



# Leverandørutviklingsprogrammet



Årsrapport 2023

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

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



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

Nett: [innovativeanskaffelser.no](https://innovativeanskaffelser.no)  
E-post: [lup@lup.no](mailto:lup@lup.no)

## Innhold

### I.

Leders beretning ..... 4

### II.

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

### III.

Årets aktiviteter og resultater ..... 16

### IV.

Vurdering av fremtidsutsikter ..... 28

### V.

Årsregnskap ..... 30

APPENDIX  
Innovative anskaffelser ..... 32

## Leders beretning

I 2023 anskaffet det offentlige for 740 milliarder kroner. Andelen innovative anskaffelser er fortsatt lav. De store omstillingsutfordringene vi står i gjør det om mulig enda viktigere å benytte den formidable endringsmuskelen anskaffelser kan være til å underbygge innovasjon, nye og bedre løsninger og næringsvekst.

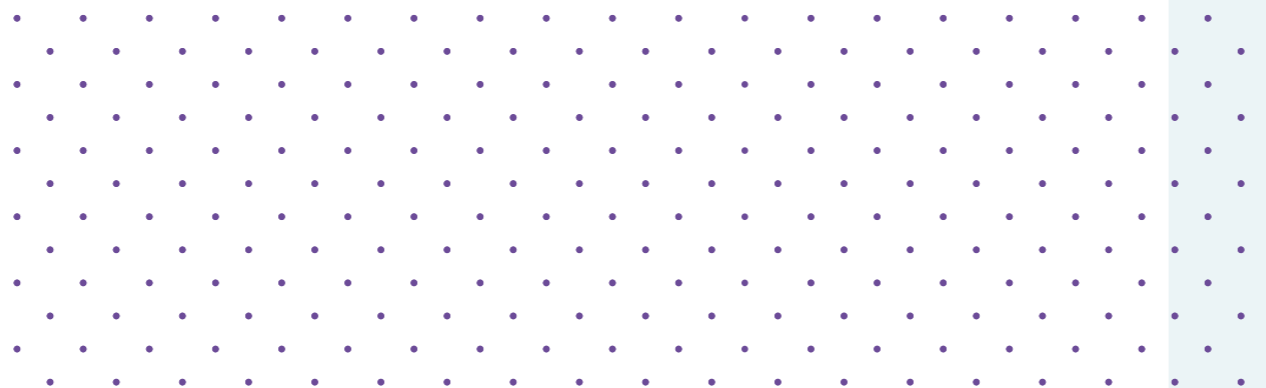
I dette bildet har LUP i 2023 både bidratt til å løfte oppmerksomheten om dette potensialet og styrket sin egen posisjon som den sentrale aktøren for innovative anskaffelser i Norge. Mobiliseringen av innovative anskaffelser, nye partnervirksomheter, nye oppdrag fra sentrale myndigheter og bedret synlighet mer bredt i samfunnet er gode indikatorer på dette.

Programmet har god fart inn i 2024, basert på et godt arbeid fra programmets medarbeidere, bidrag fra eiere, myndigheter og partnere.



Oslo, 14.2.2023

Ingebjørg Harto,  
daglig leder



## 2023 i korte trekk

### De store samfunnsutfordringene

I 2022 besluttet LUP å fokusere noe mer på helse, omsorg og velferd og infrastruktur; vei, vann og bygg. I tillegg har forsvarsanskaffelser fått et større fokus. Dette var basert på hvor de store samfunnsutfordringene er, hvor det offentlige skal og må bruke store midler og hvor LUP har bygget kompetanse og posisjon over tid. Denne fokuseringen har gitt gode resultater i 2023 i form av deltagelse i innovative prosesser, større oppmerksomhet om innovative anskaffelser og i mobiliseringen av små og mellomstore kommuner inn i prosesser som kommer. Kontakten med leverandørsiden har også løftet seg.

Behovet for øket økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft samt digitalisering er også viktige drivkrefter på disse og andre områder. Bærekraftsmål 17 – sammen om utfordringene – illustrerer dette på en god måte. Sammen om å utfordre markedet med de offentlige behovene. Sammen om å bygge felles prosesser offentlige behovseiere imellom. Sammen om å bidra til skalering av løsninger og næringsvekst. Sammen i nettverkene i økosystemet for innovative anskaffelser.

Kapasitet i pådriverkorpset i LUP har vært begrensningen for å utrette mer i regi av LUP, og man har ambisjoner om å øke kapasiteten inn i 2024.

### Partnere og felles prosesser

Kapasitet, kompetanse, aktuelle behov for nye løsninger og et ønske om å tenke nytt og innovativt fra de offentlige virksomhetens side er viktige forutsetninger for å få i gang konkrete innovative anskaffelsesprosesser. LUPs partnere – nå 35 i tallet – utgjør slike aktører og er sentrale for å drive frem utviklingen på området og trekke andre med seg. Fylkeskommunene, større kommuner og en rekke statlige virksomheter utgjør partnerfellesskapet. I tillegg har vi nå formalisert tettere samarbeide med andre aktører som arbeider med innovative anskaffelser.

I tillegg til å bidra til kompetanseutvikling gjennom bistand i konkrete prosesser, nettverksbygging og erfaringsdeling, er partnerne sentrale i å mobilisere og igangsette anskaffelsesprosesser som kan ha skaleringseffekter ved at andre offentlige

innkjøpere kobler seg på eller deltar i prosessene. Slike prosesser kan ta lang tid å få på plass, men effekten er betydelig når det skjer. Kombinasjonen av vår satsning på områdene helse, infrastruktur og partnere, har gitt svært gode effekter her.

Som eksempel kan nevnes Bodø kommunes ambisjon om nye og bedre løsninger for elektronisk pasientjournal, som ser ut til å kunne mobilisere mer enn 30 andre kommuner inn i samme konkrete prosess. Dette gir skaleringsmuligheter både mht. effekt av de nye løsningene for den offentlige siden og et betydelig vekstpotensial for leverandørene.

Vi ser for oss at fellesprosesser fremover har et stort potensial på flere områder, hvor mange offentlige aktører skal levere på mer eller mindre identiske behov. Her har LUP en viktig rolle å spille også videre i å mobilisere og koordinere slike prosesser.

#### Nytt, nyttig, nyttiggjort!

LUP jobbet også i 2023 kontinuerlig med å forbedre sin evne til å mobilisere både innkjøperne og leverandørene til innovative anskaffelser. Behovskartlegging, brukerinvolvering, markedsdialog, leverandørkonferanser og andre aktiviteter som webinarer har hatt stor effekt, særlig i kombinasjon med digitale verktøy. I arbeidet med å utvikle og spre nye løsninger, er verktøyet Finn løsninger som retter seg primært mot offentlige innkjøpere, videreutviklet etter lanseringen i 2022 og tilført en rekke nye løsninger. Kombinert med en videreutvikling og forbedring også av Finn anskaffelser, som både retter seg mot leverandørsiden og mot offentlige innkjøpere med kommende og aktuelle anskaffelser, er gode mobiliseringsverktøy utviklet med god ressursanvendelse.

#### Bygge ned barrierer mot innovative anskaffelser

DFØs anskaffelsesundersøkelse viser at det ikke er en enkelt faktor som er avgjørende for å mobilisere til innovative offentlige anskaffelser: kompetanse, tid og ressurser, ledelsesfokus og risikoavlastning både finansielt og prosessuelt er alle selvstendige og viktige elementer.

Kompetanseutvikling og prosessuell risikoavlastning inngår i kjerneoppgavene til LUP. Vår LUP-konferanse 2023 med 25 toppledere fra vårt økosystem av eiere, partnere og oppdragsdepartement, bidro til å løfte ledelsesoppmerksomhet om mulighetsrommet i innovative anskaffelser både i egen virksomhet og generelt. Vi fokuserte også på bruk av

styringsverktøy – i form av anskaffelsesstrategier og tildelingsbrev – også som gode insentiv for ledelsesfokus. Her kan Nærings- og fiskeridepartementets systematiske bruk av tildelingsbrev til sine underliggende etater nevnes som et eksempel til etterlevelse.

#### Risikoavlastning sentralt

Antallet konkrete anskaffelsesprosesser som er igangsatt i 2023 har gått noe ned i forhold til 2022. Dette må likevel ses i sammenheng med pågående prosesser igangsatt i 2022, som det fortsatt arbeides mye med, prosesser i pipeline inn i 2024 og ikke minst størrelsen på prosessene. Det er stor forskjell på om det deltar en eller mange innkjøpere i samme prosess.

Også tilgangen på risikoavlastningsmidler til innovasjonspartnerskap og førkommersielle anskaffelser gjennom virkemiddelapparatet er avgjørende – og disse er fortsatt svært begrenset. Dette har stoppet igangsettingen av nye innovative anskaffelser i stor utstrekning. Dette er svært uheldig, ikke minst når man ser resultatene av innovasjonspartnerskap så langt – hvor 12 av 14 avsluttede innovasjonspartnerskap har gått til kjøp. Betydningen av å fremme felles-anskaffelser blir derfor om mulig enda viktigere fremover.

#### Anskaffelser bygger hjemmemarked og er grunnlag for eksport

Myndighetene har i 2023 tydelig identifisert innovative offentlige anskaffelser som viktig for å bygge hjemmemarked for leverandørene som utgangspunkt for eksport. LUP har på kort tid levert et omfattende kunnskapsgrunnlag som kan berede grunnen for større bevissthet og konkrete anskaffelser på det maritime området, dersom det jobbes videre med mobilisering og koordinering basert på dette.

EU er norsk næringslivs hjemmemarked og arnestedet for rammeverket for offentlige anskaffelser. LUP har i 2023 videreutviklet vårt samarbeide med relevante aktører innen EU systemet, både på kommisjons, råds og medlemslandsnivå for erfaringsdeling og bedre markedskunnskap. Offentlige innkjøp på europeisk nivå vil også fremover være drivere av innovasjon og gi muligheter for bedre løsninger for norske offentlige innkjøpere og markedsmuligheter for norske bedrifter.

## Bærekraftsmål



# Styring og ledelse

## Om LUPs virksomhet

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

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

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

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

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

“ Vårt samfunnsoppdrag er å bidra til flere innovative offentlige anskaffelser.

## LUPs organisasjon og ledelse

LUP ble etablert i 2010 av KS og NHO, og i dag står i tillegg Innovasjon Norge og Forskningsrådet bak LUP. Alle disse er representert i LUPs styringsgruppe med 2 representanter hver, som i tillegg til å ha det øverste ansvar for virksomheten også bidrar til god koordinering av økosystemet rundt innovative anskaffelser nasjonalt:

- KS representerer hele kommunesektoren, små og store kommuner og fylkeskommunene.
- NHO representerer norsk næringsliv bredt, både små og store virksomheter inkludert gründere, i alle bransjer og i hele landet.
- Innovasjon Norge har et bredt innovasjonsmandat, har kontorer i alle fylker og i en rekke ulike land, og er tett koblet på nærings- og gründermiljøene.
- Forskningsrådet har ulike programmer innrettet for offentlig/privat samarbeide, blant annet gjennom førkommersielle anskaffelser.

DFØ valgte i 2023 å gå ut av rollen som eier og over i rollen som samarbeidspartner med LUP.

Styringsgruppen vedtar LUPs strategi, setter mål for virksomheten, vedtar budsjetter og foretar årsrapportering. Gjeldende strategi er for programperioden 2020-2024.

I tillegg har LUP partnere blant kommuner og statlige virksomheter, i 2023 35 partnere, og oppdrag fra fire departementer; Nærings- og fiskeridepartementet, Kommunal- og distriktsdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet og Klima- og miljødepartementet.

## Styringsgruppens representanter 2023

VIRKSOMHET	REPRESENTANTER	
NHO	Per Øyvind Langeland, avdelingsdirektør Næringspolitisk avdeling	Ingvild Von Krogh Strand, seniorrådgiver næringspolitisk avdeling
KS	Kristin Weidemann Wieland, direktør for forskning, innovasjon og digitalisering	Anne Romsaas, fagsjef FID stab
Innovasjon Norge	Jorunn Birgitte Gjessing-Johnrud, porteføljedirektør	Ketil Lundgaard, avdelingsleder
Forskningsrådet	John Vigrestad, Avdelingsdirektør avdeling transport og maritim	Anila Nauri, Seniorrådgiver avdeling helse og offentlig sektor



## LUPs mål

### Ressursbruk

LUP består av 14 ansatte og utgjør 14 årsverk hvor 10 ansatte er er innovasjonspådrivere. LUP har hovedkontor i Oslo og regional tilstedeværelse i Tromsø, Trondheim, Stavanger, Drammen og Moelv.

Daglig leder er Ingebjørg Harto som tiltrådte i mai 2022.

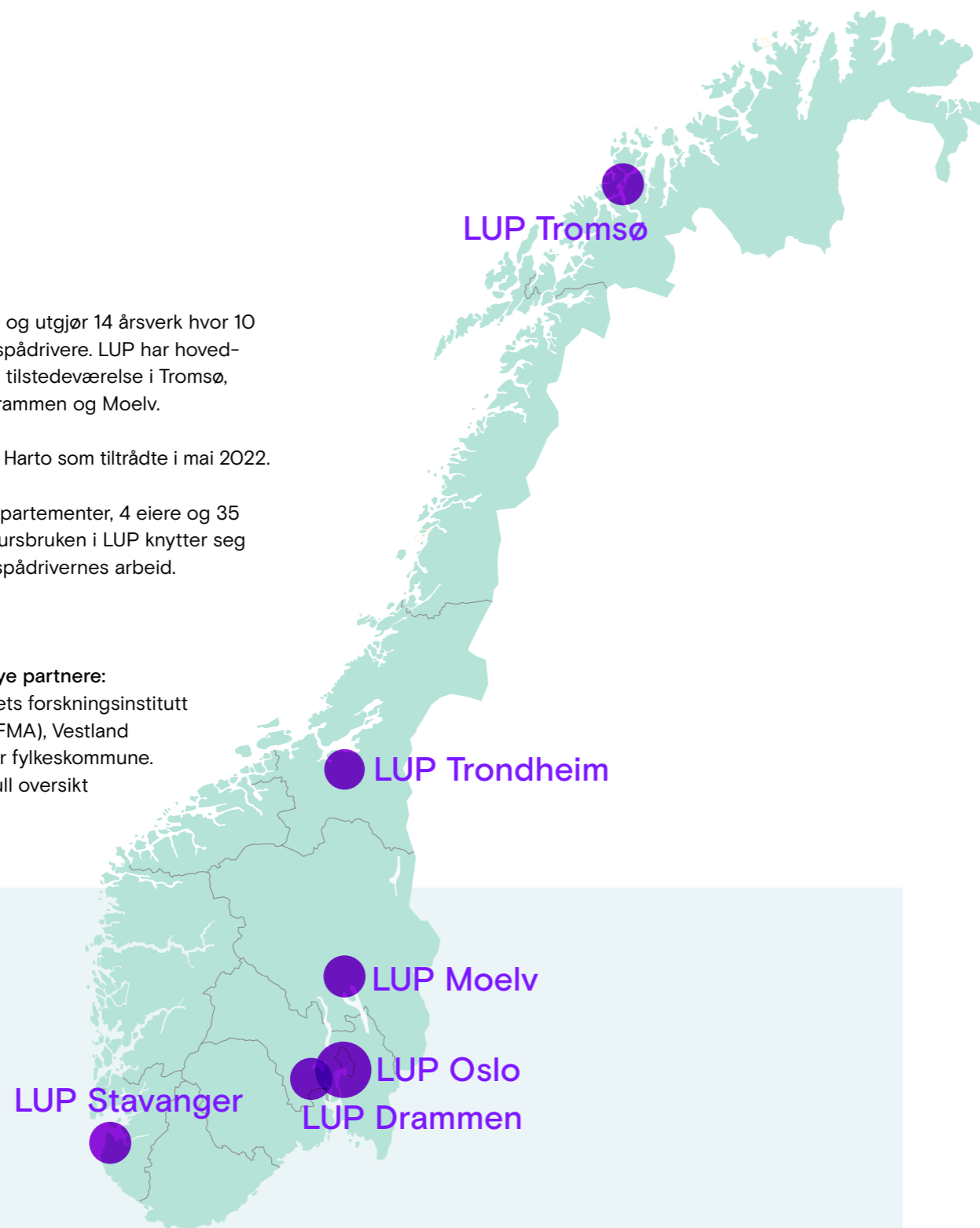
LUP er finansiert av 4 departementer, 4 eiere og 35 offentlige partnere. Ressursbruken i LUP knytter seg i stor grad til innovasjonspådrivernes arbeid.

## Partnere

I 2023 signerte vi fem nye partnere:

Bodø kommune, Forsvarets forskningsinstitutt (FFI), Forsvarsmateriell (FMA), Vestland fylkeskommune og Agder fylkeskommune.

Se forøvrig side 34 for full oversikt over partnere.



	2023	2022	2021
Antall ansatte/årsverk LUP	14	13	12
Antall innovative anskaffelser igangssatt	26	39	47



Ansatte i LUP

## Hovedtall – økonomi

Både eierne, partnerne og oppdragsdepartementene bidrar til finansieringen av LUP. LUP har også et formalisert samarbeide med andre aktører som er opptatt av innovative anskaffelser, herunder DFØ, men mottar ikke tilskudd fra disse.

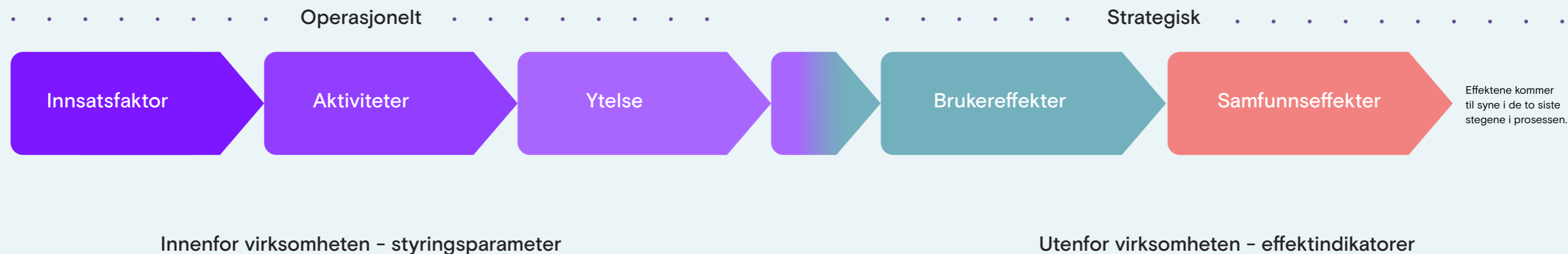
Den viktigste ressursen for å fremme innovative anskaffelser i LUPs arbeide er LUPs medarbeidere. LUPs innovasjonspådrivere er avgjørende for å bygge kompetanse, avdekke mulige behov som egner seg for innovasjon, koble behovseierne

og leverandørene og koordinere felles behov til felles anskaffelser. Kommunikasjonsapparatet er avgjørende for mobilisering gjennom synliggjøring av muligheter, løsninger og resultater.

Medarbeidere og kapasitet er den mest kritiske ressursen for å nå LUPs mål. I tillegg er tilgang på finansiell risikoavlastning for både de offentlige virksomhetene og leverandørene. Større kapasitet hos LUP og midler til Innovasjonspartnerskap og Førkommersielle anskaffelser, ville utløst flere innovative anskaffelser med potensielt høy innovasjonsgrad og vekstpotensial.

TILSKUDD	2023	2022	2021
Tilskudd eiere	1 000 000	1 250 000	1 250 000
Tilskudd partnere	9 750 000	8 250 000	7 500 000
Tilskudd dep.	11 589 000	11 400 000	11 200 000
Tilskudd Grønn maritim eksport	2 500 000		
<b>SUM</b>	<b>24 839 000</b>	<b>20 900 000</b>	<b>19 950 000</b>

Februar 2021 ble det vedtatt en revidert programbeskrivelse med følgende visjon, hovedmål og tjenestemål, som programmet fortsatt forholder seg til.



### Tjenestemål

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

### Hovedmål

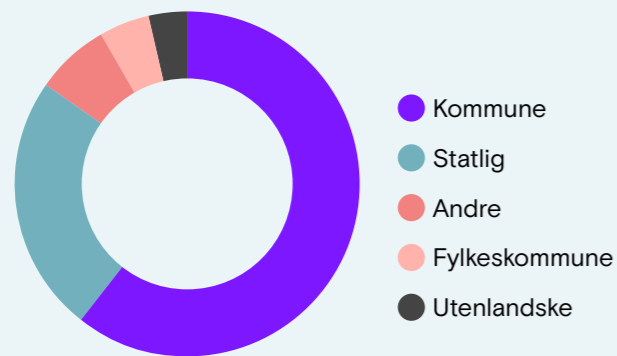
- 1. Flere offentlige virksomheter – skal ta del i IOA i hele landet
- 2. Flere offentlige anskaffelser – skal være innovative
- 3. Næringsvekst – løsninger skal ta i bruk av flere, slik at det gir økt næringsvekst og eksportmuligheter
- 4. Gevinstrealisering – løsninger skal gi offentlige besparelser,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

### Visjon

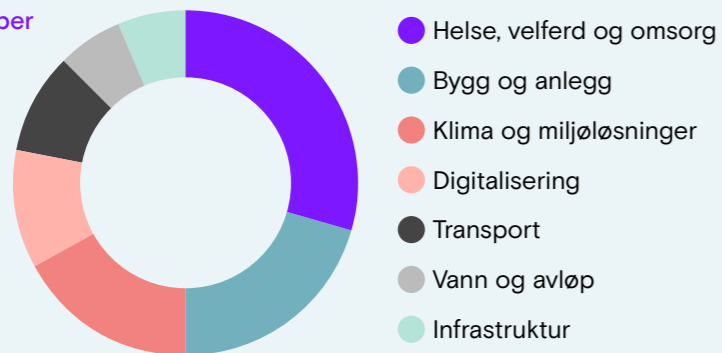
Innovative anskaffelser er en av Norges kraftigste motor for innovasjon og bærekraftig omstilling

# Innovative anskaffelser i 2023

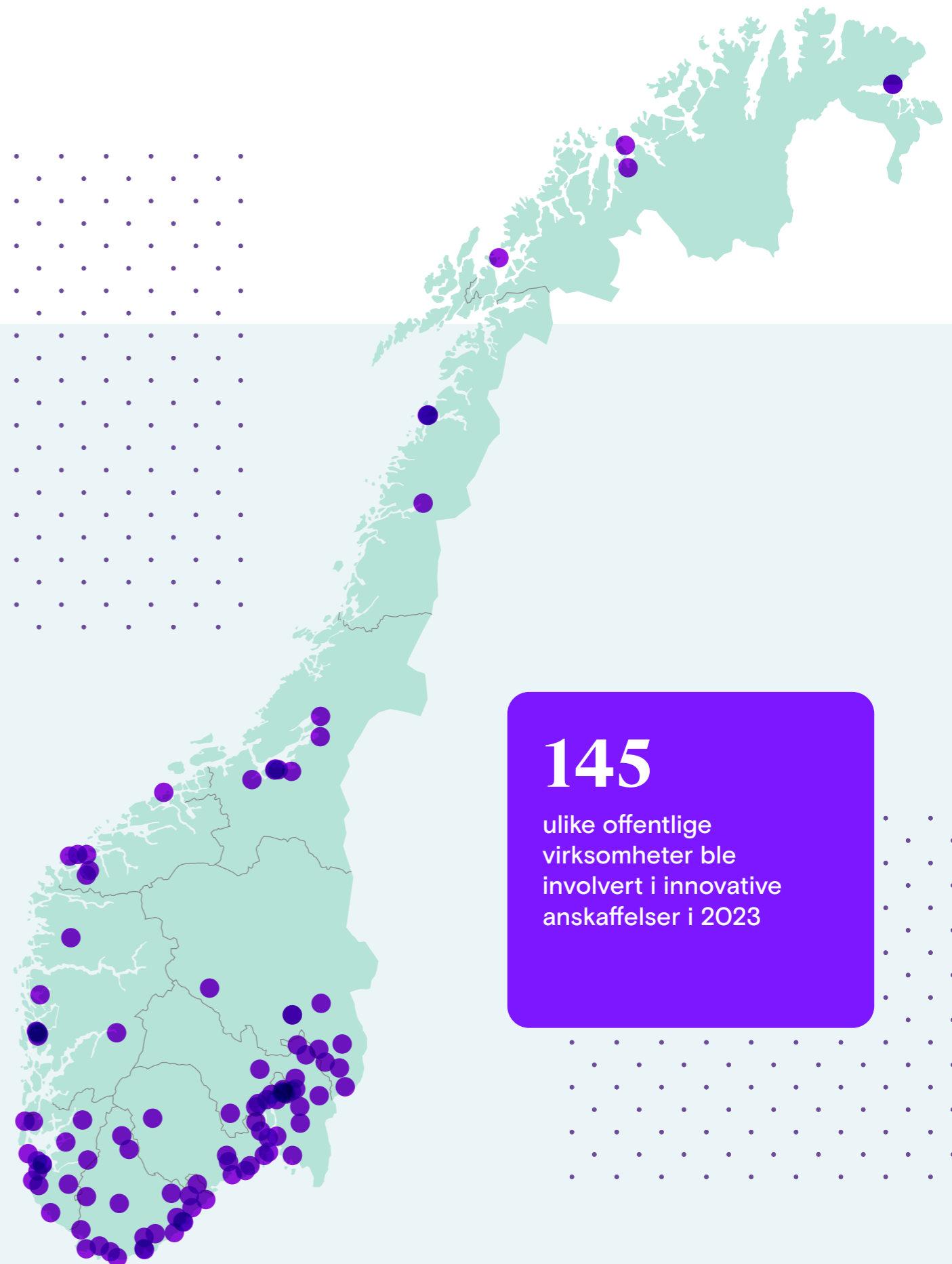
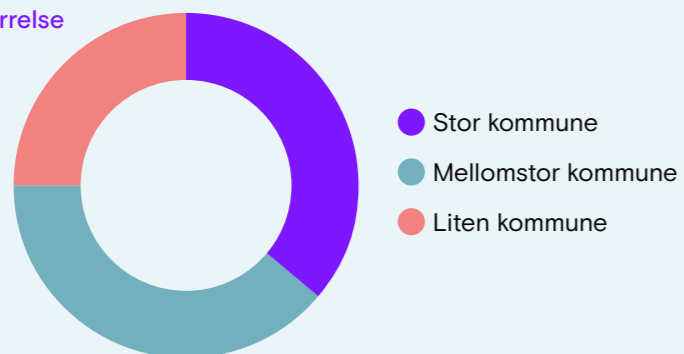
Virksomhet



Anskaffelser per fagområde



Kommunestørrelse involverte kommuner

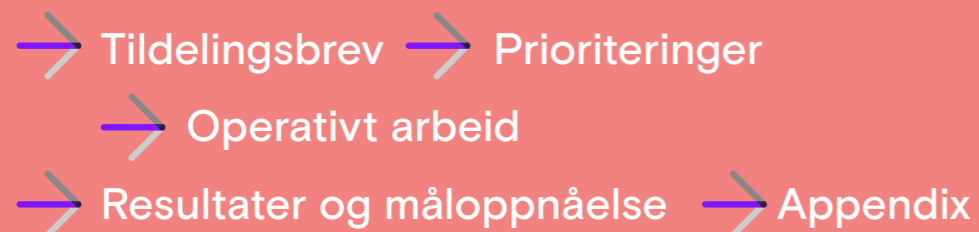


**145**  
ulike offentlige virksomheter ble involvert i innovative anskaffelser i 2023





# Årets aktiviteter og resultater



## Tildelingsbrev

LUP fikk tildelinger fra Nærings- og fiskeri-departementet, Klima- og miljødepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet og Kommunal- og distriktsdepartementet i 2023. Føringerne for bruk av midlene var at LUP og vårt arbeid skal bidra til:

- At flere små og mellomstore offentlige virksomheter og kommuner får bistand til å gjennomføre innovative anskaffelser og slik bidra til økt verdiskaping.
- Anskaffelsesprosessene skal løftes frem til inspirasjon og hjelp for andre offentlige virksomheter
- Styrke spredningseffekt og videreutvikling av nettportalen "Finn løsninger"
- Klimasmarte offentlige anskaffelser
- Innovative anskaffelser som bidrar til økt bærekraft i helse- og omsorgssektoren

- Lønnsomme innovative anskaffelser med bedre tjenester, effektivisering av offentlig sektor og lønnsom næringsutvikling som resultat

## Prioriteringer

I 2023 ble det satset spesielt på fagområdene helse, omsorg og velferd og infrastruktur, og det operative arbeidet og resultatene viser at satsingen har ført til flere aktiviteter på disse områdene. Det har også vært en økt satsing på synlighet og kommunikasjon, med en ny ansatt på kommunikasjon, som har bidratt til gode resultater og mer spredning.

Det er stor aktivitet på helse-, omsorg- og velferdsområdet, både i helseforetak og kommuner. Anskaffelser av teknologiske løsninger som kan avhjelpe bærekraftsutfordringene knyttet til personellmangel, utenforskap og trangere økonomi, samtidig som man når klima- og miljømål er en fellesnevner for de fleste prosesser LUP er involvert i.

Et annet og nyere område er bruk av effekt-kontrakter for å løse utfordringer knyttet til utenforskap der både NAV og kommuner er aktører i prosessene.

I helseforetakene foregår det flere prosesser knyttet til ny teknologi for logistikk og planlegging, samt innenfor digital hjemmeoppfølging. LUP er godt posisjonert som relevant aktør i sektoren og det er stor etterspørsel etter LUPs bidrag både operativt inn mot anskaffelser, og strategisk inn mot beslutningstagere, behovseiere og innkjøpere.

Innenfor infrastruktur har LUP alle veieierne av europa-, riks og fylkesvei som partnere, i tillegg til flere store kommuner. Innen både drift og vedlikehold, utbygging og mobilitet er det rigget for fellesprosesser og samhandling om felles utfordringer.

Innenfor vann og avløp er det utfordringer knyttet til strengere krav i blant annet et nytt avløpsdirektiv, som krever investeringer for kommunene. To store fellesprosesser i samarbeid med Norsk Vann knyttet til nye løsninger for slam-behandling og fremtidens renseanlegg har pågått i 2023, og resultatet av prosessene vil være grunnlag for en nasjonal spredningsstrategi ut til andre kommuner.

For bygg har det i hovedsak dreid seg om bistand fra LUP til utvikling av grønne, energieffektive og bærekraftige bygg. LUP fikk i 2023 oppdrag fra regjeringen om å bidra til grønn maritim eksport, og det ble gjennomført flere aktiviteter høsten 2023 med mange offentlige virksomheter. Les mer om det i kapittel 5.

Vi har fokus på våre partnere, og på å bidra til at de gjør flere innovative anskaffelser med større innovasjonsgrad. Partnerne våre er store offentlige innkjøpere som gjør anskaffelser for betydelige summer årlig. Vi har hatt fokus på å bygge kompetanse hos eksisterende partnere gjennom Partnernetverket (3P) og å signere nye partnere.

Digitalisering, bærekraft og sirkularitet er gjennomgående drivere i mange av de innovative anskaffelsene vi er involvert i, som eksempelvis de innovative anskaffelsene for Elektronisk Pasientjournal (EPJ) og Fremtidens renseanlegg.



Prosjektgruppen for for InnoVann i regi av Bærum kommune Torbjørn Friberg i Envidan, Gørill Horrigmoe i LUP, Therese Holm Thorvaldsen og Hans Haltbakk Thoresen fra Bærum kommune. Foto: Bjørnar Grønhaug, LUP

## Operativt arbeid

### 5. Mer innovasjon – pådriver for økt innovasjonshøyde gjennom hele den innovative anskaffelsesprosessen

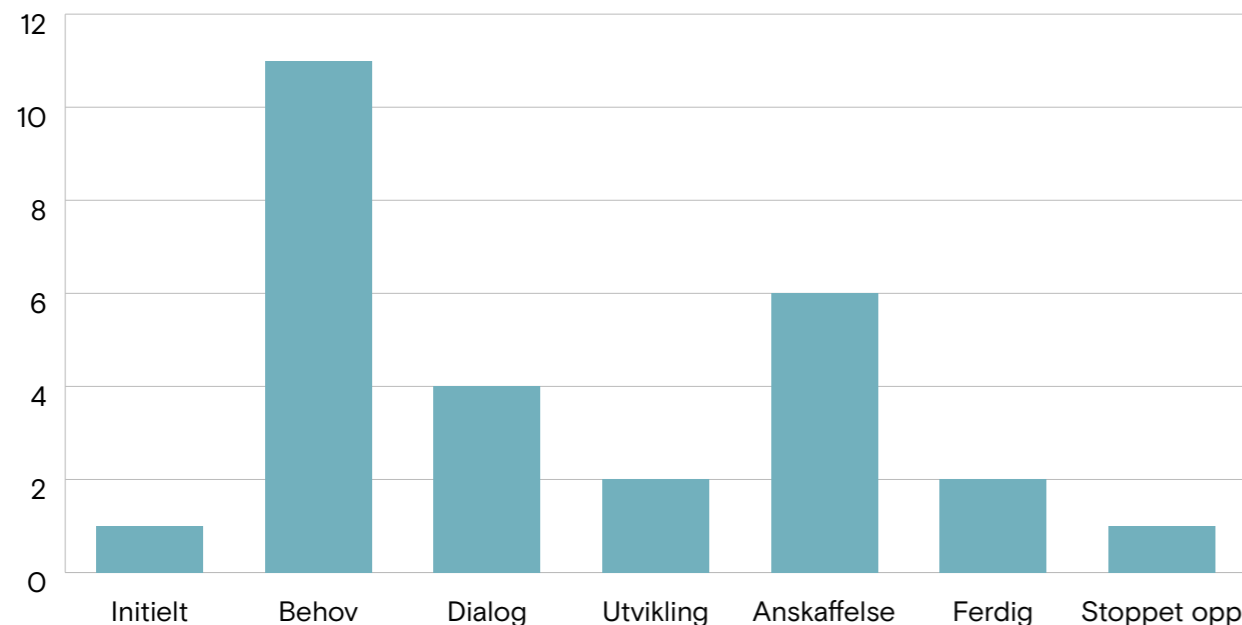
I 2023 ble det igangssatt totalt 26 innovative anskaffelser, hvor 10 er anskaffelser av innovasjon og 16 er innovasjonsvennlige anskaffelser. Syv av disse anskaffelsene er fellesprosesser hvor flere offentlige virksomheter sammen utfordrer næringslivet til å utvikle nye løsninger. Fire av prosessene er StartOff-prosjekter.

Fagområdene de innovative anskaffelsene er satt i gang innenfor gjenspeiler satsingene og prioriteringene i LUP:

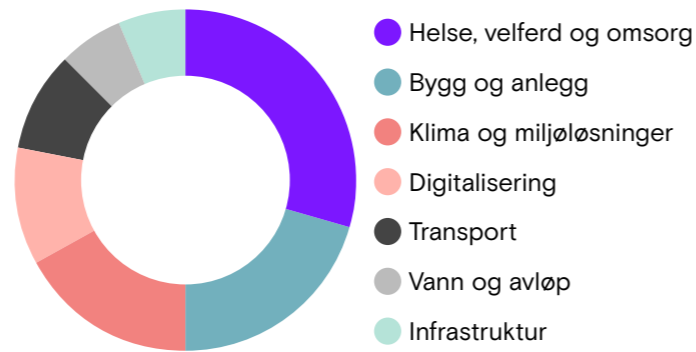
- Bygg og anlegg: 7
- Helse, omsorg og velferd: 9
- Vann og avløp: 3
- Infrastruktur: 2
- Transport: 1
- Klima og miljøløsninger: 2
- Digitalisering: 2

De fleste av anskaffelsene som ble igangsat i 2023 er i behovsfasen, og 8 anskaffelser er allerede i anskaffelsesfase eller ferdige.

Anskaffelser, antall+status



Anskaffelser per fagområde



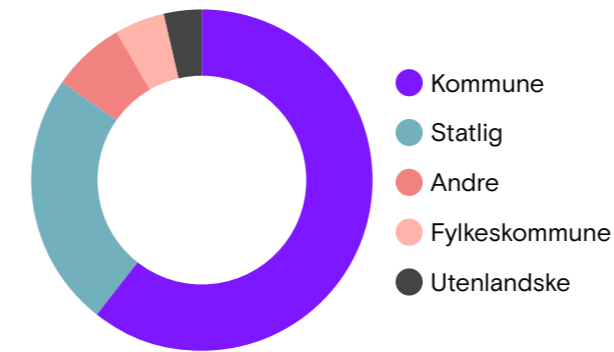
Anskaffelsene som er igangssatt i 2023 har involvert 58 ulike offentlige virksomheter spred over hele landet.

- 16 statlige virksomheter
- 3 andre, herunder Tønsberg renseanlegg IKS; Lyse AS, KS)
- 2 Fylkeskommuner
- 37 kommuner

I de innovative anskaffelsene som er igangssatt i 2023 fordeler kommunene seg slik:

- 17 store kommune (<20 000 innbyggere)
- 16 mellomstore kommuner (5000-20 000 innbyggere)
- 4 små kommuner (0-4999 innbyggere)

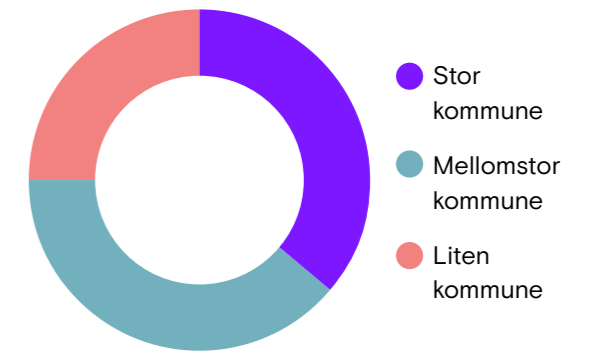
Virksomhet



Noen eksempler på innovative anskaffelser igangsat i 2023 er:

- **Bodø kommune** har behov for et eller flere innovative og fremtidsrettede elektronisk e-system for pasientjournaler som fungerer som et effektivt og nyttig arbeidsverktøy for helsepersonell i helse- og omsorgssektoren. Både leverandørene og kommunene er svært interessert i arbeidet, og allerede har 34 kommuner vist interesse for arbeidet til Bodø!
- **Oslobygg** ønsker å oppgradere, gjenbruke og gjenvinne vinduer og se på hvordan de kan håndtere det store volumet av utrangerte vinduer i bygg. Prosessen ble igangssatt i 2023 og markedsdialogen finner sted januar 2024.
- **Grønn maritim eksport:** LUP har fått i oppdrag fra regjeringen å bidra til grønn maritim eksport gjennom innovative anskaffelser og leverandørutvikling. Innovative offentlige anskaffelser kan brukes til å skape et stort og viktig hjemmemarked for norske bedrifter, som så kan eksportere sine løsninger. I prosjektet har LUP mobilisert offentlige innkjøpere som skal anskaffe løsninger fra maritim sektor, 11 ulike offentlige innkjøpere deltok på erfaringsdelingsmøte med Statens vegvesen om autonome løsninger, vi har kartlagt kommende anskaffelser fra maritim sektor hos 16 offentlige virksomheter, laget film, skrevet om seks innovative løsninger i prosjektet "Fremtidens hurtigbåt". Aktivitetene og innsikten fra 2023 danner grunnlaget for aktivitet og innovative anskaffelser i 2024.

Kommunestørrelse involverte kommuner



Innovative anskaffelser er ofte langsiktige prosesser som strekker seg over flere år, slik også matrisen over viser – de fleste prosessene som startet opp i 2023 er fortsatt i tidlig fase. Vi hadde flere innovative anskaffelser som ble igangsat før 2023, men hvor vi hadde mange aktiviteter i 2023, se side 14 og 15 og Finn anskaffelser.

- **Nordic Initiative for Environmental Labelling of medical Supplies (NIELS)** hvor Sykehusinnkjøp HF har med seg offentlige virksomheter fra hele Norden for å kutte utslipp i medisinsk forbruksmateriell. Prosessen ble startet sommeren 2022, og det ble gjennomført markedsdialog 12.10.2023 med 80 deltakere fysisk og 100 digitalt, med mange interesserte leverandører.
- **Sammen om slam-behandling** hvor 13 kommuner har gått sammen for å imøtekomme miljøkrav og rigge seg for fremtidige krav til behandling og best mulig ressursutnyttelse av slammet. Sammen representerer kommunene i dag en slammengde på 75 000 tonn avvannet slam pr. år. Prosessen startet våren 2022 og i 2023 ble det gjennomført workshops og dialog med markedet som resulterte i et kunnskapsgrunnlag med anbefalinger til nytte også for andre kommuner. Lanseringen av rapporten med innsikt om anbefalte slamløsning fikk oppslag i Kommunalrapport og stor oppmerksomhet og deltakelse





Frokostwebinar med temaet Finn løsninger for vann. Fra venstre: Øystein Eriksen Søreide, adm. dir. i Abelia, Ingebjørg Harto daglig leder i LUP og Frank Mohn adm. dir i W. Giertsen.

## 6. Mer oppmerksomhet – for innovative anskaffelser, leverandører og deres løsninger og for LUP sitt bidrag i prosessen

### Kommunikasjon

Det har vært et stort aktivitetsnivå med 376 formidlingsaktiviteter i 2023, vi har holdt foredrag og innlegg for 11 540 deltakere. I 2023 var det 96 medieoppslag/dekning i eksterne medier.

2023 har vi hatt en rekkevidde på 32 205 på våre Facebook innlegg hvor vi har 2 333 følgere. På LinkedIn har vi rekkevidde på 121 239 hvor vi har 2 393 følgere. Videre har vi publisert 83 innlegg på nettsiden innovativeanskaffelser.no, og sendt ut 11 nyhetsbrev.

På Finn løsninger er det skrevet om 21 nye løsninger og innovasjoner og per 31.12 er det totalt 51 publiserte løsninger. Finn løsninger hadde 2 400 sidevisninger

som er ned fra 3 500 sidevisninger i 2022. Det har vært mye fokus på å skrive ut nye løsninger.

For å drive trafikk til nettsiden ble det første halvår 2023 gjennomført webinarer i samarbeid med relevante partnere hvor tre leverandører presenterte sine løsninger og de offentlige oppdragsgiverne presenterte behov og eventuelle resultater. Temaene var: Finn løsninger for: bærekraftige bygg & anlegg, 16.6, helseinnovasjon 26.4, vann 30.3, smarte og trygge veier 28.2, bygg og anlegg 26.1. Webinarene hadde totalt 781 påmeldte deltakere og opptakene har blitt sett over 700 ganger på YouTube.

Finn anskaffelser er blitt bearbeidet slik at man kan se kommende, åpne, pågående og gjennomførte anskaffelser. Det gjør det enklere for offentlige virksomheter å koble seg på som følgevirksomheter, og for leverandører å melde interesse. Totalt er 257 innovative anskaffelser publisert på våre nettsider.

### Formidlingsaktiviteter og arrangementer

- **LUP-konferansen:** 27 september arrangerte vi LUP-konferansen 2023 hvor 25 toppledere, fageksperter og politikere bidro med innlegg og samtaler. Noen av de på scenen var Jan Christian Vestre, Håkon Haugli, Ole Erik Almlid, Mari Sundli Tveit, Gunn Marit Helgesen, Anne-Kari Bratten, Gunn Karin Gjøl, Harald Nikolaisen, Heikki Holmås, Ingrid Dahl Hovland, Nikolai Astrup, Morten Wolden, Stein Asle Øvrebø med fler. Formålet med konferansen, som samlet politikere og ledere på tvers av offentlig og privat sektor, var å gi et klarere bilde av utfordringene vi står overfor, og hvordan vi sammen kan jobbe for å utnytte mulighetene som følger med til innovative anskaffelser gjennom å mobilisere markedet.
- **Arendalsuka 2023:** LUP var også til stede under Arendalsuka 2023, hvor vi hadde ett eget arrangement med tittelen "Hvordan kan offentlige innkjøp brukes til å fremme innovasjon,

bærekraft og næringsvekst?" I debatten deltok Statssekretær i KDD Gunn Karin Gjøl, ordfører kandidat i Bergen Marit Warncke, prosjektleder Innovasjonspartnerskap Marit Svinland, CEO i Tellu Ståle Moe og Arne Harr, prosjektleder i Norsk Vann. I tillegg deltok LUP på arrangement om "innovative anskaffelser – et redskap for sosial bærekraft" og et arrangement om velferdsteknologi og digital hjemmeoppfølging.

- Andre store arrangementer vi deltok på i 2023 var Helseinnovasjonskonferansen i Førde, Norsk Vanns fagtreff, Norsk Sykepleierforbunds e-helsekonferanse, VIA innovasjonsarena vei og anlegg, VA-dagene, Innovasjonskonferansen Rogaland og EHiN.

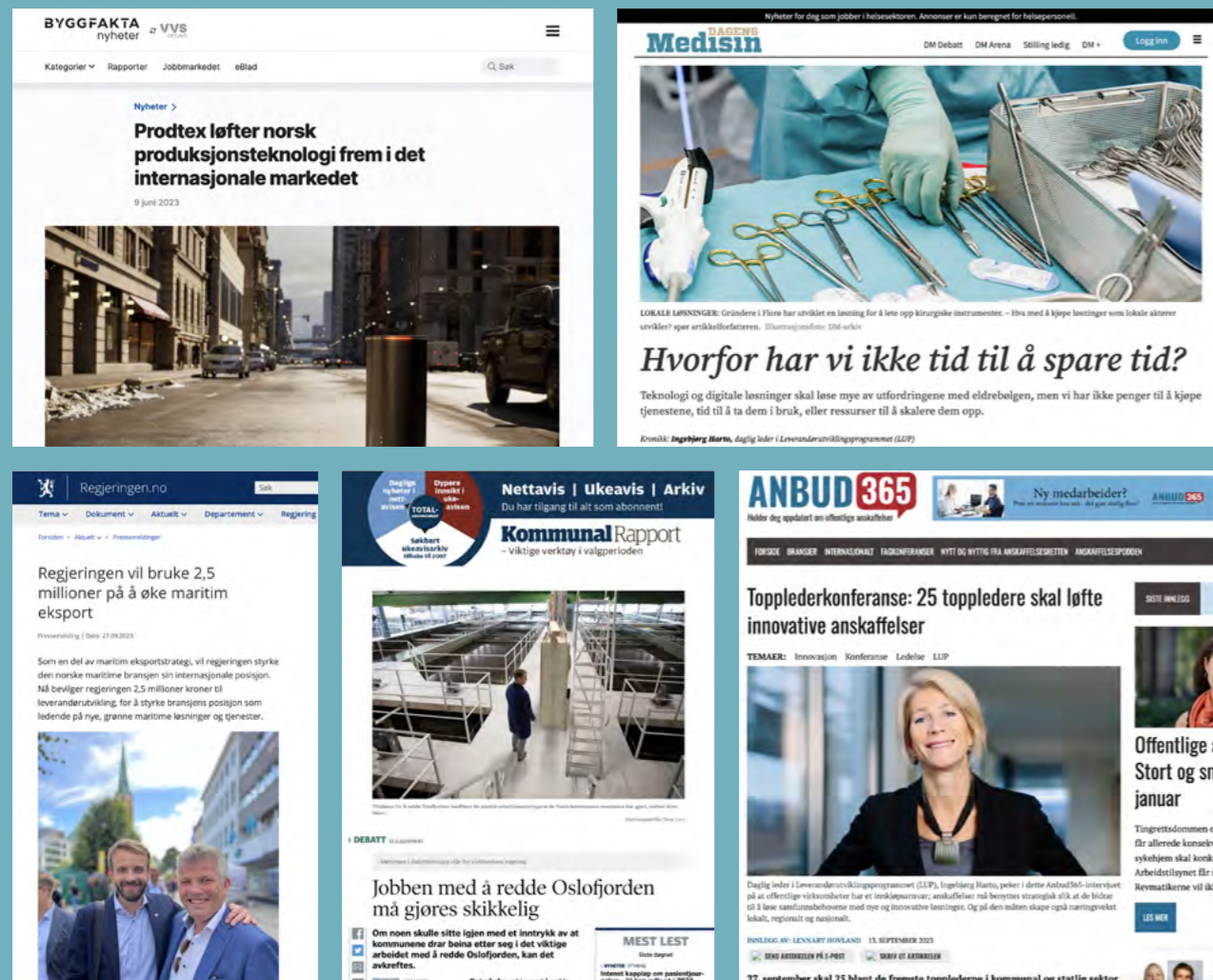
### Internasjonalt

Markedene utenfor Norge er viktig for mange norske bedrifter, og innovative anskaffelser kan bidra til å bygge gode hjemmemarkeder for bedrifter som



LUP-konferansen 2023. Panelsamtale mellom (fra v.) Ole Erik Almlid i NHO, Mari Sundli Tveit i Forskningsrådet, Håkon Haugli i Innovasjon Norge, Gro Jære i Forsvarsmateriell og stortingsrepresentant Gunn Karin Gjøl.





Utvalgte mediasaker og oppslag

- så kan eksportere sine løsninger. LUP opplever økt internasjonal interesse i 2023 med følgende aktiviteter:
- LUP var i Danmark med Innovasjon Norge hvor fokus var helseinnovasjon. Arrangementet var i samarbeid med CO-PI, Innovasjon Norge, Den norske ambassaden og LUP hvor man synliggjorde norske bedrifter og betydning av innovative anskaffelser på helseområdet.
- I Brussel gjennomførte vi arrangement på Norway House for å synliggjøre innovative anskaffelser og betydning i norsk og europeisk kontekst. Arrangementet var i samarbeid med våre eiere, Den norske delegasjonen til EU, og det kommende belgiske formannskapet i EU.

- Fire ansatte i LUP var i Helsinki for å møte våre nordiske samarbeidspartnere i CO-PI, Upphandlingsmyndigheten og KEINO. Fokus var erfaringsdeling og læring fra arbeidet med spredning, fellesanskaffelser og kommunikasjon av innovative anskaffelser.
- Sammen med vår partner NTNU har LUP etablert et konsortium ved navn Cap2inn bestående av Island, Malta, Portugal, Slovenia i tillegg til Norge, og søkt på 1 million euro i EUs Horisont Europa, som er verdens største forsknings- og innovasjonsprogram. Utlysningen som ligger under pillar 3, European Innovation Ecosystems, heter Specialist Advisory Services to build capacities on innovation procurement. Svar på tildelingen er forventet å foreligge 21. februar 2024.

### 7. Mer forankret – partnerne skal internalisere innovative anskaffelser i virksomheten

Partnernettverket (3P) ble lansert 3. februar 2022. I 2023 ble det gjennomført 4 samlinger av 3P gjennom hvor 28 av våre partnervirksomheter deltok med deltakere på en eller flere av samlingene.

Temaene på samlingene var:

## 1. samling, 31. januar 2023

introduksjon til innovative anskaffelser, lederforankring, tverrfaglige team og erfaringsdeling fra Bærum kommune

## 3. samling, 31. mai 2023

flere og bedre innovative anskaffelser: måling av innovative anskaffelser, kommunikasjon, felles prosesser, erfaringer fra DFØ og E-helse Vestland

## 2. samling, 28. mars 2023

innovasjon: hvordan organisere og tilrettelegge innovasjon i anskaffelser, erfaringsdeling fra Vestre Viken HF, Trondheim kommune og arbeid i egne grupper

## 4. samling, 18. oktober 2023

hvordan jobbe i egen virksomhet: kategori-styring, strategisk og operativt, erfaringsdeling fra Avinor og Statens vegvesen



Deling av kompetanse og erfaringer er sentralt når partnerne i LUP møtes. Her fra Partnernettverket 2023, med Yvonne Rydningen i Avinor og Camilla Furuseth Simensen i Forsvarsbygg.





Representantene fra forsvarsaktørene i partnerskapet for innovative anskaffelser. Fra venstre: Sjef for økonomi og virksomhetsstyring i Forsvarets forskningsinstitutt Bjørnar Stifossmoen, innovasjonspådriver i LUP Harald Aas, Avdelingsdirektør anskaffelser i Forsvarsbygg Marit Kristiansen og Investeringsdirektør Øyvind Johan Kvalvik i Forsvarsmateriell. Foto: Jofrid Merete Egeland, Forsvarsmateriell

Sammen med Forsvarsbygg gikk Forsvarsmateriell (FMA) og Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) inn i partnerskapet i LUP i 2023, og blir en betydelig del av partnerskapet og arbeidet med innovative anskaffelser. Dette er de viktigste aktørene når det gjelder forsvarsanskaffelser. Mye av forsvarsanskaffelsene følger egne regler og foregår i mer lukkede systemer enn det LUP er vant med.

Det kjøpes imidlertid betydelige mengder med produkter og tjenester gjennom konvensjonelle anskaffelser. Der gjelder stort sett de samme prinsippene og reglene som i sivile anskaffelser, og det bør absolutt være et potensiale for å kjøpe bedre løsninger gjennom en mer innovativ anskaffelsespraksis.

## 8. Mer kompetanse – på gjennomføring av innovative anskaffelser i offentlige virksomheter, leverandørmarkedet og virkemiddelapparatet for innovative anskaffelser

I 2023 deltok vi på 376 formidlingsaktiviteter hvor vi har formidlet til totalt 11 540 deltakere. For å bygge kompetanse hos offentlige virksomheter, leverandørmarkedet og virkemiddelapparatet gjennomførte vi følgende aktiviteter:

- 36 aktiviteter for kompetanseheving for ansatte i offentlig sektor med 1 937 deltakere totalt
- 21 startprogram for ansatte innenfor fag og innkjøp med 441 deltakere totalt
- 4 startprogram for ledere med 112 deltakere totalt
- 3 akademiske forelesninger med 190 deltakere totalt
- 13 aktiviteter for kompetanseheving leverandører med 808 deltakere totalt
- 7 leverandørkonferanser med 959 deltakere totalt
- 3 startprogram for leverandører med 99 deltakere totalt
- 5765 visninger på KS Læring-kurset om innovative anskaffelser i 2023

I tillegg til aktivitetene nevnt gjøres mye av kompetansebyggingen i LUP i de konkrete innovative anskaffelsesprosessene, og også i møter med beslutningstakere, politikere, prosjektledere og leverandører. For å bygge kompetanse ytterligere har vi utviklet en ny forside med ulik inngang for offentlige virksomheter og for leverandører. På bedriftssiden får leverandører informasjon om hvordan de kan finne finansiering, spørsmål og svar, hvordan de kan vise fram løsningene sine til det offentlige og hvordan de leverer tilbud i en innovativ anskaffelse.

## Resultater og måloppnåelse 2023

### 1. Flere offentlige virksomheter skal ta del i IOA i hele landet

I 2023 ble 58 ulike offentlige virksomheter involvert i de 26 innovative anskaffelsene som ble igangsett. I tillegg tok mange offentlige virksomheter del i arbeidet vårt gjennom anskaffelser igangsett tidligere. Se kart på side 15 og Finn anskaffelser.

I 2023 ble 20 små og mellomstore offentlige virksomheter involvert i innovative anskaffelser som ble igangsett samme år. Vi har slik bidratt til at flere små og mellomstore offentlige virksomheter og kommuner får bistand til å gjennomføre innovative anskaffelser.

“ I 2023 har LUP bidratt til at 20 små og mellomstore virksomheter og kommuner deltar i innovative anskaffelser ”

### 2. Flere offentlige anskaffelser skal være innovative

I 2023 igangsatte LUP 26 innovative anskaffelser, i tillegg til å følge opp store felles anskaffelser som ble igangsett før 2023. Det er en nedgang på antall anskaffelser igangsett fra tidligere år. Det var ikke risikoavlastningsmidler tilgjengelig, som innovasjonspartnerskap og før-kommersielle anskaffelser i 2023, og det gjør muligheten til å igangsette anskaffelser med stor innovasjonshøyde og mobilisere offentlige virksomheter vanskeligere for LUP og resten av økosystemet.



Anskaffelsesundersøkelsen gjennomføres annethvert år i regi av DFØ, ble gjennomført i 2022 og skal gjøres i 2024 hvor det kommer oppdaterte tall på innovative anskaffelser i Norge.

### 3. Næringsvekst – løsninger skal tas i bruk av flere, slik at det gir økt næringsvekst og eksportmuligheter:

- **Bedriften Prodtex** ble etablert i 2018 med ni ansatte, og har i 2023 vokst til 25 ansatte. De har mål om å tredoble omsetningen i 2023. De har vunnet frem i flere innovative anskaffelser og bygger kjøretøysperrene "Staut" for Statsbygg i det nye regjeringskvartalet, i tillegg til bruer for Statens vegvesen. Videre har de nå avtale med australsk selskap.
- **Bedriften Retrams** ble etablert i 2018 med to ansatte og har vokst til ni ansatte. De har skapt arbeidsplasser i Florø og Bergen, og fått kontrakt med Haukeland Universitetssjukehus og opsjon i Stavanger og Førde, i tillegg til utviklingsavtale med Helse Vest.

→ Etter at **Stavanger kommune** prøvde ut aktiviseringsroboten Berntsen laget av Innocom i 2021, har flere andre kommuner kjøpt inn løsningen, blant annet Indre Østfold, Fredrikstad, Moss, Sarpsborg, Nittedal, Malvik, Bamble, Marker, Lillehammer og Askøy kommune.

### 4. Gevinstrealisering – løsninger skal gi offentlige besparelser, bedre løsninger for landets innbyggere, økt effektivitet, klima, helse og andre samfunnsgevinster

- I 2023 ble det gjennomført evaluering av innovasjonspartnerskap i rapport fra **Oslo Economics** som viser at av de 13 innovasjonspartnerskapene som er avsluttet så langt, har 11 ført til anskaffelse.
- I lys av de store kapasitetsutfordringene som helse- og omsorgstjenesten står over, så **Sykehus Østfold** et behov for en helhetlig digital tjeneste for hjemmeoppfølging av kreftpasienter. Diffia videreutviklet funksjonaliteten i en eksisterende app og resultatet ble den nye appen Nimble



Homeaways. Med appen kan helsepersonell følge opp pasienter på en enkel og trygg måte gjennom digitale skjemaer for kartlegging av symptomer, meldinger med tekst og bilde, samt måling av eksempelvis vekt og temperatur. Det som før måtte gjøres på sykehus kan nå gjøres via digital hjemmeoppfølging.

- Norge står overfor stadig mer ekstremvær med hyppigere og mer intense regnskyll. Dette gjør det viktig å ha oversikt over hvor og hvordan overvann kan føre til skade. For å håndtere denne utfordringen, tok **Bærum kommune** initiativ til et innovasjonspartnerskap med et dansk-norsk konsortium, ledet av Envidan, med mål om en mer fremtidsrettet overvannshåndtering.

Løsningen som er utviklet er todelt – det er utviklet en ny arbeidsmetodikk for å jobbe med overvann i tillegg til en digital skybruddsplan. Verktøyet er adaptivt på en måte som gjør at det tas hensyn til endringer over tid, for eksempel nye vannveier som blir til gjennom endringer i terrenget og utbyggelse. I tillegg har den en modul for kost-nytte som gir beregninger på et samfunnsøkonomisk nivå på hvilke tiltak det lønner seg å iverksette.

I 2024 ønsker LUP å gjøre ytterligere kartlegginger for resultater på næringsvekst og gevinstrealisering i de innovative anskaffelsene hvor vi har vært involvert.

## Aktiviteter LUP 2023

### Formidlet for 11 540 deltakere

- 376 formidlingsaktiviteter i hele landet
- 97 møter med beslutningsdeltakere
- 79 artikler på nettside for å dele erfaring og kompetanse

### 26 innovative anskaffelser igangsatt

- 16 innovasjonsvennlige
- 10 anskaffelser av innovasjon
- åtte av anskaffelsene er felles prosesser

## Partnerarbeid • 4 samlinger Partnerpådriver-programmet

### Små og mellomstore kommuner

- 20 små og mellomstore offentlige virksomheter involvert i innovative anskaffelser som ble igangsatt
- Kompetanseheving for 1 823 ansatte i offentlig sektor

### Leverandører

- Kompetanseheving for 808 ansatte hos leverandører
- 6 leverandørkonferanser med 899 deltakere
- 21 løsninger i Finn løsninger
- 2 400 sidehenvisninger Finn løsninger

## Vurdering av fremtidsutsikter



LUPs overordnede samfunnsoppdrag er å bidra til at det settes i gang flere innovative offentlige anskaffelser, bidra til nye og bedre løsninger og næringsvekst.

Det fordrer offentlige innkjøpere som har behov som egner seg, offentlige innkjøpere som har kompetanse, offentlige innkjøpere som har kapasitet og risikovilje, og offentlige innkjøpere som har et ønske og en vilje til å gjøre en forskjell. Dette er forhold som i det alt vesentlige styres av forhold utenfor LUPs kontroll, men som LUP likevel søker å påvirke. Her er blant annet et ledelsesfokus i de offentlige virksomhetene avgjørende, noe som bl.a. avhenger av styringssignaler i form av tildelingsbrev og anskaffelsesstrategier.

LUPs aktiviteter retter seg primært mot å mobilisere og fasilitere konkrete innovative anskaffelser enten hos enkeltstående virksomheter eller fellesanskaffelser hvor mange med samme behov

kobles i samme anskaffelsesprosess. Oversikt over aktuelle og kommende planlagte anskaffelser er sentralt og muligheten til å ha denne oversikten krever kontakt med virksomhetene. Her er LUPs partnerne sentrale, hvor LUP og partner årlig sammen identifiserer kommende behov og anskaffelser som kan egne seg for en innovativ anskaffelse, og hvor også andre virksomheter kan koble seg på. Det gir skaleringsmuligheter. Rekruttering av flere partnere inn i LUPs partnernetverk er derfor avgjørende.

Å utfordre markedet er sentralt i innovative anskaffelser og fordrer leverandørmobilisering. Her har også LUP en sentral funksjon, og oppfattes som en nøytral koblingsaktør. Tett kontakt og god oversikt

over leverandørsiden særlig innenfor prioriterte saksfelt er viktig, bl.a. næringsklyngene.

For bedriftene er finansiell risikoavlastning vesentlig og vi har sett at antallet innovative anskaffelser med stor potensiell innovasjonshøyde er betydelig redusert i takt med reduksjonen av tilgangen på slike midler, da særlig til innovasjonspartnerskap og førkommersielle anskaffelser. Når det nå viser seg at resultatene av igangsatte innovasjonspartnerskap er svært positive, er det å håpe at slike midler blir tilgjengelig igjen. Det vil ha stor betydning for antallet innovative anskaffelser med stort potensial fremover. Uten dette vil fokuset hos LUP måtte rettes mer mot innovasjonsvennlige anskaffelser og fellesanskaffelser. Kjennskap til andre finansieringsmuligheter for risikoavlastning vil bli viktig.

LUP har det siste året arbeidet mye med helse, velferd og omsorg samt infrastruktur; vei, vann og bygg. I tillegg har forsvar fått et større fokus. Det foreligger også et godt grunnlag for å bruke

kommende maritime anskaffelser til å bygge hjemmemarked som base for eksport gjennom det kunnskapsgrunnlaget som LUP har levert til eksportsatsningen Hele Norge eksporterer. På helseområdet er det et tilsvarende betydelig potensial – her har LUP etablert en svært god posisjon og hjemmemarkedet består i det vesentlige av offentlige innkjøp. Digitalisering er en gjennomgående driver for innovasjon også på disse områdene. På begge områder er det behov for koordinering og mobilisering – en oppgave LUP kan ta men som avhenger av forutsigbar finansiering for å bygge nødvendig kapasitet.

Oppsummert er det et betydelig potensial for LUP til å mobilisere innovative anskaffelser og bidra til bedre løsninger og næringsvekst, men er avhengig både av å bygge et bredere og større partnerskap, videreføre og utvikle mandater fra departementene for forutsigbar finansiering for å bygge og opprettholde kapasitet. I tillegg er tilgang på risikoavlastning for innkjøpere og leverandører essensielt.

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



# Årsregnskap

Programmet har god kontroll på finansiering og økonomi. Hovedvekten av programmets inntekter kommer fra våre 35 partnere, tildelinger over statsbudsjettet fra NFD/KDD/HOD/KLD, og fra våre eiere.

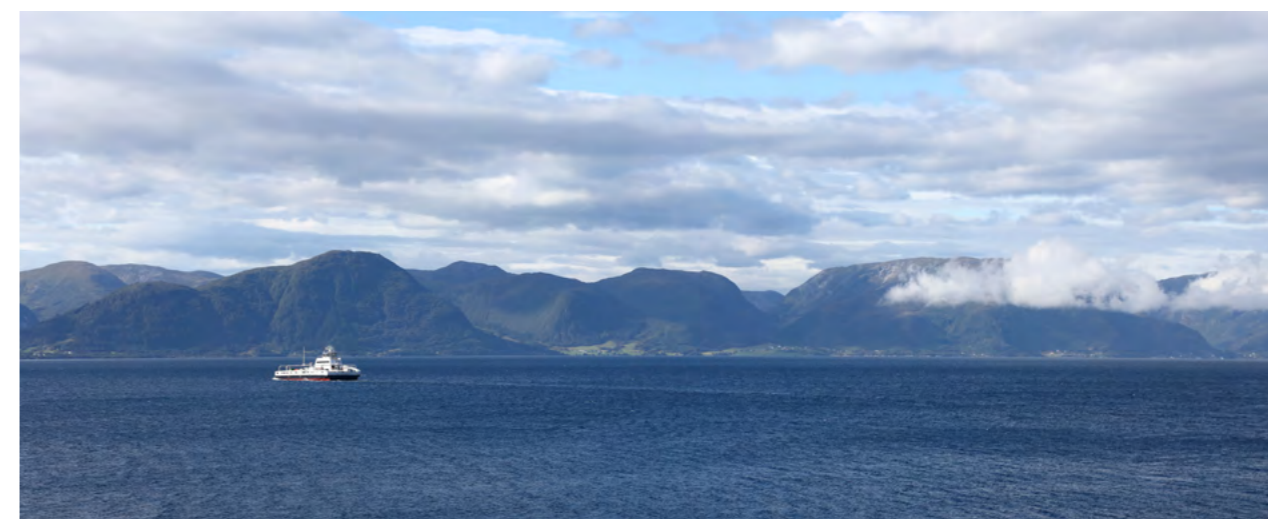
## Årsregnskapet for 2023 gir følgende oversikt

Hovedvekten av kostnadene for 2023 har vært personalkostnader, videreutvikling av Finn løsninger, etablering av segmentert side 2 på lup.no, som skiller på informasjon til offentlig virksomhet og bedrifter, mer enn 50 konferanser og møter i egen regi eller i samarbeid med partnere og andre samarbeidspartnere, reisekostnader for programmets ansatte og generell drift hvor hovedvekten av kostnader er kjøp av tjenester innen lokaler/HR/IT/regnskap.

HVA	2023	2022
Tildeling NFD	9 619 000	9 400 000
Tildeling KLD	250 000	250 000
Tildeling HOD	250 000	250 000
Tildeling KDD	1 470 000	1 500 000
Finansiering partnere	9 750 000	8 250 000
Finansiering eiere	1 000 000	1 250 000
Annet	2 832 000	5 040 000
<b>SUM Inntekter</b>	<b>25 171 000</b>	<b>25 940 000</b>
Personalkostnader 14 årsverk	15 992 000	14 258 000
Eksterne tjenester (HR/IT/Regnskap)	1 541 600	3 890 000
Arrangementer	1 211 300	1 655 800
Drift (inkl. Lokaler)	3 250 200	3 205 000
Reisekostnader	836 000	671 300
<b>SUM totale utgifter</b>	<b>22 831 100</b>	<b>23 680 100</b>
<b>Overskudd</b>	<b>2 339 900</b>	<b>2 259 900</b>

## Regnskap for aktiviteter for tildeling grønn maritim eksport (NFD)

GRØNN MARITIM EKSPORT	BUDSJETT	BRUKT
Etablere kunnskapsgrunnlag om kommende behov og anskaffelser hos offentlige aktører gjennom kartlegging/systematisering	700 000	650 000
Film og andre kommunikasjonsuttak om behovet i kommende anskaffelser	450 000	450 000
Markedsanalyse Kystverket for utslippsfrie tilbringerreiser	700 000	650 000
Erfaringsdeling anskaffelsen Larvik-Opedal med Statens vegvesen og alle fylkeskommunene	250 000	100 000
Finn løsninger maritim	200 000	200 000
Andre mulige tiltak/aktiviteter	200 000	0
<b>TOTAL</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 050 000</b>
<b>Ubrukte midler</b>		<b>450 000</b>

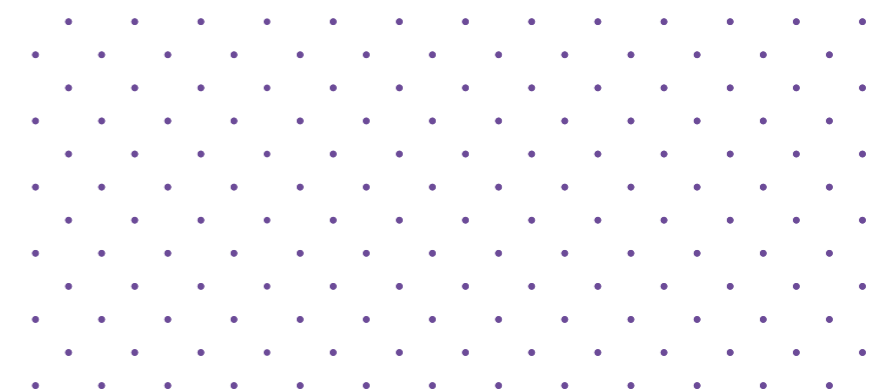


Ferjesambandet Lavik-Opedal

## Appendix innovative anskaffelser igangsatt i 2023

ANSKAFFELSE	VIRKSOMHET	FØLGEVIRKSOMHETER
Fra utenforskap til jobb	Oslo kommune	
Gamle Otta skole, stedsutvikling	Sel kommune	
Vestskogen barnehage	Færder kommune	
Renseanlegg	Orkland kommune	
StartOff - Samordnet ledelse for bedre oppvekst	Utdanningsdirektoratet; Helsedirektoratet; Bufdir; KS Kommunesektorens Organisasjon	
Digitalt pakkeforløp kreft	Helse Vest RHF, Sykehusinnkjøp, Helse Bergen	Helse Fonna HF, Stavanger Universitetssykehus HF, Helse Førde
StartOff - Beslutningsverktøy for morgendagens grønne kraftsystem	Lyse	
Oppgradering og gjenbruk av vinduer	Oslo kommune - UKE	
Nytt ERP-system	Kristiansand kommune	
Drift av fylkesveier i Vestland	Vestland fylkeskommune	
EPJ Elektronisk pasientjournal	Bodø kommune	
Effektkontrakt utenforskap	Oslo kommune	
Operativsystem for taktisk kommunikasjon	Forsvarsmateriell	
StartOff - Enklere tilgang på informasjon	Helsedirektoratet	NAV, Utdanningsdirektoratet, Statped, Direktoratet for e-helse, KS Kommunesektorens Organisasjon
Skjervøy skole	Skjervøy kommune	
StartOff - Klar til bruk - Mobil løsning for dokumentasjon og resertifisering av brukte byggematerialer	Trondheim kommune	
Ingen utenfor - inkludering av ungdom i aktivitet, utdanning og arbeid	Asker kommune	

Fremtidens renseanlegg	Tønsberg Renseanlegg IKS	Asker kommune, Aurskog Høland kommune, Bamble kommune, Drammen kommune, Eidsvoll kommune, Enebakk kommune, Grue, Kongsvinger kommune, Nord - Odal kommune, Eidskog kommune, Hurdal kommune, Indre Østfold kommune, Larvik kommune, Gjerdrum kommune, Lillestrøm kommune, Nes kommune, Porsgrunn kommune, Ringerike kommune, Sandefjord kommune, Skien kommune, Sør-Odal kommune
Elektronisk pasientjournal (EPJ)	Lørenskog kommune	
Automatisk fangst av Pukkellaks	Statsforvalteren i Troms og Finnmark	
Utvikling av metodeverktøy for vurdering av bærekraft i mindre og mellomstore mobilitetsprosjekt.	Statens vegvesen	
Digital hjemme oppfølging Søre Sunnmøre	Volda kommune	Ørsta kommune, Ulstein kommune, Herøy kommune, Hareid kommune, Sande kommune
Forutsigbare fjelloverganger II	Statens vegvesen	
Finnøybrua	Møre og Romsdal Fylkeskommune	
Nytt helsehus Ålgård	Gjesdal kommune	
Prøvesystem	Direktoratet for høgare utdanning og kompetanse (HKdir)	

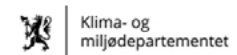
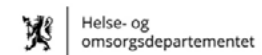
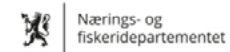


## LUPs partnere

### Eiere



### Departementer

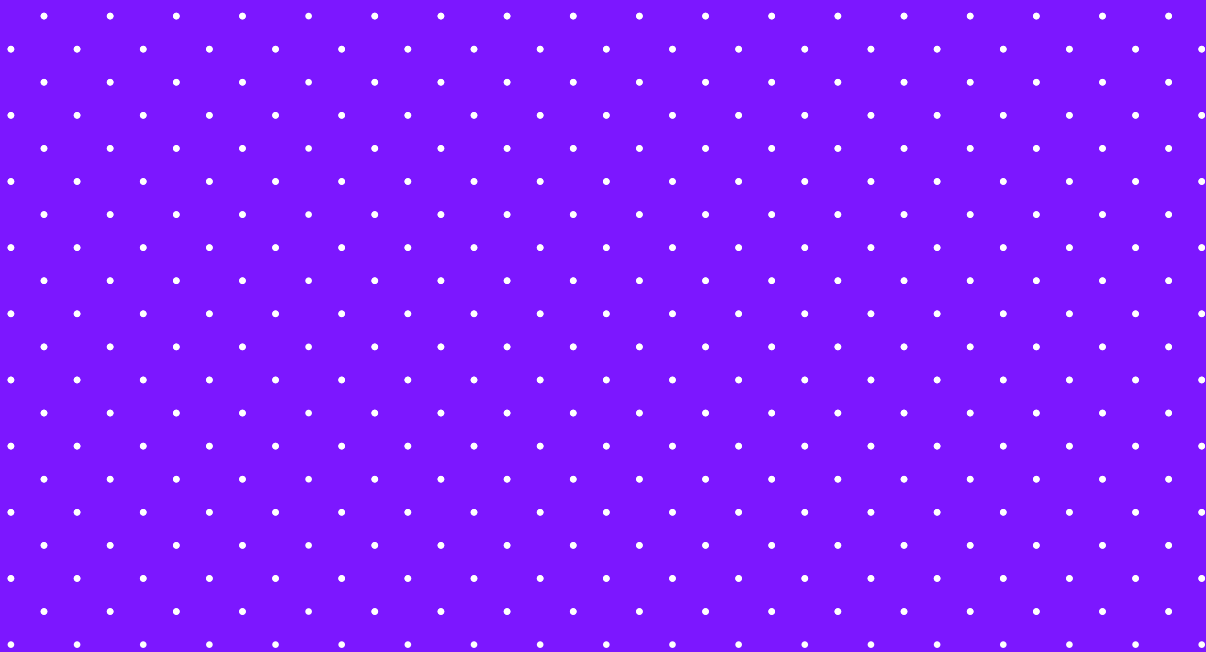


### 35 Partnere



\*Oslo kommune og Oslobygg KF vises som én logo





# Leverandørutviklingsprogrammet

## Årsrapport 2023



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

Nett: [innovativeanskaffelser.no](https://innovativeanskaffelser.no)  
E-post: [lup@lup.no](mailto:lup@lup.no)