda resultatet för respektive land för 2024 och 2020.

I jämförelsen studeras tio indikatorer. Svenska styrkor inom innovationsupphandling är enligt studien gott stöd till upphandlande organisationer och att innovationsupphandling omnämns i flertalet policydokument, exempelvis den nationella upphandlingsstrategin. Svenska svagheter är exempelvis avsaknad av en fristående nationell plan för innovationsupphandling och nationella mål för inköp genom innovationsupphandling.

²⁶ https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/new-european-innovation-agenda/innovation-procurement/benchmarking-innovation-procurement-investments-and-policy-frameworks-across-europe_en

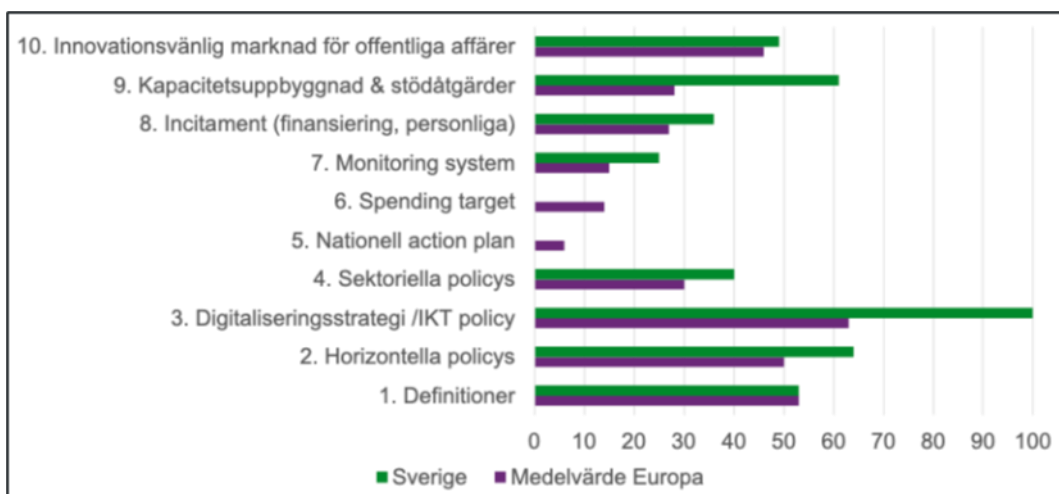


Diagram: Sveriges resultat för var och en av de 10 indikatorerna i jämförelsestudien 2024 (övre stapeln) i jämförelse med medelvärdet för de ingående länderna i studien (den undre stapeln).

Det finns flertalet och samstämmiga rapporter och insikter som tydligt beskriver problemen och vinsterna vi kan göra med ökad innovation i upphandling. Draghi-rapporten och OECD/OPSI pekar på att de problem vi identifierat i Sverige gäller för hela EU/Europa och att de potentiella konkurrens fördelarna och vinsterna motiverar kraftfulla insatser. Jämförelsestudien från EU visar att Sverige har ökat sedan förra mätningen, men ändå har vi halkat ner i rankingen. Andra länder inom EU gör helt enkelt mer och satsar mer pengar än vad vi gör i Sverige.

Övergripande kan vi beskriva problemen i tre kategorier. Styrningsrelaterade, kunskapsrelaterade och finansiellt relaterade. Alla tre kategorier har både tillfredsställda och otillfredsställda behov, men övergripande för alla är att insatserna saknar samordning. Även om ett stöd finns är det väldigt svårt för den som har ett behov att både hitta och få tillgång till ett stöd. Brister i, och gapen mellan, olika stöd omhändertas inte strukturerat då ingen insats har ett helhetsperspektiv och ett ansvar för detta.

Det stöd till upphandlande organisationer som rapporten pekar ut som en av Sveriges styrkor är i flera delar resultatet av det arbete som bedrivits inom detta regeringsuppdrag från Upphandlingsmyndighetens sida under projektet Afori – arenan för innovation i upphandling. Dessutom är stödet från Upphandlingsmyndigheten generellt, ett mer handfast stöd som ges vid andra kompetenscenter i Europa erbjuds inte. Den externa finansiering som funnits med regeringsuppdraget har gett nödvändiga resurser för att driva arbetet med tillfredställande resultat.

Det fördjupade analysarbetet av jämförelsestudien som beskrivs under 2.1.3.3 *Lärdomar från analysen av andra länders insatser för ökad innovationsupphandling* visar på vilka sex insatser som skulle ge bäst effekt för ökad nyttiggörande och

kommersialisering av innovation genom offentlig upphandling. Dessa insatser skulle både leda till ökad nytta av våra gemensamma skattemedel och till stärkt konkurrenskraft för näringslivet.

I rapporten definieras Upphandlingsmyndigheten som Sveriges kompetenscenter för innovationsupphandling. Arbetet inom detta regeringsuppdrag har varit starkt bidragande till de leveranser som skett inom det området under perioden 2021–2024. Upphandlingsmyndigheten ser därför att det finns mycket goda förutsättningar att utifrån kunskaperna och erfarenheterna vunna i detta regeringsuppdrag skapa ett utökat kompetenscenter. Ett utökat kompetenscenter skulle med inspiration från andra länders framgångsrika arbete på området kunna möta flera av de behov och hinder som Upphandlingsmyndigheten har identifierat för att öka antalet innovationsupphandlingar i Sverige. Ett utökat kompetenscenter behöver vara långsiktigt finansierat. Insatserna behöver dessutom vara koordinerade och skapade i samverkan av flera aktörer både inom det offentliga och privata.

3.2.2 Sverige behöver bli bättre på att kommersialisera

Svenska företag behöver kontinuerligt, systematiskt och strategiskt skapa värde av och värna sina immateriella tillgångar. Detta för att säkerställa konkurrenskraft och tillväxt, för att Sverige ska befinna sig i framkant i utvecklingen av strategiska tekniker och för att lyckas sätta nya lösningar på våra samhällsutmaningar på marknaden. Företag som äger patent, varumärken och designskydd presterar bättre ekonomiskt, de inbringar högre intäkter, betalar högre löner och har fler anställda enligt en nyligen publicerad rapport²⁷. Immateriella rättigheter är en viktig drivkraft för ekonomisk tillväxt eftersom de, rätt använda, hjälper företag att öka värdet på sina immateriella tillgångar. Industrier med stor användning av immateriella rättigheter står för nästan hälften av EU:s BNP och mer än 90 % av dess export. Under 2017–2019 stod patentintensiva industrier för nästan 76 % av handeln inom EU²⁸.

För att lyckas behövs kunskap om immaterialrätt och andra strategiska verktyg för en medveten hantering av immateriella tillgångar (dvs bygga affärsrelaterade IP-strategier). Idag är den kunskapsinhämtningen näst intill helt personberoende utan koppling till högre utbildning eller system. Det är inte så vi bygger mer medvetna, smartare beslut.

Akademien och det akademiska ekosystemet är en viktig miljö för teknikutveckling och innovation. Värdeskapande ur kunskaps- och tekniktillgångar (eng. knowledge valorisation) är central för nyttiggörande av FoU-resultat och därmed avgörande för svensk innovations- och konkurrenskraft. Förutsättningarna för nyttiggörande och kommersialisering sätts ofta redan i hanteringen av forskningsresultaten.

²⁷ [Intellectual property rights and firm performance in the European Union. Firm-level analysis report, January 2025 - EUIPO](#)

²⁸ [Immateriella rättigheter – harmoniserade EU-patentregler](#)

Sverige behöver utveckla innovationsekosystem där nytt och nyttigt värdeskapande (innovation), affärsstrategisk hantering av immateriella tillgångar ("bränslet" för innovation) och entreprenörskap ("motorn" som omvandlar kunskap till innovation) hanteras som integrerade, samspelade och förstärkande delar i innovationsekosystemet.

Ett ytterligare förbättringsområde är att använda offentlig upphandling för att stärka konkurrenskraft och accelerera innovation. Men en nödvändig förutsättning är en innovations- och tillväxtvänlig hantering av immaterialrätt från de upphandlande organisationerna. De behöver låta leverantörerna, i så stor utsträckning som möjligt, få kontrollen och äga de immateriella rättigheter som ligger till grund för affären eller innovationen. Här finns det en kunskapsbrist i Sverige. Andra europeiska länder har tagit strategiska steg för att underlätta för upphandlande organisationer att göra rätt. Sverige behöver titta på detta och se till att investeringar från offentlig sektor ges bättre förutsättningar att stärka svensk och europeisk konkurrenskraft och accelerera innovation.

Den utbredda kunskapsbristen i systemet om strategisk hantering av immateriella tillgångar och immateriella rättigheter får konsekvenser. Uteblivet nyttiggörande av forskning, minskad tillväxt hos SMF och sämre förutsättningar för samhällsnyttig innovation är några av konsekvenserna. Idag är kunskapsinhämtningen nästan helt personberoende, den behöver förflyttas till systemet, och grundkunskapen behöver höjas.

Medveten hantering av tillgångar (som forskningsresultat m.m) och rättigheter ger förutsättningar för viktiga delar som bygger svensk och europeisk konkurrenskraft och samhällsviktig innovation som tex:

- ansvarsfull internationalisering, så att säkerhet och delning balanseras.
- dual-use, där affärsmodeller för både militär och civil leverans kan säkras och resultera i innovation som leder till ökad beredskap och tillväxt.
- krav och villkor i offentlig upphandling som beaktar konsekvenserna av kontroll och ägande ur både verksamhetens och företagets perspektiv.

Sverige kan ge bättre förutsättningar för att de satsningar som görs ska lyckas. Förutom att verka för en ökad svensk förmåga att skapa värde ur och värna viktiga immateriella tillgångar så finns det många direkta ställningstaganden, och tvingande lagstiftning, som forskare och företag idag behöver göra inom det immaterialrättsliga området. Frågor som kopplar till försvar, beredskap och ansvarsfull internationalisering, därför kan dessa frågor inte förbises.

I februari i år (2025) har regeringen bildat en arbetsgrupp i Regeringskansliet med uppgift att samordna frågor om immaterialrätt och bidra till att ta fram en riktning för regeringens målsättningar på området²⁹. Ett välkomnat initiativ som kan minska risken att frågornas viktighet glöms bort, särskilt när frågorna så tydligt går på tvären mellan

²⁹ [En samlad inriktning för immaterialrätt - Regeringen.se](#)

departementen. Vinnova och PRV vill lyfta behovet av att komplettera arbetsgruppens uppdrag med att också ta fram en inriktning för regeringens målsättningar med affärsstrategisk hantering av immateriella tillgångar. Motivet till detta är att grunden för att åstadkomma värdeskapande ur FoU-investeringar är en medveten strategisk hantering av de genererade immateriella tillgångarna, som data, algoritmer, metoder, processer, ”know-how” och nya tekniska lösningar. Överväganden om tex publicering, patentering och hemlighållande kräver medvetenhet om immaterialrätten och flera andra viktiga verktyg för att generera ett säkert värdeskapande, oavsett om det handlar om delning av forskningsresultat eller ökad tillväxt. Hanteringen av immateriella tillgångar behöver tillgängliga vägledande policyer och riktlinjer i utbildning, forskning, upphandling och innovation inom akademien, myndigheter, offentliga verksamheter och näringsliv (speciellt i startups, scaleups och SMF inom näringslivet). En proaktiv affärsstrategisk hantering av immateriella tillgångar kan spara kostnader, skapa tillväxt och accelerera innovation.

3.3 Sammanfattande kommentarer

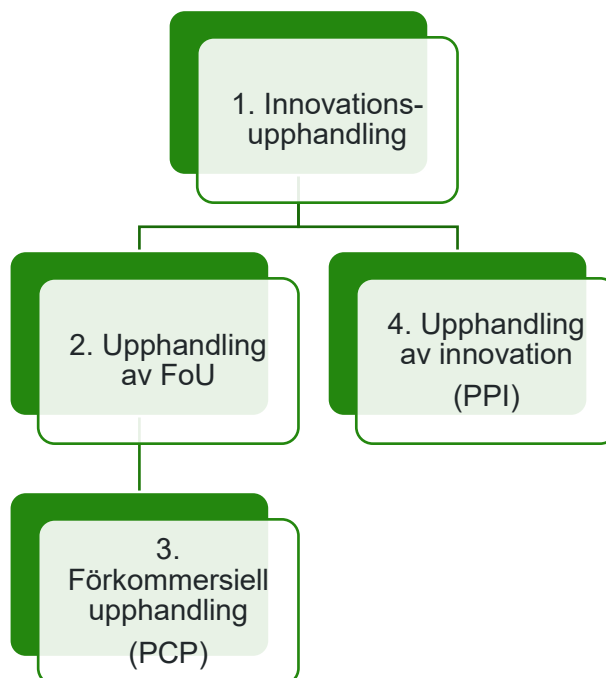
Sverige har ett gott utgångsläge för en ökad konkurrenskraft men, inte minst givet dagens förutsättningar, behöver vi bli ännu bättre på att nå önskade effekter av de investeringar och satsningar som görs inom olika områden. Vi behöver bättre säkra effektiva vägar till nyttiggörande och kommersialisering av innovation.

Potentialen i att genom offentlig upphandling efterfråga nya lösningar och ny kunskap genom innovationsupphandling kan bättre tas till vara. Det finns ett behov av ett mer handfast stöd likt det som kompetenscenter för innovationsupphandling erbjuder i andra länder i Europa.

Det är nödvändigt att öka grundförståelsen och medvetenheten om vikten av strategisk hantering av immateriella tillgångar och immaterialrätt hos forskare och företag för att skapa värde ur och värna svenska FoU satsningar. För att åstadkomma detta behöver frågorna bli en integrerad del av innovationsekosystemet, tex genom utbildning, policys och incitament.

4 Bilagor

4.1 Bilaga Definitioner innovationsupphandling



1. Innovationsupphandling

Med innovationsupphandling menas alla upphandlingar som syftar till:

- köp av innovationsprocessen (upphandling av FoU),
- köp av resultatet av innovation (upphandling av innovation).

I det första fallet beskriver den upphandlande organisationen sina behov. Utifrån behoven tar leverantören fram kunskaper för nya varor, tjänster eller processer som ännu inte finns på marknaden men möter de specifika behoven.

I det andra fallet väljer den upphandlande organisationen att vara en tidig användare och köpa en vara, tjänst eller process som är ny för marknaden eller har helt nya egenskaper.

2. Upphandling av FoU

Upphandling av FoU är offentlig upphandling av forsknings- och utvecklingstjänster och omfattar:

- grundforskning,
- tillämpad forskning,
- experimentell utveckling.

Grundforskning är försök eller teoretiska studier som syftar till att förstå orsakerna bakom fenomen och observerbara fakta. Målet är att skapa ny kunskap, utan att direkt tillämpa den i praktiken.

Tillämpad forskning är arbete som syftar till att skapa ny kunskap. Det fokuserar på att lösa ett specifikt problem eller uppnå ett konkret mål.

Experimentell utveckling innebär arbete som bygger på befintlig kunskap från forskning eller praktisk erfarenhet. Målet är att kunna utveckla nya varor, tjänster eller processer. Arbetet kan även omfatta att skapa tekniska demonstratorer, alltså verktyg som visar hur en ny teknik eller ett nytt koncept fungerar i en typisk eller relevant miljö.

3. Förkommersiell upphandling

Förkommersiell upphandling (PCP – pre-commercial procurement) är en metod för upphandling av forsknings- och utvecklingstjänster som är undantagna från EU:s direktiv om offentlig upphandling. Det är ett verktyg för att stimulera innovation då det gör det möjligt för den offentliga sektorn att styra utvecklingen av nya lösningar direkt mot sina behov.

Förkommersiell upphandling bygger på tre principer:

- konkurrensmässig utveckling i faser,
- leverantören får de immateriella rättigheterna och upphandlaren får nyttjande- och licensrättigheter,
- separering av Förkommersiell upphandling från den efterföljande upphandlingen av kommersiella volymer av lösningar.

Förkommersiell upphandling ger därför marknaden möjlighet att utveckla konkurrenskraftiga varor och få en första kundreferens. Samtidigt kan den upphandlande organisationen jämföra olika lösningar och välja de alternativ som bäst möter behoven.

Offentliga upphandlare kan driva innovation från efterfrågesidan genom att agera som tekniskt krävande kunder som köper utveckling och testning av nya lösningar. Detta gör

det möjligt för upphandlande organisationer att effektivisera offentliga tjänster och samtidigt skapa möjligheter för näringslivet att snabbt kommersialisera innovation.

4. Upphandling av innovation

Offentlig upphandling av innovation (PPI – public procurement of innovative solutions) underlättar bred spridning och skalning av innovativa lösningar på marknaden.

Offentlig upphandling av innovation innebär att offentlig sektor köper nya eller förbättrade lösningar som ännu inte är allmänt tillgängliga på marknaden. Det kan handla om varor, tjänster eller processer som har testats i liten skala eller funnits i begränsad omfattning, men ännu inte används i stor skala. Även befintliga lösningar som används på nya, innovativa sätt kan omfattas av offentlig upphandling av innovation.

Offentlig upphandling av innovation kan exempelvis innefatta köp av:

- en helt ny vara, tjänst eller process,
- en betydande förbättring av en befintlig vara, tjänst eller process,
- en ny kombination av befintliga varor, tjänster eller processer,
- en användning av befintliga varor, tjänster eller processer på ett innovativt sätt i en annan sektor, i ett nytt tillämpningsområde etcetera.

Vid offentlig upphandling av innovation är den upphandlande organisationen en tidig användare av innovativa lösningar. Tidiga användare kallas vanligtvis de första 20 % av kunderna på marknaden som köper en innovativ lösning. Tidiga användare kan stimulera till skalning och spridning av en innovation samt bidra till en snabbare kommersialisering.

4.2 Bilaga Budskapsmatris för Afori

Huvudbudskap 1	Delbudskap	Argument
All upphandling kan möjliggöra innovation	<p>Se inte innovation i upphandling som ett eget spår.</p> <p>Genom att inte stänga ute okända lösningar har vi lättare att följa med i utvecklingen därmed och göra bättre affärer.</p>	<p>All upphandling behöver inte leda till att något nytt köps in, men all upphandling kan öppnas för nya lösningar. Genom att skriva smarta upphandlingsunderlag får innovation en naturlig plats i all upphandling.</p> <p>Det som i dagsläget löser dina behov behöver inte vara det som löser dina framtida behov.</p> <p>Genom att alltid möjliggöra för nya lösningar i upphandling är det lättare att få leveranser som håller många år framöver.</p> <p>Genom att öppna all upphandling för innovation skapar bättre förutsättningar att hitta den bästa lösningen för din verksamhet, även om lösningen är okänd.</p>
	<p>Funktionskrav öppnar all upphandling för innovation.</p> <p>Genom att basera kraven på sina egentliga behov öppnar vi upp för nya och mer anpassade lösningar.</p>	<p>Genom att i förarbetet verkligen bottna i de behov som upphandlingen ska lösa blir det lättare att utvärdera inkomna anbud.</p> <p>För att kunna ställa funktionskrav måste du verkligen ha förstått dina behov. Då blir det enklare att se om en lösning levererar på dina behov oavsett vilken teknik eller metod lösningen baseras på.</p> <p>Funktionskrav utesluter inte anbudsgivare som har utvecklat nya metoder/produkter/tjänster.</p> <p>Funktionskrav gör att upphandlingen inte tyngs ner av onödiga tekniskspecifikationer.</p> <p>Funktionskrav gör upphandlingens måluppfyllelse lättare att utvärdera under avtalstiden.</p> <p>Funktionskrav gör det enklare att löpande utvärdera leveransen och justera i metoden eller lösningen under avtalstidens gång.</p>

Huvudbudskap 2	Delbudskap	Argument
Inköp är en strategisk ledningsfråga	<p>Det är bara när den yttersta ledningen behandlar inköp som ett strategiskt verktyg som det kommer att vara det.</p> <p>Hela organisationen måste förstå hur olika övergripande målsättningar kan nås genom att enskilda upphandlingar tillsammans utgör en större helhet. Och att skapa den kulturen är ledningens ansvar.</p>	<p>Inköpsstyrning måste vara en integrerad del av ledningssystemet eftersom den ska syfta till att uppfylla verksamhetens övergripande mål.</p> <p>Använd er av kategoristyrning och spendanalys eller liknande inköpsstyrningsverktyg.</p> <p>Du som chef i ledningsposition äger makten att prioritera och skapa förutsättningar.</p> <p>Kultur är det viktigaste verktyget för att driva förändring. Och kultur börjar alltid i toppen.</p>
	<p>Politiken måste ge ledningen rätt förutsättningar för att kunna agera strategiskt.</p> <p>Ett långsiktigt och nära samarbete mellan politiker och tjänstemän skapar tydliga ramar för vilka mål som ska uppfyllas och hur arbetet ska mätas.</p>	<p>Inköp är ett sätt att styra mot politiska mål.</p> <p>Vad som köps och hur det köps är otroligt effektiva verktyg för att genomdriva politiska mål.</p> <p>Du kan tydliggöra att inköp ska fokusera på affärsnytta och att skapa värde.</p> <p>Goda offentliga affärer är inte bara till utfallet på enskilda upphandlingar utan är helheten som skapas av det gemensamma vi köper.</p>

Huvudbudskap 3	Delbudskap	Argument
Löpnade dialog är nyckeln till goda affärer	Intern dialog i hela organisationen behövs. Såväl i förarbete som i upphandlingar och utvärderingar av leveranser behöver hela organisationen vara med och bidra med sin expertis.	Verksamheten, ledningen och inköpsfunktionen måste ha en aktiv dialog för att förstå verksamhetens framtida behov.
		Strategiska inköp kan bara göras i en organisation där förarbete och uppföljning är en naturlig del i inköpsarbetet
		Utnyttja hela organisationens expertis för att göra träffsäkra upphandlingar
	Extern dialog med näringslivet behövs. Att som offentlig aktör nyttja den expertis som näringslivet besitter skapar affärsnytta.	Näringslivets styrka är att förstå hur man bäst möter kända och okända behov
		Näringslivet ligger i framkant när det gäller att nyttiggöra ny teknik
		I öppen dialog utanför enskilda upphandlingar kan näringslivet bidra med nödvändiga framtidsspaningar
Kunskapsdela med andra organisationer. Att dela med sig av sin egen kunskap och ta del av andras är ett bra sätt att effektivt bidra till att fler goda affärer genomförs.	Att dela kunskap med andra gör att både du och de kan undvika fallgropar och arbetet flyter på smidigare	
	Exempel på hur andra har gjort kan inspirera till nya sätt se på uppgiften	

4.3 Bilaga Aforis kommunikation i siffror

Denna bilaga redovisar insatserna och resultat av kommunikationen som drevs genom Afori i detalj med utgångspunkt i respektive del.

4.3.1 Insatserna

4.3.1.1 Namn, varumärkesplattform och grafisk profil

I löpande samtal med företrädare för både det offentliga och det privata, samt i samband med de intervjuer och den workshop som genomfördes med externa experter under 2021 och 2022, blev det tydligt att ordet "innovationsupphandling" har en inneboende problematik. Ordet för ofta tankarna till specifika förfaranden eller komplicerade metoder. "Innovation i upphandling" är mer positivt laddat som resonerar mer hos de berörda målgrupperna. I övrigt används begreppet "innovation i upphandling" och arenan har fått namnet Afori med betydelsen arenan för innovation i upphandling.

Innovation har en inneboende attraktionskraft, men det väcker även rädslor inför det okända, det som inte går att fastställa i förväg. Afori har som mål att förtydliga och konkretisera vad innovation i upphandling kan innebära.

För att de olika aktörer som verkar på arenan ska känna ett delägarskap för arenan har Afori fått ett eget varumärke, en varumärkesplattform och en egen grafisk profil. Det underlättar för andra myndigheter, näringslivet, akademien och civilsamhället att arenan ses som en mer neutral part, ett samägt intresse. Därmed kan också material länkas in till arenan från Upphandlingsmyndighetens webb på samma premisser som andra myndigheters material. Varumärkesplattformen sammanfattas med följande punkter:

Verksamhetsidé

Vi ska tillhandahålla en arena som bidrar till att upphandlande organisationer köper fler nya, innovativa lösningar.

Vision

Upphandling är det verktyg som används för att innovativa lösningar ska kunna bidra till ökad välfärd, näringslivets konkurrenskraft och grön omställning.

Mission

Arenan ska främja samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle. Den möjliggör kunskapsdelning och erfarenhetsutbyte.

Manifest

När vi upphandlar funktioner snarare än färdiga lösningar skapar vi en grogrund som bidrar till samhällets gröna omställning, ökad välfärd och näringslivets konkurrenskraft – och vägen dit går genom arenan.

Position

Arenan är en mötesplats för offentlig sektor, näringsliv, akademi och civilsamhälle. Syftet är att offentlig sektor ska upphandla fler innovativa lösningar. Bakom arenan står Upphandlingsmyndigheten i samarbete med Vinnova och Patent och registreringsverket PRV.

Personlighet

Arenan är stödjande, inkluderande och inspirerande. Som en ödmjuk expert och mentor eller den perfekta värden som ser till att alla gäster trivs.

Kärnvärden

Pepp, Reko och Grön

4.3.1.2 Effektkedja



Kommunikationsinsats

En opinionsbildande och kunskapshöjande kampanj om omställningskraften i den offentliga affären.

Attitydeffekt

Beslutsfattande chefer ser möjligheter i nya arbetssätt och samarbeten med andra aktörer.

Beteendeeffekt

Beslutsfattande chefer tänker, kommunicerar och upphandlar affärsnytta.

Affärs effekt

Affärsnytta driver innovation i upphandling, skapar omställning och Samhällsvärden

Utifrån de hinder som identifierades i behovs- och insiktskartläggning har tre primära målgrupper hos de upphandlande organisationerna identifierats, dessa avser 1) politiker, 2) kommun och regionledningar och 3) utförare.

4.3.1.3 Kommunikationskanaler

Afori har fem kommunikationskanaler till sitt förfogande. Webben, LinkedIn, event, Twitter samt köpt och förtjänad media.

LinkedIn är en kanal med två funktioner. Showcase-sidan är ett skyltfönster för varumärkesdriven kommunikation med syfte att skapa synlighet och nyfikenhet. Showcase-sidan har cirka 1180 följare och antalet följare ökar fortfarande.

Afori har också en diskussionsgrupp med syfte att på ett praktiskt och handfast sätt skapa en arena där individer kan utbyta erfarenheter. Gruppen har cirka 650 medlemmar.

Under projektet har Afori producerat 16 filmer som belyser innovation i upphandling ur olika perspektiv. Tre av filmerna är längre och menade som goda exempel på innovation i upphandling. 13 filmer är skapade för filmserien "Den springande punkten". Där beskriver 13 personer (bland annat politiker, generaldirektörer, verkställande direktörer och forskare) vad de ser som den absolut viktigaste åtgärden för att få till mer innovation i upphandling.

Dessa filmer används som budskapsmaterial i sociala kanaler och i andra sammanhang, till exempel webinarier eller fysiska föreläsningar och seminarier.

I syfte att stimulera efterfrågan av innovation i offentlig upphandling driver Afori på för att de statliga forsknings- och innovationsfinansiärerna och de strategiska innovationsprogrammen ska öppna fler utlysningar inom området. Sannolikheten för att innovativa lösningar som tas fram inom ramen för ett sådant projekt kommersialiseras, implementeras och kommer invånarna till nytta torde rimligtvis vara hög då de svarar mot verkliga och uttalade behov. För att sänka trösklarna för att finansiera upphandling av innovation har ett exempel på hur en utlysningstext skulle kunna se ut tagits fram.

4.3.1.4 Huvudbudskap och produkterna

Afori arbetar utifrån de tre huvudbudskapen i budskapsmatrisen, tre målgrupper och tre spår. Målgrupperna är politiker, kommun och regionledning samt utförare. Utförare är inköpschefer, inköpare och näringslivet. Spår; temaveckor, I Fokus och Innovationsuppropet, beskrivs närmare nedan.

4.3.1.4.1 Temaveckor

För att få fler personer att på ett naturligt sätt delta i diskussionerna i Aforis LinkedIngrupp har Afori arbetat med teman och låtit olika organisationer vara värdar för olika veckor. Sedan lanseringen av Afori har det genomförts sju temaveckor i diskussionsgruppen. Dessa har fokuserat på DIS (dynamiska inköpssystem), innovationspartnerskap, öppna data, statistik, dialog, immaterialrätt samt kategoristyrning. Syftet med temaveckorna var att öka engagemanget och driva nya medlemmar till gruppen.

4.3.1.4.2 I Fokus, seminarier

Tillsammans med Vinnova och PRV drivs webinarier serien I Fokus som sänds via Aforis webbplats. Under rubriken ryms föreläsningar och paneldiskussioner som på olika sätt och ur olika perspektiv rör innovation i upphandling. Formatet är flexibelt och ger goda möjligheter att plocka upp aktuella ämnen, samla och sprida kunskap samt målgruppsanpassa.

4.3.1.4.3 Innovationsuppöppet och dess produkter

Under arbetet har det identifierats att det finns en stor riskaversion i offentlig sektor och Afori vill bidra till att fler vågar, och tar ansvar för en god affär som bland annat leder till ökad kommersialisering av innovation och mot målen i Agenda 2030. Den offentliga affären måste bli en strategisk ledningsfråga och dialogen och samverkan med näringslivet behöver förstärkas. Afori behöver nå personer i kommun- och regionledningar. Det är också nödvändigt att få politiker att förstå att upphandling är ett verktyg för att få igenom sin politik. Därför har Afori drivit Innovationsuppöppet under 2023 och 2024.

Innovationsuppöppet är en kunskapshöjande informationskampanj. I uppöppet slår Afori ett slag för den offentliga affären som skapar samhällsnytta och värde, utgår från verksamhetens behov, öppnar för innovation och görs i dialog med näringslivet. Med utgångspunkt i Aforis tre huvudbudskap har innehåll och kunskapsmaterial tillsammans med andra aktörer skapats, till exempel kommuner och branschorganisationer. I samverkan med andra förstärks det gemensamma budskapet samtidigt som spridningen till målgrupperna ökar genom att andra aktörers kanaler och varumärken kan nyttjas.

Innovationsuppöppet som riktar sig i huvudsak till personer i kommun – och regionledningar och är drivet i sju olika faser där digitala och fysiska produkter skapats utifrån Aforis tre huvudbudskap. Produkterna som skapats inom ramen för innovationsuppöppet är främst metodartiklar med tillhörande missivbrev och i vissa fall debattartiklar. För varje fas har en dessa produkter marknadsförts med sponsrade inlägg och köpta annonser på LinkedIn tillsammans med traditionell annonsering i Dagens Samhälle och native-annonsering i Dagens Industri och Dagens Nyheter. Inom ramen för Innovationsuppöppet deltog även Afori som utställare på KOMMEK 2024.

4.3.1.4.4 Aktiv samverkan för att skapa nätverket

Utöver den verksamhet som skett på LinkedIn har Afori hittills fört dialog och på olika sätt samverkat med ungefär 100 unika organisationer. Aforis arbetsgrupp har haft ett kontinuerligt arbete med att träffa målgrupperna och samverkanspartners på olika fysiska föreläsningar, seminarier samt konferenser och event, både som deltagare och föreläsare.

Detta har varit ett sätt att både få och sprida information om hur innovation i upphandling ser ut hos de olika målgrupperna. Dessa både formella och informella möten har fungerat som sätt att skapa aktiva nätverket tillsammans med målgrupperna vilket sedan har resulterat i ett samarbete inför skapandet av de olika initiativen och produkterna såsom metodartiklarna och debattartiklarna.

4.3.1.4.5 Den springande punkten

Filmserien "Den springande punkten" består av 13 filmer där ledande personer såsom politiker, generaldirektörer, forskare, verkställande direktörer och höga tjänstepersoner delar med sig av sina insikter om vilken enskild åtgärd de anser vara avgörande för att öka innovation inom upphandling. Dessa filmer tar avstamp i Aforis tre huvudbudskap och används som budskapsmaterial i Aforis kanaler och fungerar även som introduktioner och mellanspel vid webinarier samt vid fysiska föreläsningar och seminarier. Syftet med filmerna är att de ska på koncist sätt introducera målgrupperna för Aforis huvudbudskap.

4.3.2 Resultatet

För att kunna göra en bedömning av räckviddens tillräcklighet har vi utgått från en total målgrupp om upp till cirka 5000 individer vilket innefattar delmålgrupper på den operativa och taktiska nivån (upphandlare och inköpschefer i offentlig sektor som helhet) samt på den strategiska nivån (beslutsfattare i kommuner och regioner). De olika initiativen som genomförts inom ramen för uppdraget har delvis haft olika målgrupper. Vi har valt att utesluta beslutsfattare för statliga myndigheter eftersom Afori främst har fokuserat på den kommunala och regionala nivån. Antalet upphandlare och inköpare i offentlig sektor var totalt 4032 tjänstepersoner år 2022 enligt statistik från Upphandlingsmyndigheten (Allt fler inköpare och upphandlare 2022 | Upphandlingsmyndigheten). Enligt myndigheten arbetar 2012 av dessa inom kommuner och regioner. För att uppskatta målgruppen beslutsfattare har vi utgått från att insatserna behöver nå ut till minst en politiker, samt kommun-/regiondirektör, ekonomichef/direktör samt upphandlings-/inköpschef eller motsvarande för varje kommun och region i Sverige. Eftersom det finns 290 kommuner och 21 regioner blir den uppskattade målgruppen beslutsfattare 1244 personer (4 beslutsfattare multiplicerat med 311 organisationer).

Totalt bedöms målgruppen alltså vara 5276 personer vilket är lågt räknat eftersom det inte innefattar eventuella sekundära målgrupper som beslutsfattare i statliga myndigheter, beställare i offentlig sektor samt andra aktörer i privat sektor och civilsamhälle. Det är dock viktigt att notera att vissa kommuner har gemensamma upphandlingsenheter vilket innebär att även om informationen gått ut till alla kommuner så kan den sedan ha vidarebefordrats till en och samma inköpschef för flera kommuner. Vi har utgått från andel av målgruppen som nåtts när vi har bedömt räckvidden. Därför använder vi mestadels antal visningar, klick och interaktioner med mera som en uppskattning för hur många personer som nåtts. Detta bygger på ett osäkert antagande om att varje person endast interagerar en gång samt att alla som interagerar tillhör målgruppen.

Produkt	Uppskattad målgrupp (antal personer)	Delmålgrupper som ingår
Temaveckorna	Primär: 2012 Sekundär: 2020 Totalt: 4032	Primär: upphandlare, inköpare i kommuner och regioner Sekundär: upphandlare och inköpare i andra offentliga organisationer
I Fokus	Primär: 3264 Sekundär: 2020 Totalt: 5276	Primär: upphandlare, inköpare och beslutsfattare i kommuner och regioner Sekundär: upphandlare och inköpare i andra offentliga organisationer
Missivbrev	Primär: 933	Primär: Beslutsfattare i kommunal och regional förvaltning (ej politiker)
Innovationsuppropet (generellt)	Primär: 3264	Primär: upphandlare, inköpare och beslutsfattare i kommuner och regioner

Tabell: Uppskattad målgruppsstorlek för respektive kommunikationsprodukt

4.3.2.1 Temaveckorna

Temaveckorna var en del av Aforis strategi för att stimulera diskussion och engagemang inom diskussionsgruppen på LinkedIn. Den huvudsakliga målgruppen var den operativa nivån i upphandlande organisationer, det vill säga motsvarande cirka 4000 personer. Dessa veckor fokuserade på specifika teman relaterade till innovationsupphandling. Sedan lanseringen av Afori har det genomförts sju temaveckor i diskussionsgruppen på LinkedIn under åren 2022–2023. Dessa temaveckor har fokuserat på; Dynamiska inköpssystem (DIS), innovationspartnerskap, öppna data, statistik, dialog, immaterialrätt samt kategoristyrning. Under 2022 genomfördes 7 temaveckor (DIS, Innovations-partnerskap, Öppna data öppen källkod, Statistik, Kategoristyrning, Dialog) och i början av 2023 genomfördes temaveckan immaterialrätt.

Om vi antar att antal visningar (cirka 1000–3000) av temagrupperna direkt motsvarar antalet upphandlare och inköpare i offentlig sektor som nåtts av insatsen ser vi en räckvidd som skulle motsvara att mellan 25 (DIS) och 75 procent (Öppna data, öppen källkod) av målgruppen. Givet att samma person kan gå in i temagrupperna flera gånger är dock den faktiska räckvidden troligtvis lägre.

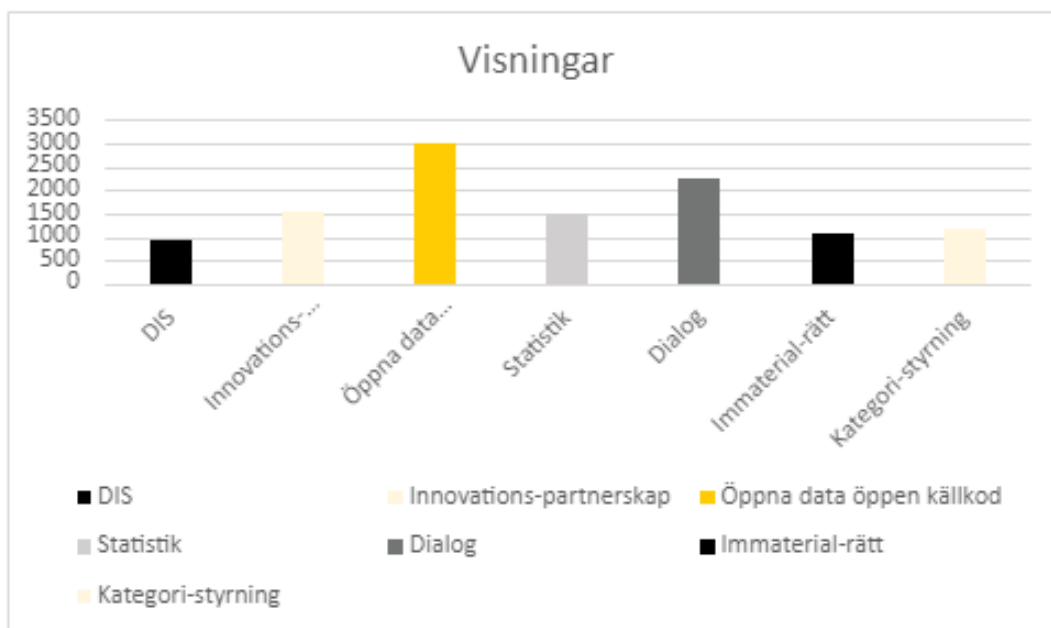


Diagram: Visningar för de olika temaveckor i diskussionsgruppen på LinkedIn.

När temaveckorna lanserades var tanken att de skulle fungera som en katalysator för diskussionsgruppen, där medlemmarna efter hand skulle börja generera innehåll och diskussioner utifrån sina egna frågeställningar och intressen. Målet var att skapa en självgående och levande grupp där medlemmarna aktivt bidrog med inlägg, frågor och erfarenheter även utanför temaveckorna.

Temaveckorna lyckades skapa en initial våg av aktivitet och intresse genom att hålla diskussionsgruppen levande och driva medlemmar till gruppen, vilket indikerar att det finns ett behov och en önskan om att diskutera och utbyta kunskap om innovationsupphandling.

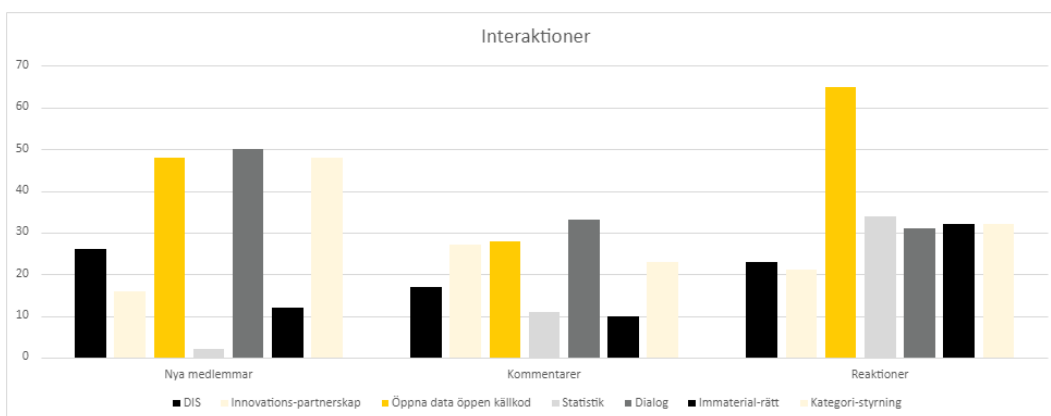


Diagram: Interaktioner med indikatorerna nya medlemmar, kommentarer och reaktioner fördelat på de olika temaveckorna.

Trots det initiala engagemanget under temaveckorna blev det snart tydligt att medlemmarna inte fortsatte att vara aktiva utanför dessa veckor. Medlemmarna hade svårt att upprätthålla diskussioner och aktivitet utan temaveckorna och var inte lika benägna att själva initiera diskussioner eller dela med sig av sina egna frågeställningar och erfarenheter. Under början av 2023 valde därför arbetsgruppen för Afori att sluta med temaveckorna i diskussionsgruppen. Engagemanget under temaveckorna lyckades inte överföras till ett självgående deltagande utanför dessa perioder. Temaveckorna krävde en betydande arbetsinsats för att planera och genomföra, och utan den förväntade långsiktiga effekten bedömdes det inte vara hållbart att fortsätta.

Räckvidden och engagemanget under temaveckorna tyder på att det finns ett intresse för en plattform där man kan mötas och prata om innovation i upphandling men att målgrupperna själva inte driver den konversationen på egen hand.

4.3.2.2 I Fokus, seminarier

Syftet med webinarier serien "I Fokus" är att skapa en plattform för djupgående diskussion och kunskapsutbyte kring innovation i upphandling. Genom att samarbeta med Vinnova och PRV har Afori kunnat dra nytta av expertis och nätverk för att skapa innehåll som är både relevant och engagerande. Målgruppen för denna insats är både den operativa och taktiska nivån vilket uppskattningsvis omfattar 5276 personer. Om vi antar att visningarna av filmerna och webinarierna direkt motsvarar antal personer som nåtts av insatserna tyder resultatet på en räckvidd på mellan ungefär 2 (Solceller och solenergi - uppföljning) och 9 procent (Solceller och solenergi). Om vi avgränsar målgruppen till kommuner och regioner (uppskattningsvis 3264 personer) blir räckvidden istället mellan 3 och 15 procent. Osäkerheten som medföljer av att använda antal visningar som indikator för faktiska personer som nåtts samt att vi inte med säkerhet vet om de som nåtts tillhör den uppskattade målgruppen gör att den faktiska räckvidden kan vara mindre. Samtidigt rör vissa av seminarierna mer specifika ämnen där målgruppen upphandlare eventuellt är mindre samtidigt som sekundära målgrupper med intresse i frågan kan vara mer relevanta.

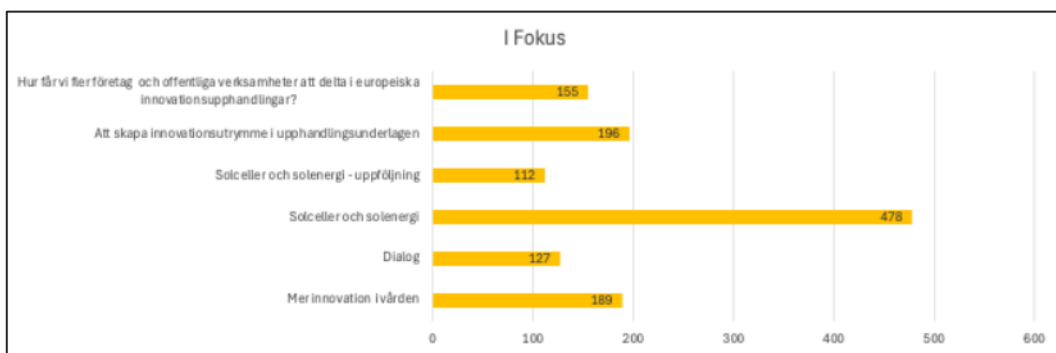


Diagram: Visningar av webbseminarier i serien "I fokus" tillsammans med Vinnova och PRV

4.3.2.3 *Missivbrev*

Missivbrev har specifikt riktats till tre viktiga grupper inom målgruppen beslutsfattare med mandat kopplat till taktiskt och strategiskt inköpsarbete. Dessa avser: kommun- och regiondirektörer, ekonomidirektörer och inköpschefer. Politiker uteslöts från kommunikationsinsatsen. Genom att rikta sig till dessa nyckelpersoner har Afori strävat efter att nå de individer som har störst möjlighet att påverka och implementera innovationsstrategier inom sina organisationer. Brev har varit adresserade direkt till dessa personer för att säkerställa att budskapet når rätt målgrupp och för att maximera chanserna för engagemang och respons. Afori har i sju omgångar skickat ut missivbrev till 311 organisationer, vilket har resulterat i att 933 individer inom målgruppen har nåtts totalt. Missivbrev är därmed den enda insatsen med en räckvidd på 100 procent eftersom de skickats till hela målgruppen beslutsfattare i kommunal och regional förvaltning. Vi kan dock inte säga något om de faktiskt har läst informationen, tagit den till sig och om detta har lett till förändringar i attityd, beteenden och i slutändan fler innovationsupphandlingar.

4.3.2.4 *Annonsering inom ramen för Innovationsuppropet*

Innovationsuppropet är strukturerat i sju faser, där varje fas består av en kombination av olika kommunikationsprodukter. Den första fasen inkluderade ett fysiskt missivbrev, en debattartikel och annonsering på både LinkedIn och Dagens Samhälle. Resterande faser har bestått av en metodartikel, ett missivbrev, en fysisk annons i Dagens Samhälle, två annonser på LinkedIn och två sponsrade inlägg på LinkedIn. Vissa av faserna har också innehållit en debattartikel. I slutet av 2023 skickades tre skrivna metodartiklar ut som en fysisk broschyr till kärnmålgruppen, dvs samma målgrupp som missivbrev skickats ut till. I slutet av 2024 kommer fas 7 genomföras; samtliga 6 metodartiklar kommer skickas ut som en fysisk broschyr till samma målgrupp. Huvudprodukten i varje fas är metodartikeln, medan övriga initiativ som missivbrev, sponsrade inlägg och annonser syftar till att sprida metodartikeln till målgrupperna. Målgruppen uppskattas till 3264 personer vilket innefattar upphandlare, inköpare och beslutsfattare i kommuner och regioner.

Annonseringen i Dagens Samhälle uppskattas ha nått ut till 56 000 personer (tidningens prenumeranter) i varje fas vilket skulle motsvara över 100 procent av myndighetens tilltänkta målgrupp. Tidningens läsare utgör dock en bredare målgrupp än myndighetens.

Fas	Syfte med annons	Visningar	Räckvidd	Klick	Aktivitet
1	Engagemangsdrivande S	794	413	--	75
	Engagemangsdrivande A	2880	700	--	34
	Trafikdrivande S	1045	423	5	--
	Trafikdrivande A	3446	3446	12	--
2	Engagemangsdrivande S	1097	730	--	77
	Engagemangsdrivande A	4149	967	--	49
	Trafikdrivande A	4044	1123	21	--
	Trafikdrivande S	1430	773	10	--
3	Engagemangsdrivande S	8228	7530	--	459
	Engagemangsdrivande A	10 102	10 102	--	124
	Trafikdrivande S	5002	4939	22	--
	Trafikdrivande A	4397	4397	19	--
	Trafikdrivande A	3976	3969	15	--
4	Engagemangsdrivande S	10 582	9988	--	1002
	Engagemangsdrivande A	71 918	36 698	--	843
	Trafikdrivande A	72 334	38 132	135	--
	Trafikdrivande S	7690	7690	40	--
5	Engagemangsdrivande S	9256	9034	--	1110
	Engagemangsdrivande A	110 815	66 642	--	11 479
	Trafikdrivande A	24 122	19 709	106	--
	Trafikdrivande S	5906	5264	22	--
6	Engagemangsdrivande S	7572	7572	--	1068
	Engagemangsdrivande A	91 470	52 102	--	12 561
	Trafikdrivande A	25 922	21 448	103	--
	Trafikdrivande S	7498	6980	26	--
7	Engagemangsdrivande S	14151	12926	--	1426
	Engagemangsdrivande A	148571	71418	--	19728
	Trafikdrivande A	41884	33529	171	--
	Trafikdrivande S	7568	7198	27	--

Tabell: Statistik för sponsrade inlägg och annonser på LinkedIn

Tabellbeskrivning: Syfte indikerar om inlägget var tänkt att skapa engagemang kring frågan eller att driva trafik in till webben. I övriga kolumner redovisas fyra olika mått på räckvidd: Visningar avser det totala antalet gånger inlägget visats (detta kallas på LinkedIn för exponering). Visningar (enskilda konton) gäller det totala antalet konton som fått upp inlägget i sitt flöde på LinkedIn (detta kallas på LinkedIn för räckvidd). Aktivitet rör antalet interaktioner i form av kommentarer, delningar och reaktioner på inlägget (ej enskilda personer som interagerat). Klick innefattar det totala antalet klick på inlägget (ej enskilda personer som klickat). Data för fas 7 saknas eftersom fasen inte ännu är slutförd. Bokstäverna S och A indikerar om et är sponsrat inlägg (S) eller annons (A).

Den totala räckvidden mätt i antalet enskilda konton för vilka sponsrade inlägg och betalda annonser på LinkedIn visats är sammanlagt över 100 procent om man jämför med den tänkta målgruppen på 3264 personer för flera av inläggen från fas 3 samt alla inlägg från och med fas 4. Detta säger dock inget om huruvida de som nåtts av kommunikationsinsatserna faktiskt läst innehållet. Det är också möjligt att de som sett inlägget inte helt speglar myndighetens primära målgrupp. För inläggen har myndigheten specifikt köpt räckvidd kopplat till följande titlar: kommunchef, kommundirektör, regiondirektör, ekonomidirektör, ekonomichef, förvaltningschef samt direktör för offentlig verksamhet. Det är därför möjligt att även beställare i fackförvaltningar nåtts av detta. De är inte den primära målgruppen men ändå relevanta. Den köpta målgruppen på LinkedIn innehöll ungefär 17 000 personer.

Att rikta information utanför den primära målgruppen för att individer i målgruppens professionella närhet var en medveten strategi från myndigheten. Tanken var att en sekundär målgrupp skulle se och uppmärksammas på frågeställningarna med förhoppningen att de i sin tur kunde påverka målgruppen genom att aktualisera området. Räckvidden baserat på såväl enskilda konton som det totala antalet visningar för de sponsrade inläggen och annonserna har också ökat för varje fas vilket är positivt.

För engagemangsdrivande LinkedIn-inlägg kan räckvidden också mätas utifrån vilken aktivitet den genererar. Detta mått kan spegla en mer relevant målgrupp om man antar att de som berörs mest också är mest benägna att interagera. En del av interaktionerna kan dock komma från exempelvis upphandlingsmyndighetens egna medarbetare och det är också möjligt att en och samma person bidrar med flera interaktioner (exempelvis genom att både gilla, kommentera och dela inlägget). Statistiken visar dock på en omfattande ökning i aktivitet under projektets gång. Om vi antar att varje aktivitet representerar en person innebär det att motsvarande cirka 380 procent av målgruppen nåtts av inlägget med högst aktivitet. Om vi antar att varje person genomför tre interaktioner (gillar, kommenterar och delar) kan räckvidden istället uppskattas till 130 procent. Den verkliga räckvidden ligger dock lägre eftersom även fler än den primära målgruppen interagerat med inlägget. Om vi istället utgår från att målgruppen motsvarar de 17 000 personer som ingår i den köpta målgruppen blir räckvidden istället mellan 25 (tre interaktioner per person) och 74 procent (en interaktion per person).

För trafikdrivande LinkedIn-inlägg kan räckvidden mätas med hjälp av antal klick som genererats. Med samma resonemang som kring aktiviteter ovan, det vill säga att de som klickar också är de för vilka informationen är mest relevant och därmed de som är mest troliga att tillhöra myndighetens tilltänkta målgrupp, blir räckvidden avsevärt mindre. Om man antar att varje klick representerar en person ur myndighetens tänkta målgrupp blir räckvidden för det inlägg med flest klick cirka 4 procent (135 klick) av målgruppen (4965 personer). Det är dessutom möjligt att varje person klickat flera gånger samt även att klick från myndighetens egen personal innefattas. Det senare blir en stor felkälla när det totala antalet klick är så pass litet.

Så väl aktiviteten kring ett inlägg som antalet klick säger dock inte bara något om räckvidden utan kan också vara en indikation på om målgruppen faktiskt läst informationen vilket är en grundförutsättning för att de ska ha tagit den till sig och på sikt påverka deras attityder och beteenden. Vi har dock inte data för att mäta denna eventuella påverkan.

Att myndigheten totalt nått ut till fler personer genom såväl LinkedIn som Dagens Samhälle än vad som ingår i de huvudsakliga målgrupperna är delvis en del av myndighetens strategi i arbetet med Afori. Förhoppningen är att man kan nå myndighetens primära målgrupp genom andra grupper (exempelvis kollegor som jobbar med andra frågor än upphandling). Det finns dock ingen data som kan påvisa om detta skett eller ej.

4.3.2.5 Den springande punkten

Filmserien "Den springande punkten" består av 13 filmer där ledande personer såsom politiker, generaldirektörer, verkställande direktörer och höga tjänstepersoner delar med sig av sina insikter om vilken åtgärd de anser vara avgörande för att öka innovation inom upphandling. Dessa filmer tar avstamp i Aforis tre huvudbudskap och används som budskapsmaterial i Aforis kanaler och fungerar även som introduktioner och mellanspel vid webinarier samt vid fysiska föreläsningar och seminarier. Syftet med filmerna är att de ska på koncist sätt introducera målgrupperna för Aforis huvudbudskap. Upphandlingsmyndigheten betalade för annonsering av sju av filmerna på LinkedIn och har hittills data över räckvidd för sex av dessa.

Film	Palle	Carina	Per- Erik	Darja	Louise	Per	Christian
Visningar	70 161	19 845	20 438	87 036	19 721	44 410	57 855
Visningar 25 %	938	642	694	3102	838	2322	2 420
Visningar 50 %	596	241	239	1104	290	806	808
Visningar 100 %	450	116	116	522	134	349	361
Konton	48 963	14 405	16 141	56 335	14 873	33 083	37 378
Genomsnittligt antal visningar per konto	1,43	1,38	1,27	1,54	1,33	1,34	1,55

Tabell: Statistik för annonsering av Den springande punkten på LinkedIn

Tabellbeskrivning: Filmerna innefattar intervjuer med olika personer (därav namnen). Visningar beskriver antalet gånger filmen visats i någons flöde. 25, 50 och 100 % indikerar hur stor del av filmen som setts, det vill säga de som har sett 100 % har sett klart hela filmen. Konton är antal unika LinkedIn konton som fått upp filmen i sitt flöde. Genomsnittligt antal visningar per fås genom att dividera antalet totala visningar med antalet enskilda konton.

Filmerna är upplagda på så sätt att huvudbudskapet är det första som tittaren möter, därmed räcker det att de har sett 25 procent av filmen för att budskapet ska anses vara

mottaget. Utifrån datan i tabellen finns flera olika sätt att uppskatta räckvidden. Om vi antar att målgruppen är 3264 personer (upphandlare och beslutsfattare i kommunal och regional sektor) blir räckvidden över 100 procent om vi utgår från antal konton som får upp filmerna i sitt flöde. Här innefattas dock fler än den primära målgruppen. Om vi i stället antar att den relevanta målgruppen också är de som är mest benägna att faktiskt titta på filmerna kan vi använda påbörjade och slutförda visningar (25, 50 och 100 procent) som mått på räckvidd. Detta mått ger också en indikation på huruvida de tagit till sig budskapet.

Vidare kan vi antingen anta att varje person endast tittar på filmen en gång eller att samma person kan titta fler gånger. I det första fallet summerar visningarna som genomförts till 25, 50 eller 100 procent. I det andra fallet måste vi uppskatta hur många enskilda individer det rör sig om. Eftersom det totala antalet visningar av filmerna i flödet är högre än antalet konton som filmerna visats kan vi räkna ut att det genomsnittliga antal visningar per konto blir mellan 1,27 och 1,55 visningar för respektive film. Antar vi sedan att detta även är det genomsnittliga antalet visningar för de konton som sett 25, 50 eller 100 procent av filmen kan vi uppskatta att antalet personer som tittat, vilket sen divideras med den tänkte målgruppen för att få en uppskattad räckvidd. Detta redovisas i tabellen nedan:

Film	Palle	Carina	Per-Erik	Darja	Louise	Per	Christian
Visningar 25, 50 och 100	1 984	999	1 049	4 728	1 262	3 477	3 589
Uppskattat antal konton	1 385	725	828	3 060	952	2 590	2 315
Uppskattad räckvidd	42%	22%	25%	94%	29%	79%	71%

Tabell: Uppskattad räckvidd för Den springande punkten på LinkedIn

Tabellbeskrivning: Visningar 25, 50 och 100 är summan av antalet visningar där tittaren sett 25, 50 eller 100 procent av filmen. 1Uppskattat antal konton har beräknats genom att dividera denna summa med genomsnittligt antal visningar. Den uppskattade räckvidden visar andel av målgruppen som vi antar har nåt och beräknas genom att dividera det uppskattade antalet konton med 3264 personer som beräknas vara målgruppens storlek.

Resultatet av dessa beräkningar tyder på att räckvidden och andelen som tagit till sig budskapet kan vara mellan 22 och 94 procent beroende vilken film det gäller. Eftersom dessa beräkningar bygger på antaganden som är svåra att verifiera och det inte är säkert att det verkligen är den primära målgruppen som sett filmerna finns det en osäkerhet i resultaten.

4.4 Bilaga Projektlista för checkar för innovationsupphandling

Projekttitel	Koordinator	Viktiga resultat som projektet gav	Långsiktiga effekter som förväntas	Upplägg och genomförande
Utveckling av kombinerad ultraljud-gammaprob för precisions-biopsier och detektion av metastaser	Region Stockholm - Karolinska Universitetssjukhuset, Medicinsk Strålningsfysik och Nuklearmedicin	Målet med projektet var att förvärva fördjupad kunskap om marknaden både när det gäller aktörer (små, medelstora, stora företag) såväl som marknadspotential, och intresset och kompetensen, för samutveckling av en ny medicinteknisk produkt för guidade sentinel node biopsier. Denna kunskap har under projektet inhämtats och sammanställts och ligger nu som grund för dialoger med företag inför en eventuellt kommande innovationsupphandling.	Resultatet av projektet kommer att påverka inriktning och strategi för det fortsatta arbetet med att identifiera och etablera ett starkt och fruktbart samarbete med den mest relevanta företagspartnern.	Projektet formerade en projektgrupp bestående av kliniska behovsägare tillika uppfinnare, akademisk teknisk expertis, innovationsledning, och konsultstöd finansierat av Vinnovas innovations-checkar. Konsultfirman genomförde omvärldsanalyser iterativt med kontinuerlig kontakt med den övriga projektgruppen. Upplägget fungerade mycket väl, var resurseffektivt så till vida att alla deltagare kunde bidra i specifika möten med sin sin egen expertis.
Avfallshantering i framtiden i Region Östergötland	Region Östergötland - Inköp, service och logistik	Region Östergötland håller på att upphandla avfallshantering för alla enheter i regionen. Agenda 2030 medför att det finns det flera nya juridiska krav och framtida förväntningar som måste beaktas i denna kommande upphandling. Region Östergötland behöver tänka strategiskt för framtida avfallshantering och det kräver externa konsulter med kompetens inom avfallshandlingsområdet.	Projektet har gett värdefull kunskap inför kommande upphandling av avfallshantering för alla enheter inom Region Östergötland. Detta gäller främst möjligheter till kravställning i upphandling för att under avtalstiden säkra utveckling inom avfallshandlingen för att klättra uppåt i avfallstrappan.	Region Östergötland tog fram en uppdragsbeskrivning med specifika frågeställningar kopplat till avfallsupphandlingen. Frågeställningarna omfattar bland annat utveckling av tjänsten under avtalstiden, behandling av olika avfallsfraktioner och inköpstekniska delar till kravspecifikationen. Detta har redovisats i en slutgiltig konsultrapport.
Resehanteringssystem	Göteborgs kommun - Göteborgs Stad Trafikkontoret	Syftet med projektet Resehanteringssystem är att upphandla ett modernt IT-systemstöd (Resehanteringssystem) som är utvecklingsbart över tid. Projektets mål är att senast 2026 ha nytt system som tillgodose medborgarnas och verksamhetens behov samt att kunna följa med den dynamiska IT-utvecklingen som sker i den digitala eran världen idag befinner sig i. Uppfyllelse - har uppfyllt följande delmål att ta fram RFI underlag att publicera RFI att analysera inkomna svar att bjuda in leverantörer för att genomföra dialogmöten att genomföra dialogmöten att analysera dialogmöten	Vi har en tydlig bild av hur marknaden - marknaden är mycket positivt mot att genomföra innovation genom funktionskrav. Vi har en tydlig bild av hur upphandlingsstrategin ska se ut. Dialogmöten vi haft med leverantörerna tydliggjort att vi behöver en bred och djup kompetens vid utformning upphandlingsdokumentet. Detta innebär att vi behöver ha en större projektorganisation vid framtagande av upphandlingsdokumentet.	Projektledare genomförde workshop med verksamheten vid 4 olika tillfällen med tre olika grupper inom Serviceresor. Syftet med workshopen var att ta fram underlag för RFI. Projektledare tog fram ett RFI underlag baserat på ovanstående. Interna IT-resurser och inhyrda konsulter gav feedback på RFI i olika omgångar. När underlaget ansågs vara godkänd, publicerades RFI:n. RFI hade en bilaga med tio frågor som leverantören förväntades svara på. Vi genomförde dialogmöten följt av analys av dessa och efterföljande benchmarking med andra kommuner inom landet.
GATAPP - Digitalt verktyg för andningstraning i hemmet inför postoperativ strålbehandling	Västra Götalandsregionen - Regionalt cancercentrum väst	Syftet med projektet var att utreda frågor kring immateriella rättigheter, förutsättningar för gemensamt ägande av olika parter samt om innovationen anses vara en medicinteknisk produkt eller inte och vad detta i så fall innebär för vidare utveckling. Målet med projektet är delvis uppfyllt, det finns en tillgänglig juridisk utredning där frågorna adresseras och det finns ett färdigt och påskrivet avtal mellan i nuläget aktuella parter. Då slutsatsen blev att driva projektet som proof of concept kvarstår frågor tills efter den fasen avslutats och utvärderats, men en plan finns.	Vi har fått en betydligt större förståelse för de juridiska aspekterna som vi måste ta hänsyn till i projektet. Även om de delvis är olösta har vi en plan för arbetet framåt. Vår förhoppning är att kunna ta fram en evidensbaserad produkt som kan ägas och förvaltas av extern part, men att vi som innovatörer har kvar vissa rättigheter till forskning och utveckling. Lärdomar från projektet kan spridas till liknande projekt.	Vi har haft täta möten med det anlitate juridiska företaget och våra egna juridiska instanser på respektive arbetsplats. Frågor som uppkommit under projektiden har kunnat adresseras snabbt och vi har fått avtal på plats som hade varit väldigt svåra att ta fram själva.

<p>Kundcentrerad ärendehantering Falun Kommun</p>	<p>Falun kommun - Falun kommun Ekonomikontoret</p>	<p>Falun Kommun önskar testa ett för kommunen nytt sätt att upphandla, där vi genom att uttrycka behov och effektmål ska hitta en samverkan och partnerskap med leverantören.</p>	<p>Arbetet har gått enligt plan och Falun har genom genomförd RFI haft en god dialog med marknaden kring sättet vi krävställer.</p>	<p>Den fördjupade förstudien har pågått i ca 6 månader och under denna tid har vi kunnat sätta omfattning och avgränsning för upphandlingen, sätta upphandlingsstrategi, haft dialog med marknaden genom RFI samt annonsera upphandlingen.</p>
<p>KASAM Innovation Partnerskap - expertstöd</p>	<p>Sveriges Kommuner & Regioner</p>	<p>Målet har varit att utveckla digitalt stöd för vuxna personer (+18) som upplever/riserar brister i känsla av KASAM men inte nödvändigtvis har insatser från kommunen via ett innovationspartnerskap. Vi har velat få fram en till tre digitala stöd som gör stor skillnad för behovsägarna, enskilda individer och kommunen tillgängliga på marknaden. Vi har också velat öka kompetens om innovationsfrämjande upphandling för att bättre beredskap i konsortiekommunerna, dela erfarenheter för att sprida och inspirera fler, bland annat via exempelavtal.</p>	<p>Den avsedda effekten att extern kompetens skulle bidra till att utveckla affärsmodell på samutvecklad portal så den både blir hållbar och stämmer överens med aktuella behov bedöms infrias, även om lösningen inte släpps på marknaden förrän i februari. Processstödet till kommunerna har ökat förståelsen för kommunernas roll som facilitatorer mer långsiktigt, så även engagemanget för den långsiktiga nyttohemtagning och hur formerna för detta ska ske.</p>	<p>Upplägget har genomförts enligt plan och med avsedd effekt. Affärsutvecklingsstödet bedöms gett mest nytta. Kommunernas önskemål om skräddarsytt stöd har kunnat mötas, men hade kunnat ge ännu mer effekt om det kommit in senare i utvecklingen vart efter lösningen tar form det blir mer tydligt hur organisationens processer behöver utvecklas. Att Sopra Steria höll ihop kick off för partnerskapet var också lyckat för alla inblandade.</p>
<p>Upphandling infrastruktur testregion vätgaslogistik</p>	<p>Industri- & logistikcentrum i Storuman AB</p>	<p>Projektet syftade till att bygga upp ett underlag som kan användas för upphandling av teknik för tankning av vägfördon i syfte att lägga grunden för en testregion för vätgas. Mål för projektet var att skapa ett underlag som omfattar men inte begränsas till: - Tankning med både 350 och 700 bars tryck. - Tankning av tåg antingen via container eller direkt via "slang". - Modulariserad uppbyggnad som gör den lätt att skala upp volymmässigt samt "klona" så att liknande stationer kan installeras på fler platser i glesbygd. - Data som behövs för FoU. Projektet har uppfyllt samtliga dessa mål.</p>	<p>Projektet har i samverkan med teknikleverantörer, systemintegratorer och kunskapsleverantörer byggt upp ett skriftligt underlag som beskriver teknikmognad, branchstandarder, leverantörsalternativ, tillväxtscenarion och föreslår en samlad kravspecifikation. Teknikleverantörer och systemintegratorer har fått lämna kommentarer kring hur relevanta de anser kraven vara samt hur de för håller sig till den allmänt tillgängliga tekniken idag. Projektet har även tittat på hur vätgasproduktion kan ske lokalt. Framtagna underlag ska underlätta framtida beslut för investeringar.</p>	<p>För att genomföra projektet har en projektgrupp byggts upp med representanter från Umeå Universitet, ProcessIT, Inlandets Teknikpark samt Storumans kommun. Kunskapsinsamling och omvärldsanalys har genomförts inom gruppen och i samverkan med teknikleverantörer, systemintegratorer och kunskapsleverantörer har ett skriftligt underlag, LOI, gått ut till ett antal utvalda leverantörer. Både skriftlig utvärdering samt djupintervjuer har genomförts med dessa och sammanfattats. En utredning för lokal vätgasproduktion har gjorts av externa konsulter.</p>
<p>Kliniska studier ställer om för en hållbar och skalbar utveckling</p>	<p>Region Stockholm - Akademiskt specialistcentrum</p>	<p>Syfte var att kunna administrera kliniska studier digitalt. Verksamheten har växt så pass mycket att en manuell hantering omöjliggjorts. Målet var att ha ett produktionsstätt IT-system. Delmål var att ta fram en målararkitektur och en prototyp för att verifiera att systemet möter studieenhets krav.</p>	<p>Projektet har resulterat i ett produktionsstätt system som används av personalen på studienheten för att administrera arbetsprocessen kring de kliniska studierna. Effekterna har överträffat förväntan då vi dels ser möjlighet att utöka funktionaliteten i systemet. Och dels genom att samma system kan "kopieras" och användas inom andra verksamhetsområden. Vi tänker främst på de standardiserade värdförloppen.</p>	<p>Projektet började med en marknadsundersökning vilken gav vid handen att ingen leverantör har det system vi söker. Vi ställde oss då frågan, ska vi bygga lösningen själva eller finns det något smartare sätt. Det fanns ett smartare sätt. Nämligen att använda de redan upphandlade programvarorna från Microsoft. Vi konstaterade i det här läget att vi behövde en prototyp. Egentligen det första steget i en innovationspartnerskapsupphandling. Men, då plattformen redan var upphandlad behövde vi inte göra någon upphandling. Och Microsoft finansierade prototypen.</p>
<p>Utveckling av programvara för beslutsstöd och AI-bedömning av blodcancersjukdom</p>	<p>Region Stockholm - Karolinska laboratoriet</p>	<p>Med stödet från Vinnova har vi nu etablerat juridiska ramar för samarbetet med ett externt mjukvaruföretag.</p>	<p>Resultatet från detta anslag från Vinnova är ett utkast på juridiskt samarbetsavtal med ett mjukvaruföretag med juridiska förutsättningar för att säkra våra intressen som en offentlig aktör.</p>	<p>Under projektet undersökte vi möjliga alternativ för att ta fram vår mjukvara samt hur ett samarbete med ett externt mjukvaruföretag kan komma att se ut. Med detta arbete kunde vi i dialog med juridisk expertis upprätta ett utkast till samarbetsavtal med ett mjukvaruföretag.</p>

Träregeleväg med lera	Göteborgs kommun - Göteborgs stad Lokalförvaltningen	Målet för projektet var att undersöka möjligheterna att byta ut glas- och stenuisolerad och gipskiva i en träregelekonstruktion mot biobaserad isolering och lerskiva och på så sätt utöka paletten av klimatsmarta konstruktionslösningar. Största osäkerheten rörde brandmotstånd och brandtestet klarade 114 min avseende bärförmåga, isolering och integritet (täthet). Lerskivor är ett hygroskopiskt material som har förmåga att både ta upp och avge fukt till omgivningen och bidrar till ett positivt inomhusklimat.	Det kritiska fuktillståndet ligger mellan, 75-80%. Brandtestet klarade 114 min och när en klassificering på REI90. Utifrån resultaten bedöms väggkonstruktionen kunna användas i ett flertal privata bostäder och publika lokaler. Bedömningen är att projektet bidragit till ytterligare en konstruktionslösning som kan användas för minimering av byggmaterialens klimatpåverkan. Lerskivans begränsning är dess känslighet för mekanisk påverkan, så den passar bäst i privat och kontorsmiljö.	Uppgiften har bestått av att utvärdera funktionen hos lerskivor och olika byggnadskonstruktionslösningar enligt svenska normer. Provingar har genomförts för att verifiera brandegenskaper och kritiskt fuktillstånd. Egenskaper som isolerförmåga, täthet, akustik och påverkan på inom miljön har bedömts med hjälp av litteraturstudier och tidigare studier. Göteborg Stad har projektlett, varit byggsakkunniga och deltagit vid framtagandet av typvägg. Claytec har bidragit med material. RISE har utfört provingarna och bedömt egenskaperna.
Hampakalk	Göteborgs kommun - Göteborgs stad Lokalförvaltningen	Att hitta material som bidrar till en minskad klimatpåverkan är projektets övergripande mål. Ett material som kan bidra till byggande med låg klimatpåverkan är Hampakalk. Projektets specifika mål är att verifiera hampakalkens egenskaper. Resultaten visar att brandmotståndet är högt samt att det kritiska fuktillståndet ligger mellan, 90-95%. Värmekonduktiviteten ligger mellan 0,064 och 0,12 W/m/K. Täthet, akustik och inom miljöpåverkan är kopplat till den specifika konstruktionen. Det finns inga kända studier som visar på att hampakalken bidrar till en negativ inom miljö.	Med ett brandprovresultat på 118 min och att brandprovet avbröts efter att en låga uppkommit i ena hörnet av provväggen men att egenskaperna som temperatur, deformation och bärighet var intakta efter avslutat prov finns indikationer på att hampakalk kan användas i de flesta typer av brandcellsgränser. Materialet i övrigt har goda isolerande, fuktutjämmande och akustiska egenskaper. Utifrån detta kommer materialet vara ett högtintressant material med låg klimatpåverkan för byggbranschen.	Uppgiften har bestått av att utvärdera funktionen hos materialet och olika byggnadskonstruktionslösningar enligt svenska normer. Provingar har genomförts för att verifiera brandegenskaper och kritiskt fuktillstånd. Egenskaper som isolerförmåga, täthet och påverkan på inom miljön har bedömts med hjälp av litteraturstudier. Likaså har de akustiska egenskaperna bedömts utifrån tidigare studier.
Automatiserad provhantering och instrument för analyser	Region Östergötland - Inköp, service och logistik	Utredningen har visat att det finns potential att effektivisera flödena genom en högre grad av automation, framför allt i början av provhanteringsflödet. Projektet har givit verksamheten mer underlag och rekommendationer om tekniska lösningar för att säkra kvaliteten i flödet, minska manuella moment samt minimera risken för fel. Potentiellt skulle det minska ledtider och därmed bidra till snabbare tid för provsvar för patienter samt bidra till en bättre arbetsmiljö för medarbetarna.	Resultatet av projektet kommer att bidra till en bättre omfattning av automationsprocessen i kommande upphandling. Utredningen har visat att det finns potential att effektivisera flödena genom en högre grad av automation, framför allt i början av provhanteringsflödet. Projektet har givit verksamheten mer underlag och rekommendationer om tekniska lösningar för att säkra kvaliteten i flödet, minska manuella moment samt minimera risken för fel.	Vi anlätade externa konsulter som har hjälpt till att utreda möjliga logistiska och tekniska lösningar för att förbättra provhanteringsprocessen i samband med en automations- och instrumentupphandling på Laboratoriemedicin Sjukhus. Detta i syfte att inkludera fler verksamhetsförbättrande funktioner som kan spara ledtid och minska medarbetarnas manuella arbete samt arbetsmiljö i det pågående upphandlings- och förbättringsprojektet. Konsulterna gjorde platsbesök för att tillsammans med verksamheten analysera nuvarande processer och möjliga framtida förbättringar.
Upphandling trygghetsskapande teknik i ordinärt och särskilt boende	Mölnåls kommun - Mölnåls Stad Vård- & omsorgsförvaltningen	Vård och omsorgsförvaltningen i Mölnåld stad genomförde under 2021-2022 en upphandling av trygghetsskapande teknik för ordinärt och särskilt boende. Projektets mål var att framtidssäkra vård och omsorg genom att upphandla smart, modern och effektiv trygghetsskapande teknik för vård och omsorgs verksamheter med ansatsen att öka brukares delaktighet, självständighet och trygghet samt bidra till en effektivare organisation och arbetsvardag för medarbetarna.	Projektet uppfyllde sina mål och har nu tecknat avtal med vinnande leverantör. Effekterna vi nu arbetar för att realisera är just att våra brukares tillvaro stärks och att vi har en effektivare organisation med förnyade arbetssätt där vi tar vara på de nyttor som smart teknik skapar. På så sätt kan vi framtidssäkra vård och omsorg med fokus på hållbar utveckling, brukarnas behov, innovation och inte utgå från att en produkt passar alla.	Genom ett förhandlat förfarande ökades möjligheterna till dialog med anbudsgivarna genom hela anbudsförfrandet. Med fokus på funktion och brukarnas behov i kravställan ställs kraven på leverantören att tillgodose den mest effektiva och lösningsanpassade produkten. På så sätt riskerar vi inte att bli fastlåsta med omoderna och oeffektiva produkter. Upplägget fungerade utmärkt, och vi kunde teckna avtal med en leverantör som uppfyllde våra krav. Även fokus på tätt samarbete under hela avtalsperioden har bidragit till påbörjade analyser för möjliga innovativa lösningar.
Innovationsupphandling tvätt för marin plast	Sotenäs kommun - Sotenäs kommun Tillväxt och utvecklingsavd	Syftet var att utreda vilken typ av tvättprocess som är bäst lämpad för sorterade fiskeredskap och också kan möta förutsättningarna i Sotenäs kommun samt genom diskussion med aktörer på marknaden kunna formulera funktionskrav för en upphandling. Flertalet hälna dialogmöten med relevanta aktörer har resulterat i ökad kunskap om befintliga lösningar, rekommendationer om utformning av en tvätt och en bättre förståelse för hur potentiella användares krav kan mötas.	Industriella tvättanläggningar för plast fyller både funktionen rengöring av materialet och sortering i olika polymerer. Anläggningarna är designade för hantering av volymer som är många gånger större än vad som hanteras i Sotenäs marina återvinningscentral och innebär en mycket stor investering. Givet de förutsättningarna är det i nuläget inte motiverat att investera i en tvättanläggning med den graden av komplexitet som ses i industriella tvättar. Inriktningen bör vara en enklare typ av tvätt där förreningar i form av fasta partiklar avlägsnas.	Projektet innehöll tre centrala delar; 1) behovs- och marknadsanalys, 2) dialogmöten med aktörer och 3) formulering av funktionskrav för en eventuell upphandling. Upplägget har varit relevant och resulterat i ökad kunskap kring tekniska lösningar och förutsättningar för tvätt av återvunnen plast och har bidragit till kommunens långsiktiga arbete med den marina plasten.

Avfallsförebyggande upphandling	Ludvika kommun	Syfte och målet med projektet var ökad kunskap och minskat avfall från upphandlade produkter. Genom ökad kunskap kring vilka avtal/upphandlingar som har stora mängder avfall, vilka typer av avfall som finns så har förslag på nya arbetssätt i upphandlingsprocessen kunnat skapas. Detta för att höja kompetensen kring hur vi skulle kunna upphandla för att minska avfall och miljöpåverkan. Inom projektet har flera upphandlingsområden genomlysts, följande har arbetats med lite extra; portionsformer och förslutningsfilm, arbetskläder, byggtjänster, livsmedel.	Inom projektet har en lista över vilka upphandlingar som har potential och vilka produkter/tjänster som idag genererar avfall skapats. Även flertalet förslag på kravställningar som syftar till avfallsminskning och cirkulär ekonomi samt förslag på utvärderingsmodell har tagits fram. Upphandlare som deltagit i projektet upplever att de fått en ökad insikt inom området kring avfallsminimering. Genom workshops har kompetenshöjande insatser skett mot stora delar av enheten samt beställare. Skrivet material finns för att föra kunskapen vidare framåt till fler.	Först genomförde konsulterna en inventering av aktuell upphandlingsplan/avtal och upphandlingar/kategorier valdes ut. Mer ingående dialog med leverantörer och andra branschorganisationer kring specifikt miljökrav har förts inom de områden där upphandling pågått. Detta har lett till att flertalet förslag på kravställningar, arbetssätt som syftar på dialog, utvärderingsmodell och förslag på ett upphandlingsförfarande som syftar till avfallsminskning och cirkulär ekonomi har tagits fram. Det har även skapats stöddokument som kan användas brett framåt kring vissa delar.
Marknadsanalys: emissionsfria arbetsmaskiner och fordon i mark- och anläggningsentreprenader	Stockholms kommun	Syftet med uppdraget var att ge Exploateringskontoret ett underlag för att kunna ställa mer långtgående krav på användning av emissionsfria arbetsmaskiner och fordon vid upphandling av kommande entreprenader. Utförd marknadsanalys är ett bra underlag för utformning av krav då det beskriver entreprenörer och tillverkares möjligheter att erbjuda emissionsfria arbetsmaskiner och fordon.	Emissionsfria arbetsmaskiner blir allt vanligare på marknaden och bedöms bli ännu vanligare i framtiden. Det finns också en möjlighet att konvertera existerande maskiner till eldrift. Genom att sätta tydliga mål med stegvis ökande andelar emissionsfria arbetsmaskiner i entreprenaderna, finns det goda förutsättningar för marknadens aktörer att investera i emissionsfria arbetsmaskiner och för att nödvändig infrastruktur kan etableras. De bedömer att ett rimligt mål skulle kunna vara 50 % emissionsfria entreprenader 2025 och 100 % emissionsfria entreprenader 2030.	En marknadsanalys av pågående projekt, utveckling och intervjuer med branschaktörerna skapade en bild av vilka typer av fordon och arbetsmaskiner som finns tillgängliga idag och på lite längre sikt. Informationen över emissionsfria arbetsmaskiner och fordon som idag används på svenska arbetsplatser och finns tillgängliga hos leverantörer sammanställdes. Utöver tillgången till fordon och arbetsmaskiner diskuterades hur upphandlingar bör genomföras för att säkerställa att emissionsfria alternativ erbjuds i entreprenader
Samordnad varudistribution	Göteborgs universitet	Projektet gav insikter om mängden godstransporter/gods på ett universitet/lärosäte av Göteborgs universitets storlek samt andel som är lämplig för samordnad varudistribution. Godsmängden är inte jämförbar med kommuner, där tidigare studier och projekt genomförts/implementerats och därför är nyttan och värdet relativt liten på ett universitet/lärosäte. Studien föreslår en fortsatt analys av inköpsprocessen i syfte att göra den mer enhetlig över universitetets alla verksamheter.	Projektet har gett svar på förutsättningarna och potentialen för samordnad varudistribution på ett universitet av motsvarande storlek. Studien kan användas som benchmark för kommande studier och generell så har kunskapen inom området samordnad varudistribution ökad då detta var den första studien av ett svenskt universitet och lärosäte.	För projektets genomförande upphandlades en konsult och expert inom området. Experten hade genomfört ett antal studier inom samordnad varudistribution och hade således ett flertal jämförbara projekt med framförallt kommuner. Detta gynnade projektupplägget i form av en etablerad metodik. Förutom experten fanns såväl en arbetsgrupp som en styrgrupp kopplat till projektet. Den ursprungliga tidplanen höll men ytterligare aktiviteter planerades in under projektet för att sprida resultatet.
Resehanteringssystem 2.0 - Informationssäkerhet	Göteborgs kommun	Syftet med ansökan om finansiering är att bemöta utmaningen med informationssäkerhet. Vårt mål är att genomföra en upphandling av ett modernt Resehanteringssystem 2.0 som är utvecklingsbart över tid och särskilt fokuserar på funktionskrav.	Projektet fortsätter och utmaningarna inom informationssäkerhet kvarstår. Vi bedömer att inom kort kunna utarbeta en genomförbar plan för hur upphandlingen kan uppfylla de gällande kraven på informationssäkerhet. Förväntningen är att vi genom detta kan genomföra en upphandling med funktionskrav som motsvarar Göteborgs stads krav på IT-system och informationssäkerhet.	Projektet har följt den plan som angavs i projektsökön. Trots detta har osäkerheter kring riktlinjer för informationssäkerhet inom verksamheten lett till förseningar i tidsplanen. För att hantera detta behov av klarhet och säkerhet, planerar vi att genomföra en RFI (Request for Information) med fokus på informationssäkerhet. Syftet är att samla in insikter från potentiella leverantörer för att utforska möjligheterna att implementera olika tjänster som involverar känsliga personuppgifter.
Katrineholm kommun - Resiliens och krisberedskap, pågående dödligt våld i skolan	Katrineholms kommun	Att med extern kompetens öka kvaliteten i innovationsupphandling, implementering och utvärdera en ny lösning för utbildning i PDV för träning i skolmiljö. Konsult har med sin kompetens om hot och våld förbättrat både VR-scenariot och kvalitén i utbildningen genom att bland annat utbilda instruktörer. Den framtagna utvärderingsmodellen har och kommer fortsatt att förbättra utbildningen användbarhet och kommer ligga till grund för fortsatt utveckling. I och med detta så inför vi flera praktiska träningsmoment för att förebygga och hantera pågående dödligt våld i skolmiljö.	Ökat kvaliteten i innovationsupphandlingen, implementerat och utvärderat en ny lösning för utbildning i pdv. Vi inför flera praktiska träningsmoment för att förebygga och hantera pågående dödligt våld i skolmiljö. Tack vare upphandlingen av externa konsulter så har kvalitén i innovationsupphandlingen ökat och i slutändan så har vi ökat förmågan att hantera oväntade situationer, i detta fall Pågående dödligt våld i skolmiljö.	Projektet har genomförts enligt plan. Inga av identifierade risker har blivit aktuella i genomförandet. Viss forskjutning av tidplan p.g.a. ändrat startdatum vilket inneburit en senareläggning av utvärdering. Projektet har samordnats och letts av Tobias Plantin Bildningsförvaltningen har haft en central roll i projektet och där har Tobias Sander varit huvudkontakt mot externa konsulter. Konsult Maria Bauer har gjort ett förberedande arbete samt genomfört implementering. Södertörns högskola har ansvarat för utvärdering och validering av projektet.

Långsiktig finansiering av samverkansarena för en klimatneutral anläggningssektor	Kungliga Tekniska Högskolan	Syftet har varit att undersöka möjligheterna att hitta en eller flera aktörer som vill fortsätta finansiera Beställarnätverket efter InfraSweden. Målet var att hitta en lösning. Det visade sig vara svårt.	Resultatet visar att det inte finns någon given aktör som har rätt förutsättningar att ta vid finansieringen av beställarnätverket vid tidpunkten för studiens genomförande (våren 2024). Flera aktörer, däribland Naturvårdsverket, Vinnova och Adda visar stort intresse och engagemang men de ser i nuläget inga möjligheter. Nystartade och framtida Impact Innovation program kan också vara möjliga finansierare.	Studien har genomförts av upphandlade konsulter genom dialoger med ett knappa tiotal aktörer (Trafikverket, Byggföretagen, Vinnova, SBUF, SKR, InfraSweden, Viable cities) samt en skrivbordsundersökning där nyss nämnda samt ytterligare ett antal aktörers möjligheter att finansiera ett fortsatt arbete har undersökts. Därtill har konsulterna haft fem arbetsmöten där olika alternativ och vägar framåt diskuterats.
Medborgarportal	Hammarö kommun	Målet med projektet var att undersöka möjligheten att använda efterfrågeaccelerationsmodellen som modell för att upphandla ett utvecklingsarbete för en Medborgarportal för kommunen. Målet är uppnått och vi har för avsikt att gå vidare med en innovationsupphandling.	Resultatet av projektet är att vi tagit beslut att gå vidare med en innovationsupphandling för att hitta en partner som kan utveckla en medborgarportal tillsammans med oss.	Projektet förberedde en RFI, som publicerades i september. Denna publicerades i flera olika kanaler. I oktober hölls ett innovationsforum där alla intresserade företag var inbjudna. Det kom in ett större antal svar än vi förväntat oss varav projektet bedömde att flera företag har förmåga att leverera det vi efterfrågar.
Dialog för ökat återbruk av grovavfall	Södra Smålands Avfall & Miljö AB	SSAM har i projektet velat hitta lösningar för att öka återbruk av grovavfall. Målet har varit att i första hand hitta erbjudanden där sakerna kan lämnas direkt till återbruksaktörer och i andra hand hitta lösningar där flöden av hela fraktioner (exv möbler, husgeråd) från återvinningscentralen kan upphandlas för återanvändning, samt att kommunicera behovet av tjänster som idag saknas. I slutrapporten konstateras att det idag saknas erbjudanden om återbrukslösningar som möter kommunernas behov. Fortsatt kommunikation om behov av innovativa tjänster krävs.	Projektets förväntade resultat har uppfyllts genom en behovsanalys och dokumenterad dialog. Projektet har bidragit till att marknadens aktörer ökat sin kunskap om SSAM behov, och SSAM har fått bättre insikt i vad marknaden kan erbjuda. Det har också gett inspel till hur behovsutredningen kan utvecklas och vilka krav som kan behöva justeras. Marknadens aktörer har fått vägledning om hur deras erbjudanden kan anpassas och vilka framtida utvecklingsområden som behövs.	SSAM anlätade Ramboll för en behovsanalys som identifierade utmaningar med att fungerande saker slängs och kartlade avfalls- och återbruksflöden. Detta låg till grund för dialogmöten med marknadens aktörer inom återbruk, avfall och handel. Slutrapporten betonar behovet av nya återbrukslösningar och föreslår att SSAM förbättrar kommunikationen om återbruk, fortsätter dialogen, utvecklar samarbeten samt utforskar upphandling och direkt hänvisning av hela flöden till annan mottagare.
Innovationsupphandling demontering	Akademiska Hus AB	Genom projektet har Akademiska Hus skaffat sig djupare förståelse och kunskap inom innovationsupphandling och innovationspartnerskap. Genom att ta in extern stöd har vi haft möjlighet att lära oss hur vi kan arbeta med upphandling som verktyg för innovationer framåt i vår verksamhet.	Projektet bidrog till att Akademiska Hus har fått kunskap och möjlighet att inköpsavdelningen lärt sig om Innovationsupphandling som har resulterat i att vi som statligt bolag nu har större möjlighet att bidra till snabbare Innovationsutveckling och nya lösningar för att möta de samhällsutmaningar som finns.	Projektet bidrog till ett lyckat resultat men vi hade missbedömt tidsåtgången. Genom att lära oss en ny metod behövde vi mer tid på oss att genomföra önskat upplägg. Men med mer tid så fungerade upplägget och inför nästa upphandling har vi idag kunskapen om hur vi ska göra, vilket kommer ge oss ett mer effektivt förfarande. Vi bör se till att ha mer tid vid pilotande av nya metoder i fortsättningen.
Hel metod för innovativ kommunalteknik i mindre glesbygdsorter	Hultsfreds kommun	Dåvarande go-to projektmetod säkerställde inte att det eftersatta underhållet höll tillräcklig takt. Utbytestaken beräknas till generationer lokalt och nationellt. Behovet att hitta andra metoder för att utföra projekten har undersökts. Metodiken baserades på att genomföra en tjänste-/funktion- och innovationsupphandling där delar av problemlösningen lämnas på upphandlad entreprenör. Den spetskompetens som Hultsfreds kommun genom stödchecken bidragit till att föreslå samt genomföra aktuell upphandlingsform. Under september/oktober 2024 fortsätter processen.	Samtliga delmålsättningar det vill säga nivå av hållbarhet, inkluderande medborgardemokrati, trygghet, innovation, ansvarstagande och delaktighet av entreprenörer, infrastrukturägare, markägare och våghällare har berörts. Samtliga har utvecklats positivt under 2024. Förväntad effekt, med stöd av spjutspetskompetens, är i första hand att upphandlingen kan genomföras. På medellång sikt har projektet stärkt kommunen och dess politiska lednings kunskap och möjlighet att genomföra upphandlingar som tydligare driver en omställning i förening med Agenda 2030.	Spetskompetens har kontrakterats under 2024. Avslutande av förfarande sker under hösten 2024. Ett antal aktörer och kommunen har medverkat i dialog. Kommunens styrgrupp för projektet har träffats ca 2 gånger i månaden och drivit projektet framåt med den kontrakterande spetskompetens som ett starkt expertstöd. Gällande kommunikation har projektet synliggjorts genom visionsbild under O-ringen 2024 då delsträcka förlas i den aktuella orten Rosenfors, Hultsfreds kommun.

Kapacitetskapande dialog för upphandling av hållbara byggprocesser i Borlänge kommun	Borlänge kommun	Borlänge kommunkoncern har gjort stora framsteg med hållbar upphandling inom byggsektorn för att minska klimatpåverkan. Genom riktlinjer som prioriterar bevarande och återbruk har konkreta steg tagits mot att uppnå klimatneutralitet till 2030. Dessa riktlinjer används i aktuella projekt och har redan visat på minskade utsläpp och kostnader. Målen är delvis uppnådda men fortsatt arbete krävs för att helt nå ambitionen.	Oavsett i vilken bransch man är verksam behöver man göra vad man kan för att bidra i omställningsarbetet. Och genom att vi i detta projekt sprider kunskap om vad vi gör så synliggörs potentialen i att driva på klimatomställning med upphandling som verktyg. Det handlar mycket om att tänka nytt och ändra attityd, inte bara i byggbranschen. Vi kommer i framtiden att fortsätta att använda våra riktlinjer i varje projekt och handla upp hållbart.	Med hjälp av den konsult vi kunde ta in med Vinnovaanslaget så gjorde vi färdigt Riktlinjerna som innebär att när kommunkoncernen handlar upp byggnation och förvaltning från och med nu så går bevara/återbruk före nyproduktion/rivning. Det kommer att innebära både minskade utsläpp och minskade kostnader. Som komplement och vägledning till de nya riktlinjerna har en manual tagits fram som innehåller förslag på krav som kan användas vid upphandling av byggtreprenader.
Smart mottagning för hushållens farliga avfall i stadsmiljö	Stockholm Avfall AB	Projektet har uppfyllt syftet genom marknadsdialog och framtagning av möjliga krav till upphandling av en ny modell av miljöstation för hushållens farliga avfall i Stockholms stad. Kraven är utformade för att inte utesluta leverantörer genom alltför specifika krav på affärsmodell eller teknisk lösning. Rekommendationen är att genomföra en Request for information (RFI) eller en upphandling med förhandlat förfarande, med slutmål att hitta en driftsäker och kostnadseffektiv teknisk lösning för att öka tillgängligheten för invånarna att lämna farligt avfall utan behov av bil.	Resultat och effekter kommer efter upphandling, när ny lösning är i drift. Upphandlas en kostnadseffektiv lösning blir resultatet fler miljöskåp i staden. Högre tillgänglighet kan få effekter som ökad kännedom om tjänsten, ökad andel insamlat farligt avfall och minskat antal fordonstransporter. Beroende på geografisk placering av skåpen kan fördelar ur ett jämlikhetsperspektiv uppnås. Ytterligare effekter med ny typ av miljöstation är minskad risk för avlämning av felaktigt avfall, minskat behov av reparationer samt ökad service och säkerhet för användare och hämtpersonal.	Projektets genomförande har handlat om att sammanställa och vidimera krav utifrån tidigare genomförda utredningar, att stämma av kraven mot leverantörernas befintliga tekniska lösningar samt att skapa intresse från dessa leverantörer att erbjuda en lösning som kan användas i Stockholms stad.
Cirkulär upphandling av arbetskläder	Göteborgs kommun	Målet var att förstå verksamheternas olika behov av arbetskläder och vilka cirkulära möjligheter som finns, samt att börja implementera dessa så vi kan främja cirkulära affärsmodeller. Vi skulle utforska vilka upphandlingsprocesser och cirkulära krav som är möjliga att genomföra idag och på längre sikt. Projektet har resulterat i en ökad förståelse för hur arbetskläder hanteras. Vi har fått flera rekommendationer på sådant som behöver lösas internt inom organisationen men också på hur vi bör ställa krav, upphandla i framtiden och hur vi ska arbeta med leverantörer och marknaden.	Projektet resulterade i flertalet rekommendationer på hur Göteborgs Stad bör styra upp hanteringen av arbetskläder, styra mot mer cirkulära produkter och arbeta med marknaden för att främja cirkulära affärsmodeller. Genomför staden samtliga rekommendationer kommer kommunen vara på god väg för att ställa om till en mer cirkulär hantering och upphandling av arbetskläder. Vissa av rekommendationerna är enklare att genomföra och kan göras på kortare sikt medan andra kräver ett långt arbete, både internt och med marknaden. Projektet blev startskottet på ett långsiktigt arbete.	Konsult upphandlades för att processleda arbetet med projektet. En behovsanalys genomfördes genom djupintervjuer med verksamheter och workshops med arbetsgruppen. Enskilda marknadsdialoger har också genomförts med potentiella leverantörer till staden. Även en RFI (Request for information) för kommande upphandling för arbetskläder inre miljö har skickats ut för att samla in synpunkter och säkerställa att vi får med cirkulära kriterier i kommande upphandlingar. Slutligen sammanställdes resultaten i en rapport där vi bland annat fick rekommendationer på fortsatt arbete.
Innovationsupphandling som katalysator för cirkularitet av avloppsvatten	Helsingborgs kommun	Målet var att skapa förutsättningar för nyttiggörande av återvunnet avloppsvatten. Vi utforskade också hur upphandling kan stimulera innovation inom urban symbios. Projektet identifierade möjligheter för återanvändning av grävatten och näringsämnen, samt de hinder som har försvårat nyttiggörandet. Dels bristande interaktion mellan aktörerna, dels osäkerheter kring grundförutsättningarna. Detta lade grunden till Circular Challenge Brief, som ska stödja fortsatt dialog och samarbete.	Grävatten: Möjligheter för återanvändning i bevattning, badhus och dricksvatten. Rekommenderad dialog med RecoLab, miljöförvaltningen H+ och Länsstyrelsen. Näringsämnen: Staden och kommunala bolag bör klargöra sina roller i det cirkulära värdenätverket, med potential att agera som utvecklingspartner för testprodukter av struvit och ammoniumsulfat. Effekten förväntas bli ökat nyttiggörande av återvunnet avloppsvatten, spridning till andra städer, ökad innovationsförmåga kring stadens testbäddar.	En sonderingsfas genomfördes enligt ramverket för demand acceleration. Frageställningarna var: Var har utbud och efterfrågan störst potential att mötas? Hur kan bästa möjliga förutsättningar för en fortsatt utveckling? Hur skulle en fortsatt process kunna utformas för att skapa förutsättningar för att stimulera industriell symbios även i andra sammanhang. 12 intervjuer gjordes, samt kick-off och lärforum med deltagare från förvaltningar och kommunala bolag, inklusive Recolab och Recopark.
Energigemenskaper och trygghetspunkter som innovationsupphandling.	Umeå kommun	Vi anser att målen till stor del nåtts och att denna rapport kan användas såväl av upphandling som i planeringsarbete på olika nivåer i kommunen.	Förhoppningen är att denna rapport ska användas som underlag när kommunen går vidare med förberedelserna för SoT-punkter och att detta ska leda till framtida upphandling av tjänster och tekniska lösningar som lyfts i rapporten.	Projektet genomfördes genom en konsultrapport riktad för ökat kunskapsunderlag för att kunna stötta kommunens Upphandling och Beredskapsenhet vid eventuellt kommande upphandlingar inom energiberedskapsområdet för lokala SoT-punkter.