

INNOVATIONSUPPHANDLING

”En nyckel till att säkerställa ett bra resultat i upphandlingar är att involvera potentiella leverantörer, branschorganisationer, experter, brukare och andra aktörer i god tid innan kraven i upphandlingen utformas. Därför måste upphandlande organisationer göra innovationsupphandling till en del av verksamhetsutvecklingen.

Det innebär bland annat att ställa krav på funktion, istället för specifika krav, för att stimulera leverantörernas kreativitet och innovationsförmåga. Därigenom ökar inflödet av nya framtidssäkra lösningar i offentlig verksamhet.”

Från Innovationsupphandling: upphandling som främjar utveckling och införande av nyskapande och bärkraftiga lösningar, innovationer (SOU 2010). [Innovationsupphandling \(SOU 2010:56\)](#)



BAKGRUND

För att öka antalet implementerade medicintekniska innovationer, som kan möta den ofta komplexa behovsbilden inom vård och omsorg, behövs förbättrade upphandlingsprocesser, beställarkompetens och upphandlingsstöd för företag. En framgångsrik innovationsupphandling kräver en genomgripande förståelse hos beställaren för verksamhetens behov, både dagens och framtidens.

Detta material innehåller guider med bland annat metoder och kunskap om innovationsupphandling för beställare på strategisk, taktisk och operativ nivå. Materialet innefattar även en leverantörsguide med stöd i hur man kan utveckla medicintekniska lösningar tillsammans med en beställare samt i att navigera genom upphandlingsprocessen för att möjliggöra upphandling av innovation.

Verktygen syftar till att:

- Höja kunskapen kring innovationsupphandling och när detta är den mest lämpliga innovationsstrategin.
- Etablera en modell för strategisk, proaktiv och systematisk behovsanalys, omvärldsanalys och trendspaning kopplat till upphandlingsprocessen, samt till långsiktiga strategiska mål inom den offentliga hälso- och sjukvårdens verksamheter.
- Ge systematiskt stöd för att undanröja hinder för innovationsupphandling.
- Bistå i tillämpningen av samarbetsmodeller för användarmedverkan och leverantördialog.

**”I PRINCIP ALL INNOVATION
SOM ÄR MENAD FÖR
OFFENTLIG SEKTOR
KOMMER ATT INNEBÄRA
UPPHANDLING”**

Vinnova

Med stöd från

VINNOVA
Sveriges innovationsmyndighet

 **Energimyndigheten**

FORMAS 

Strategiska
innovations-
program

Avsnitt

- Bakgrund & introduktion
- Behovsanalys
- Omvärldsanalys
- Beställarnätverk
- Leverantörsguide
- Lärandeexempel och mer om Innovationsupphandling
- Kontakt

OM MATERIALET

För att lättare tillgängliggöra materialet för respektive målgrupper är materialet uppdelat i följande delar:

Behovsanalys, Beställarnätverk, Leverantörsguide och *Omvärldsbevakning*, som alla kan laddas ned på Medtech Arena

Denna presentation innehåller projektets leverans i sin helhet.

En komplett förteckning över presentationens olika avsnitt finns till vänster. Nästa slide presenterar en översikt för vilken del av materialet som kan passa din verksamhet.

Vissa delar innehåller mallar och metodstöd för praktisk tillämpning, och under *Lärandeexempel och mer om Innovationsupphandling* finns en förteckning på lärandeexempel, nätverk och dokumentstöd för innovationsupphandling.

INNOVATIONSUPPHANDLING

”En nyckel till att säkerställa ett bra resultat i upphandlingar är att involvera potentiella leverantörer, branschorganisationer, experter, brukare och andra aktörer i god tid innan kraven i upphandlingen utformas. Därför måste upphandlande organisationer göra innovationsupphandling till en del av verksamhetsutvecklingen.

Det innebär bland annat att ställa krav på funktion, istället för specifika krav, för att stimulera leverantörernas kreativitet och innovationsförmåga. Därigenom ökar inflödet av nya framtidssäkra lösningar i offentlig verksamhet.”

Från Innovationsupphandling: upphandling som främjar utveckling och införande av nyskapande och bärkraftiga lösningar, innovationer (SOU 2010). [Innovationsupphandling \(SOU 2010:56\)](#)



Innovationsupphandling

Innovationsupphandling är i sig inte ett juridiskt förfarande utan ett samlingsnamn för upphandling som avser innovation. Inom ramen för vår definition av begreppet kan innovationsupphandling även avse innovation av upphandlingsformerna och själva upphandlingsförfarandet.

Som [upphandlingsmyndigheten skriver](#) är förutsättningarna för innovationsupphandling inte annorlunda än de vid ordinär upphandling, men vissa aspekter behöver betonas, ytterligare tänkas igenom och kompletteras med andra verktyg. Detta eftersom innovationsupphandling kräver stor förståelse för sin egen verksamhets behov, både nu och i framtiden, liksom av omvärlden; ett framåtblickande, långsiktigt och strategiskt tänkande. Upphandling av innovationer, och att använda upphandlingsförfarandet som en katalysator för att tillrättalägga för implementering av innovation, kan utgöra ett kraftfullt policyverktyg med potential att skapa stora värden för både beställare och leverantörer.

Innovationsupphandling kan innefatta såväl s.k. förkommersiell upphandling (engelska Pre-Commercial Procurement, PCP) som upphandling av innovation som utvecklas i samverkan mellan beställare och leverantör (engelska Public Procurement of Innovation, PPI). Några exempel på hur upphandlingsprocessen kan kompletteras för att åstadkomma upphandling av innovationer lyfts i detta dokument. En enkel men avgörande faktor kan handla om att avsätta rätt resurser för upphandlingsprocessen, tillfråga rätt personer, och börja i god tid. En aspekt av detta är att använda sig av omvärldsanalys som strategiskt verktyg, vilket är en av leveransens delkomponenter som behandlas i avsnittet för detta.



När bör innovationsupphandling användas?

Innovationsupphandling kan användas;

- 1) När en **upphandlande organisation har ett behov** som inte kan lösas av marknaden, där det krävs utveckling och kanske till och med forskning, för att leverantörerna ska kunna ta fram en ny vara eller tjänst.
- 2) När leverantörer **har idéer om förbättringar** som kan leda till utvecklade / förbättrade lösningar.

Exempel på när innovationsupphandling kan vara en fördel:

- Inom branscher med hög utvecklingstakt, tex. medicinteknik eller IT
- När Innovationsupphandling kan innebära en möjlighet att ur ett miljömässigt och ekonomiskt perspektiv förbättra produktens livscykel
- Upphandlingen har potential att öka resultatet i organisationens kärnverksamhet, exempelvis gällande teknik, arbetsmiljö, arbetsprocesser, ekonomi samt nyttan för medborgare/brukare
- Det finns behov av att hantera akuta samhällsutmaningar, exempelvis demografiska förändringar, pandemier, klimatförändringar, urbanisering och en minskande skattebas.

Förteckning hämtad och anpassad från upphandlingsmyndigheten hemsida [Innovation i upphandling](#) (12 apr 2022)



Exempel på innovationsupphandling - fallprevention

Fallolyckor kostar samhället uppemot 22 miljarder kronor om året i Sverige enligt (MSB:2005). Fler av dessa inträffar i hemmet, men de är även vanligt förekommande inom vården. År 2016 inledde Region Skåne därav en innovationsupphandling där den upphandlade innovationen skulle minska fall hos sjukhuspatienter med minst 20 procent. Fler framgångsfaktorer för att lyckas med innovationsupphandling framkommer tydligt i detta exempel, bland annat prioriterades en **gedigen behovskartläggning** där utmaningarna fått illustreras av **alla vårdkedjans berörda parter**, och där behovsbeskrivningen utvecklats successivt med ytterligare hjälp av företag som fick följa med på sjukhuset och därefter lämna anbud.

- Dynamisk **behovskartläggning som involverar alla berörda parter** och utmanar marknaden
- Ingen färdig lösning - kravspecifikation med **fokus på utfall** och inte specifika utföranden
- Dynamisk utvecklingsprocess av kravspecifikationen, gemensamt utarbetad av berörda parter
- Företagen fick möjlighet att skugga vårdpersonal för att se arbetet i praktiken – och i nästa skede gemensamt **testa** lösningsförslag som en del i processen

Region Skånes arbete med fallprevention har på flera håll lyfts som ett gott exempel på hur man kan använda upphandling för att driva fram nya lösningar, likväl som hur man minskar behovet av befintliga sådana - *Istället för att bli bättre på att ge vård ser man till att vården inte behövs* ([Darja Isaksson, 2021](#)). I detta fall blir att se till att patienten inte ramlar det mål som efterfrågas – och en del i upphandlingsprocessen blir att i **samverkan kartlägga vad som kan göras annorlunda** för att en olycka *inte ska inträffa*. Case:t illustrerar på ett tydligt sätt hur viktigt det är med kravspecifikationer grundade i en behovskartläggning som skapar möjliga alternativa utfall, istället för att efterfråga en redan färdig lösning. Det belyser även betydelsen av samarbete likväl som att arbeta förebyggande i relation till olika samhällsproblem, vilket är avgörande komponenter för att lyckas med innovationsupphandling.

Det krävs ofta ett särskilt mandat och ett uttalat beslut för att lägga resurser på förebyggande arbete – dvs. att adressera problem som ännu inte inträffat, vilket enligt en ekonomistyrd verksamhetslogik med begränsade resurser inte alltid kvalar in som tillräckligt akut för att beviljas insatser. I detta fall är det dock tydligt vilka merkostnader som fallolyckorna på ett direkt sätt är förbundna med, och det bör därmed finnas metoder för att på ett enkelt sätt följa upp och mäta en förbättring som står i direkt samband med minskade utgifter – något som ofta är en förutsättning för att förebyggande insatser ska genomföras inom offentlig sektor.

En utmaning i sammanhanget från företagens perspektiv har varit att hela processens sonderade arbetet har skett utan ersättning för deras insatser. Tiden upplevs som en merkostnad för alla berörda parter. Det är dock svårt att förutsäga den merkostnad som upphandlingen av en icke-ändamålsenlig lösning skulle kunna generera, utöver kostnaden av att utfallet *minskade fallolyckor med minst 20%* inte uppnås. För mer information om Region Skånes arbete med fallprevention har Upphandlingsmyndigheten redogjort för detta i sin publikation [Utvärdering 10 projekt inom Innovationsupphandling \(2019:18\)](#).

Hinder och möjligheter för innovationsupphandling

Under tre workshoptillfällen som hölls inom ramen för NUP Innovationsupphandlings sonderingsarbete kring att etablera ett beställarnätverk för innovationsupphandling med offentliga aktörer, identifierades följande hinder och möjligheter kring innovationsupphandlingsprocessen.

Hinder

- Det behövs tid och dedikerade resurser på inköpsavdelningarna för att engagera sig, i ett tidigt skede och nära verksamheterna under hela innovationsprocessen
- Verksamheternas behov behöver tidigt kommuniceras till inköpsavdelningarna
- Det behövs tillgång till oberoende experter
- Kunskap och pedagogisk utmaning – det finns en rädsla för att LoU 'tar lång tid' samt kan leda till att 'man tvingas köpa något man inte vill ha'
- Det behövs större resurssättning för, och prioritering av, utvecklingsprojekt
- Krav på ständig effektivisering behöver rymmas inom befintliga och krympande ekonomiska ramar




Möjligheter



- Pengar finns inom innovationssystemet men de behöver styras rätt – för att involvera inköpsexperter tidigt i innovationsprocessen
- Intresse finns för att samla och dela kunskap samt sänka trösklarna – kompetenscentrum/hubb
- Intresse av att involvera, stimulera, interagera och samverka med marknaden finns
- Innovationsfonderna inom regionerna skulle kunna utnyttjas för att driva på inkludering av inköp/upphandling i innovationsprocesserna.

Exempelvis med öronmärka medel för inköp, samt genom att användas för att stimulera kunskapshöjning inom innovationsprocess- och strategi, där innovationsupphandling är en viktig komponent.

Ledning och styrning behöver skapa utrymmet - Hur integreras inköpsprocesserna i verksamheternas ledningssystem på ett proaktivt sätt?

Vilken del av materialet passar din verksamhet?

	INITIERA	FÖRBEREDA	KÖPA, EXPERIMENTERA, LETA	REALISERA
Strategisk nivå	 Politisk-, Direktörsnivå, och Upphandlingschef AVSIKTSFÖRKLARING <i>Exempel från Region Västerbotten</i>			
Taktisk nivå		 Förvaltnings- och linjechefsnivå PROJEKTDIREKTIV och RFI, RFQ, RFP		
Operativ nivå			Enhetschef och medarbetare PROJEKTPLAN Genomförande	
Supportnivå			 IT, forskning, HR, Innovation verksamhet och liknande Monitorering Evaluering Lärande plan	

-  Projekt- eller deltidsarbete
-  Vanlig verksamhet



UPPHANDLINGSPROCESS, INNOVATION, IMPLEMENTATION



Bild: Upphandlingsmyndigheten

Till vänster är Upphandlingsmyndighetens bild på upphandlingsprocessen. Nedan, en kort beskrivning av processen och de huvudsakliga dokument som kan stötta bättre implementation av innovationer. "Pilen-in" är initieringssteget. En avsiktsförklaring och ett projektdirektiv med effektlogik underlättar implementering av innovationer och är en förutsättning för att initiera upphandlingsprocessen. Alla tre zonerna innefattar planering och kartläggning som inkluderar **verksamhet, styrning, omvärld** och **leverantörsmarknad**. Under zon 3, *Realisera* ligger dock fokus på implementering och förvaltning inom varje respektive område. Varje zon och tillhörande stöddokument nämns nedan. Exempel på upphandlingar med tillhörande effektlogik hittar ni [här](#).

Initiera

1) **Avsiktsförklaring** från politisk- och stabsdirektörsnivå ger en strategisk grundstruktur för förankringsarbete, skapar engagemang hos beslutsfattare och påbörjar effektstyrd verksamhetsplanering, -utvecklingsarbete, samarbeten och budgetering.

2) **Projektdirektiv** med effektlogik är ett taktiskt verktyg på linjechefsnivå, som lägger ut budget på verksamhet(erna) där effekterna skapas, stärker förankringsarbetet och definierar en specifik problembild som inte utgår från en redan färdig lösning.

ZON 1 Förbereda

- 3) Omvärlds- och leverantörsanalys (RFI)
- 4) Komplettera projektdirektivet med beslutsunderlag för att upphandla, leta lösningar eller köra experiment
- 5) Projektplan på operativ enhetsnivå med uppdaterad effektlogik
- 6) Monitoring Evaluation learning (MEL) Plan på verksamhetsutvecklingsnivå eller innovationskontor
- 7) Budgetering och revision från linjechefer och CFO

ZON 2 Upphandla

- 8) Dokument för upphandling
- 9) Avtal med mätbar önskad effekt från effektlogik
- 10) Implementerings- och driftsplan

ZON 3 Realisera

- 12) Monitoring Evaluation Learning (MEL) plan - Implementering och uppföljning
- 13) Slutrapportering och MEL plan signeras som färdig av ledningen/styrgrupp

Dokumentstöd för innovationsupphandling på olika organisationsnivå

Strategisk nivå – Avsiktsförklaring (Politisk- direktörs- och upphandlingschefsnivå)

På direktörs-, upphandlingschefs- och politisk nivå kan en **avsiktsförklaring** (liksom andra ändamålsenliga styrdokument) illustrera den huvudsakliga problem/målbilden, samt skapa **budgetutrymme** och utgöra en grund för förankringsarbete i linjen.

[Exempel från Region Västerbotten](#)

Taktisk nivå – Direktiv (Förvaltnings- och linjechefsnivå)

På förvaltnings- och linjechefsnivå ger ett direktiv och omvärldsbevakningsförfrågningar med en tillhörande effektlogik tydliga ramar och synliggör förutsättningarna för effekternas operativa realisering. Tas fram av processledare eller liknande.

Operativnivå – Projektplan (Enhetschefs- och medarbetarnivå)

Chefer och medarbetare skapar en projektplan med hjälp av direktivet med ändamålsenliga aktiviteter. Bör tas fram av verksamhetsutvecklare eller dylikt, som har erfarenhet kring förutsättningar för drift och genomförbarhet.

Supportnivå – Monitoring Evaluation Learning Plan (IT, forskning, HR, innovationsverksamhet och liknande)

Från forsknings- och innovationsverksamhet, men även annan stödjande verksamhet som HR och IT-infrastruktur, kan en sk. *Monitoring Evaluation Learning Plan* bistå kontinuerlig utveckling mot avsedd effekter i avsiktsförklaring. [Läs mer här.](#)

För ytterligare innovationsupphandlingsstöd i form av publikationer och nätverk, se avsnittet [Lärandeexempel](#).



För att lättare tillgängliggöra materialet för respektive målgrupper är materialet uppdelat följande delar:

- Behovsanalys
- Beställarnätverk
- Leverantörsguide
- Omvärldsbevakning,
- Lärandeexempel och mer om Innovationsupphandling

Samtliga kan laddas ned på från Medtech Arena. [Ladda ned material i sin helhet \(25 mb\)](#)

De olika guiderna



Om projektet

Delprojektet Innovationsupphandling har inom ramen för det nationella utvecklingsprojektet [NUP Implementering](#) tagit fram verktyg i syfte att undanröja hinder och bättre tillrättalägga för innovationsupphandling inom området.

Arbetsgrupp har bestått av personer med bakgrund från regioner, forskningsinstitut, medicintekniska företag och innovationsbolag.

Projektleveransen innehåller bland annat metoder och kunskap om innovationsupphandling för beställare på strategisk, taktisk och operativ nivå.

Arbetsgrupp och kontakt

- Aslak Felin (Projektledare) RISE, aslak.felin@ri.se
- Josefin Julin, RISE
- Tomas Borgegård, Innovationsavdelningen Karolinska universitetssjukhuset
- Hilda Hellgren, Innovationsavdelningen Karolinska universitetssjukhuset
- Fred Kjellson, Innovation Skåne
- Magnus Wallengren, Innovation Skåne
- Erik Stenberg, Innovation Skåne
- Nils Sandberg, Region Västerbotten
- Tomas Gustavsson, Region Västerbotten

Med stöd från:

- Maria Öhman, Upphandlingsmyndigheten
- Sofie Munteanu, Johnson & Johnson
- Maria Jansdotter Hagerud, Region Uppsala