



Leverandørutviklingsprogrammet

Årsrapport 2025

Innhold

Leders beretning	3
Om LUPs virksomhet	5
LUPs mål	5
Organisasjon og ledelse	5
Ressursbruk og økonomi	6
Årsregnskap	7
Organisasjon	8
LUPs partnere, eiere og oppdragdepartementer	9
Aktiviteter og resultater i 2025	10
Formidling, kompetanse og mobilisering	10
Geografisk spredning av aktiviteter	10
Synlighet og tilstedeværelse i eksterne medier	12
Innovative anskaffelsesprosesser	13
Mer samarbeid og felles prosesser	13
Betydningsfulle anskaffelser og satsinger 2025	15
Leveranse og langsiktige mål	16
Innovative anskaffelser og LUP i et større perspektiv	17
Vurdering av fremtidsutsikter	18

LUP kobler offentlige virksomheter og leverandører for å løse store samfunnsutfordringer gjennom innovative anskaffelser.

Vår rolle som nøytral koblingsaktør og pådriver har ført til utvikling av flere hundre løsninger, skapt gevinster for mange milliarder, frigjort ressurser i offentlig sektor og lagt grunnlag for økt næringsvirksomhet med eksportmuligheter. Etter 15 år ser vi at metodikken virker – og at potensialet for skalering og større effekt er betydelig.

15 år
i 2025



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

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

Leders beretning

Leverandørutviklingsprogrammet (LUP) er et nasjonalt partnerskapsprogram som har som formål å øke innovasjonseffekten av offentlige anskaffelser. I 2025 er innovative anskaffelser ikke lenger «det nye», men et nødvendig verktøy for å løse komplekse samfunnsutfordringer. For LUP markerte året både 15 år med systematisk oppbygging av metodikk og økosystem og en ny strategi: **LUP mot 2030**.

Siden oppstarten i 2010 har LUP bidratt til å bygge kompetanse og styrke samhandlingen mellom offentlige oppdragsgivere og leverandørmarkedet. Flere innovative anskaffelser har de siste 15 årene gitt gevinster helt opp i milliardklassen, men det er fortsatt mye uutnyttet potensial¹.

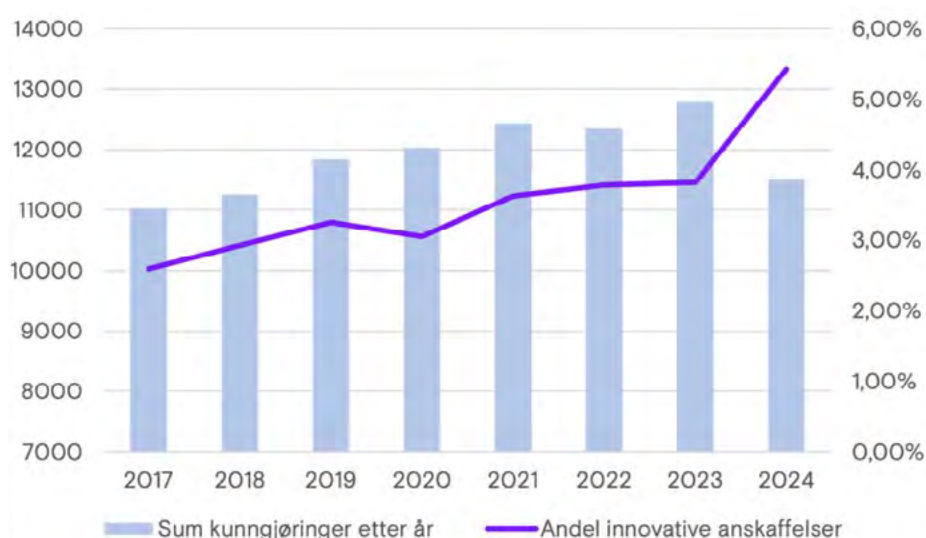
Denne utviklingen har også preget innretningen av LUPs arbeid fremover. Behovskartlegging og dialog er fortsatt sentralt for en innovativ anskaffelse. Strategien LUP mot 2030 har samtidig et sterkt fokus på felles prosesser, samarbeid i kontraktsperioden og bedre tilrettelegging for spredning og skalering av løsninger.



Ingebjørg Harto, daglig leder

I 2025 samlet LUP offentlige virksomheter, næringsliv og kunnskapsmiljøer til arenaer for utvikling, deling og samarbeid. Markeringen av 15 år med innovative anskaffelser i Norge ble et høydepunkt, med statsråder, modige innkjøpere og innovative leverandører på scenen. I tillegg benyttet vi anledningen til å gjennomføre en

Økning i innovative anskaffelser (2017 – 2024)



En undersøkelse viser at andelen innovative anskaffelser har økt fra ca 3% i 2017, til litt over 5% i 2024.

¹ Rapporten "Innovative offentlige anskaffelser i 15 år"

samfunnsøkonomisk analyse av noe av arbeidet vi har utført så langt, og samtidig løfte frem betydningsfulle anskaffelser, og resultatene de har skapt. Vi fikk også utført en måling av andel innovative anskaffelser, hvor det kom frem en betydelig økning.

Vi kan trygt si at LUPs arbeid for og med innovative anskaffelser har ført til positive samfunnsendringer, skapt gevinstpotensiale på mange milliarder kroner, effektivisert offentlig sektor og bidratt til digitalisering og grønn omstilling.

Partnernettverket har vært en bærebjelke i arbeidet med å samle erfaringer, spre kunnskap og ta i bruk nye metoder innen innovative anskaffelser, og vil fortsette å være det i tiden fremover. Flere av LUPs partnere har vært først ute med å ta i bruk relasjonskontrakter og Value Engineering, som åpner for videreutvikling av løsninger i kontraktperioden.

I en tid hvor alt utvikler seg med lynets hastighet er dette sentrale verktøy for å samarbeide godt gjennom hele kontraktperioden. Vi ser frem til å dele erfaring og kunnskap rundt dette.

Samtidig er det et paradoks at bevilgningene til innovasjon, innovative anskaffelser og LUP reduseres i statsbudsjettet for 2026, i en tid der behovene i offentlig sektor er større enn noen gang. Dette står i kontrast til Regjeringens vedtatte endringer i anskaffelsesloven i 2025, der nettopp innovasjon løftes tydeligere frem gjennom en egen lovbestemmelse.

Stortingets ambisjoner om å legge til rette for flere fellesprosesser blant kommunene og bedre muligheter for små og mellomstore bedrifter til å bidra inn i offentlige anskaffelser, er allerede lagt til grunn i vår strategi LUP mot 2030, vedtatt i 2025. Strategien legger retningen for at innovative anskaffelser kan bidra til omstilling, bærekraft og verdiskaping – i et konkurranseutsatt og utrygt landskap der økonomi og kostnadseffektivitet spiller en stadig større rolle.

LUP har vært nødt til å gjøre harde prioriteringer som følge av kuttene i statsbudsjettet. Redusert bemanning og kapasitet gjør at vi i større grad er nødt til å spisse arbeidet vårt fremover. Et stadig større partnernetverk og et voksende økosystem med forståelse og fokus på innovative anskaffelser gjør likevel at vi fortsatt står støtt.



Arbeidet videre handler om spredning og skalering – fra en til flere. Fra metodikken for innovative anskaffelser til løsningene som utvikles. Fra pilot til praksis. Fra enkeltprosjekter til felles prosesser.

Om LUPs virksomhet

Leverandørutviklingsprogrammet (LUP) er et nasjonalt partnerskapsprogram som har som formål å øke graden av innovasjon i offentlige anskaffelser.

Vi er en nøytral koblingsaktør som gjennom å mobilisere offentlige behovseiere, legge til rette for dialog med leverandørmarkedet og bidra til gjennomføring av innovative anskaffelser, er med på utvikling av nye og bedre løsninger på viktige samfunnsutfordringer.

Med strategien **LUP mot 2030**, tydeliggjøres programmets rolle i en tid med store samfunnsutfordringer, økende omstillingsbehov, knappere ressurser og høyere forventninger til offentlig sektor.

Strategien bygger videre på 15 års erfaring og etablerte metoder for innovative anskaffelser, men legger samtidig større vekt på:

- Spredning og skalering av løsninger
- Kartlegging og koordinering av felles behov og samle offentlige aktører til samarbeid og felles anskaffelsesprosesser
- Innovasjon og samhandling også i kontraksperioden

Som følge av den nye strategien har LUP i 2025 gjort justeringer i både prioriteringer og arbeidsform for å sikre best mulig måloppnåelse innenfor tilgjengelige rammer.

LUPs mål

LUPs målstruktur ligger fast og danner grunnlaget for programmets virksomhet.

Hovedmålene er å bidra til:

- at flere offentlige virksomheter tar i bruk innovative anskaffelser
- at flere offentlige og felles behov danner grunnlag for innovasjon gjennom anskaffelser

- at flere anskaffelser er innovative eller bygger videre på tidligere gjennomførte innovative anskaffelser
- økt næringsvekst lokalt og nasjonalt gjennom spredning og skalering av løsninger
- danne grunnlag for eksport av norske varer og tjenester gjennom et solid hjemmemarked
- gevinstrealisering i form av bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk og løsninger på samfunnsutfordringer

Disse hovedmålene understøttes av tjenestemål knyttet til innovasjon, oppmerksomhet, forankring, kompetanse og måling. Den nye strategien mot 2030 tydeliggjør sammenhengen mellom mål, aktiviteter og ønskede effekter, og legger til rette for mer systematisk oppfølging av resultater over tid.

Organisasjon og ledelse

LUP har pådrivere i hele landet, og arbeider både strategisk og operativt med myndigheter, offentlige virksomheter og leverandørmarkedet. Organiseringen legger til rette for nær kontakt med offentlige behovseiere, samtidig som den gir fleksibilitet til å følge opp nasjonale satsinger og større fellesprosesser på tvers av sektorer og regioner.

Kontinuerlig kompetanseutvikling innen metodikk for innovative anskaffelser og prioriterte fag- og sektordomener, er en sentral del av arbeidet.

LUP ble etablert i 2010 som et samarbeidsprosjekt mellom KS og NHO, og siden har også Innovasjon Norge og Forskningsrådet kommet inn på eiersiden. Alle disse er representert i LUPs styringsgruppe i 2025.

Styringsgruppen vedtar LUPs strategi, setter mål for virksomheten, vedtar budsjetter og årsrapportering og bidrar til koordinering av økosystemet rundt innovative anskaffelser.

Som en del av strategien LUP mot 2030 vil LUPs partnere fra 2026 representeres i styringsgruppen, og underbygge partneres betydning både i LUP og for innovative anskaffelser i Norge.

Ressursbruk og økonomi

I 2025 har LUP tilpasset ressursbruken til ny strategi og endrede økonomiske rammer.

Konsentrasjon av innsats mot områder med stort samfunnspotensial og høy overføringsverdi på tvers av sektorer og kommune- eller fylkesgrenser, er ytterligere prioritert. Dette gjelder særlig helse, digitalisering og sikkerhet og beredskap.

Nær halvering av tilskuddet i statsbudsjettet for 2026 er hensyntatt i planlagt aktivitet og kapasitet fremover. Dette har gjort det naturlig å vektlegge fellesprosesser, partnerskap og samordning enda sterkere, samt å prioritere tiltak som bidrar til varig effekt for og spredning til flere.

Ressursbruken i 2025 har i økende grad vært rettet mot:

- Motivering og mobilisering av offentlige virksomheter for økt bruk av innovative anskaffelser, og leverandørmarkedet til å delta i anskaffelsene.
- Strategisk støtte til store og felles innovative anskaffelser.
- Utvikling og videreutvikling av metodikk for å legge til rette for innovasjon og samarbeid også i kontraktsperioden.
- Spredning av erfaringer, løsninger og kunnskap gjennom partnernettverket og åpne arenaer, både digitalt og fysisk.
- Videreutvikling av våre digitale mobiliseringsarenaer og verktøy.



LUP har i 2025 hatt oppdrag fra fire departementer, fire eiere og 36 offentlige partnere, som sammen utgjør den nasjonale dugnaden og spleiselaget for å løfte anskaffelser som strategisk verktøy for innovasjon, bedre offentlige tjenester og næringsvekst i Norge. LUP har også et formalisert samarbeid med andre aktører som er opptatt av innovative anskaffelser, blant annet DFØ, men mottar ikke tilskudd fra disse.

Årsregnskap

INNTEKTER OG TILSKUDD	2025	2024
Bidrag departementer*	11 300 000	10 990 000
Grønnere maritim eksport	2 500 000	2 500 000
Partnerbidrag	8 125 000	9 250 000
Eiere	1 000 000	1 000 000
Andre inntekter	1 622 093	1 491 296
Overført fra fjoråret	2 893 305	3 284 704
Sum driftsinntekter	27 440 398	28 516 000
DRIFTSKOSTNADER	2025	2024
Lønnskostnad	18 096 021	18 184 344
Husleie, kantine og administrative tjenester NHO	3 579 766	1 862 437
Honorarer/Kjøp av tjenester	1 167 819	2 656 373
Reise, møte og representasjonskostnader	1 139 522	1 636 366
Aktiviteter Grønnere Maritim Eksport**	0	0
Annen driftskostnad	399 508	1 283 479
Sum driftskostnader	24 382 636	25 622 999
Overføres til påfølgende år	3 057 762	2 893 001

*Bidrag fra departementene består av tilskudd fra flere departementer.

**Aktiviteter er inkludert i andre regnskapsposter, utgjør i 2025 til sammen 273 000 kr. Resterende er overført til 2026 pga. sen tildeling.

Organisasjon

Per 31. desember 2025 var det 13 ansatte i LUP, som utgjør 13 årsverk. LUP har hovedkontor i Oslo, og regional tilstedeværelse i Tromsø, Trondheim, Bergen, Stavanger, Drammen og Moelv. Daglig leder er Ingebjørg Harto, som tiltrådte i mai 2022.

Medarbeiderne er den viktigste ressursen LUP har for å oppnå flere innovative anskaffelser og andre vedtatte mål.

LUPs innovasjonspådrivere er avgjørende for å avdekke offentlige behov og motivere og mobilisere behovseiere til å ta i bruk den innovative anskaffelsesmetodikken. Her er det avgjørende å bygge kompetanse, avdekke behov som egner seg for innovasjon og koble behovseiere med leverandører og motivere til og koordinere felles behov til fellesanskaffelser. Dette henger sammen, og LUPs brede nedslagsfelt, ulike oppdrag, erfaring og kompetanse bidrar til dette på en måte som enkeltaktører ikke kunne ha gjort.

Kommunikasjonsapparatet er avgjørende for å skape interesse, spre kunnskap og motivere offentlige virksomheter til å gjennomføre innovative anskaffelser, samt å mobilisere leverandørmarkedet. Synliggjøring av muligheter og resultater, effekter og gevinster, er viktig for å ta ned opplevd risiko og andre barrierer.

Større kapasitet hos LUP og midler til innovasjonspartnerskap og før-kommersielle anskaffelser, ville utløst flere innovative anskaffelser med potensielt høy innovasjonsgrad, vekstpotensial og gevinster for både offentlig og privat sektor.

I 2025 kom rapporten «[Innovative offentlige anskaffelser i 15 år](#)» fra Oslo Economics, som viste at en enkelt løsning utviklet gjennom et innovasjonspartnerskap kan frigjøre over tusen årsverk og spare helsetjenesten for mer enn 13 milliarder kroner årlig, tatt i bruk nasjonalt.



Det er tidligere dokumentert at den innovative anskaffelsen «[ByggLett – selvbetjening for enkle byggsaker](#)» hadde et gevinstpotensial på rundt 202 millioner i året, og frigjøring av flere hundre årsverk i offentlig sektor. Denne løsningen er nå i bruk i de aller fleste kommunene i Norge.

Målt opp mot de tilskuddene som er tildelt LUP er det ingen tvil om at Leverandørutviklingsprogrammet er vel verdt investeringen.

LUPs partnere, eiere og oppdragdepartementer

Eiere



Departement



Nærings- og fiskeridepartementet



Klima- og miljødepartementet



Helse- og omsorgsdepartementet



Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet

Våre partnere



* Oslo kommune har 2 partnere (Oslobygg og Oslo Kommune, byrådsleders kontor)

Aktiviteter og resultater i 2025

LUPs strategi mot 2030 legger til grunn at økt bruk av innovative anskaffelser forutsetter både mobilisering, kompetanse, forankring og gjennomføringsevne i offentlig sektor.

Aktiviteten og resultatene i 2025 viser hvordan programmets samlede innsats bidrar til dette – gjennom bred formidling, bidrag til iverksettelse/oppstart av konkrete anskaffelsesprosesser og mobilisering av og økt samarbeid mellom offentlige virksomheter og leverandørmarkedet.

Gjennom hele 2025 har vi hatt et fokus på å løfte resultater, erfaringer, betydningsfulle anskaffelser, partnere og resultater som er skapt fra den gang LUP startet som et pilotprogram i 2010 og frem til i dag. Gjennom godt samarbeid, fremoverlente innkjøpere, modige leverandører og strategiske valg har både LUP og metodikken for innovative anskaffelser og en rekke av løsningene gått fra pilot til praksis.

Formidling, kompetanse og mobilisering

I 2025 gjennomførte LUP **416 formidlingsaktiviteter** på arrangementer med til sammen over **24 000 registrerte deltakere**. Aktivitetene har hatt som mål å øke oppmerksomheten om innovative anskaffelser, styrke kompetansen i offentlig sektor og mobilisere både behovseiere og leverandører til å delta i innovative prosesser.

Formidlingsarbeidet spenner fra konferanser, møter og webinarer til dialogarenaer, workshops og publisering av nyhetssaker og faglig innhold. Mange av aktivitetene har hatt flere formål samtidig – for eksempel både kompetanseheving og relasjonsbygging – noe som illustrerer LUPs arbeidsform, der mobilisering, kunnskapsdeling og forankring ofte skjer i samme møteplass. Aktiviteten kan på mange måter beskrives som en forlengelse av myndighetenes samfunnsoppdrag i å utnytte anskaffelser strategisk.

Den største delen av aktiviteten har hatt **nasjonal og digital rekkevidde**, noe som gir høy deltakelse og bred spredning. Samtidig er det gjennomført et betydelig antall regionale aktiviteter. Dette viser at LUPs arbeid når både store byregioner og distrikter, i tråd med ambisjonen om å bidra til kompetanse og gjennomføringsevne i hele landet.

Databasene **Finn anskaffelser** og **Finn løsninger**, gir oversikt over gjennomførte og pågående innovative anskaffelser og utviklede løsninger og bidrar til læring, gjenbruk og spredning. Dette er et viktig virkemiddel for å redusere terskelen for å ta i bruk innovative anskaffelser.



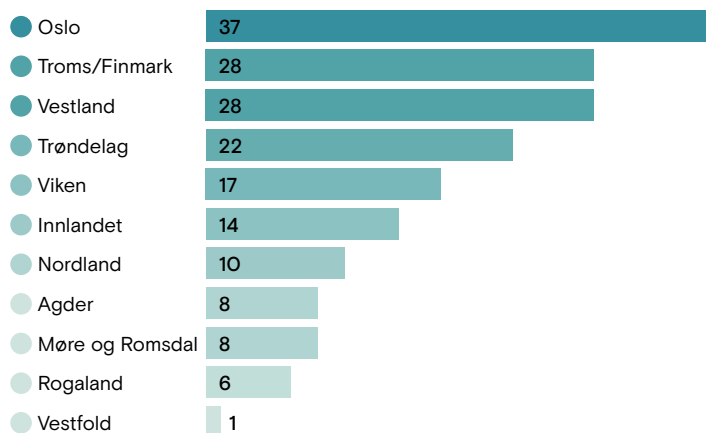
Samarbeid om anskaffelser er utvilsomt et viktig effektiviseringstiltak. Samtidig må ikke tid- og ressursbruken for de som tar hovedansvar undervurderes.

Bodø kommune om å delta i en fellesprosess for anskaffelse av EPJ

Geografisk spredning av aktiviteter

Den største delen av deltakelsen skjer gjennom nasjonale og digitale arenaer – samtidig som LUP er fysisk til stede i hele landet

416
gjennomførte
formidlingsaktiviteter
på arrangementer
med til sammen over
24 000
registrerte deltakere*



* Den største delen av aktiviteten har hatt nasjonal og digital rekkevidde, noe som gir høy deltakelse og bred spredning

Synlighet og tilstedeværelse i eksterne medier

I 2025 har LUP hatt et bevisst og målrettet fokus på tilstedeværelse i eksterne kanaler for å nå nye målgrupper og øke oppmerksomheten om innovative offentlige anskaffelser.

Gjennom aktiv medvirkning i **nasjonale og lokale medier, fagblader**, bransjepublikasjoner og andre eksterne medier har LUP bidratt til å løfte frem konkrete eksempler, erfaringer og resultater fra innovative anskaffelser, samt forankre det i lokale eller bransjefaglige problemstillinger.

Denne satsingen har vært et viktig supplement til LUPs egne kanaler, og har gjort det mulig å nå beslutningstakere, fagmiljøer og aktører som ellers i mindre grad oppsøker informasjon om anskaffelser. Synlighet i eksterne kanaler har bidratt til økt interesse for metodikken, styrket forståelsen for innovative anskaffelser som strategisk virkemiddel, og fungert som en inngang til nye dialoger, samarbeid og felles prosesser.

Samlet sett viser tallene for 2025 et høyt aktivitetsnivå og vedvarende interesse for innovative anskaffelser. Formidlingen bidrar både til økt oppmerksomhet og til å bygge et mer modent marked for innovative løsninger.

Type formidlingsaktiviteter²:

- Konferanser og møter (egne)
- Eksterne konferanser / webinarer
- Kompetanseheving – offentlig sektor
- Relasjonsbygging / beslutningstakere
- Dialogkonferanser / dialogmøter
- Workshops
- Leverandørrettet kompetanse
- Leverandørkonferanser
- Publisering (nyhetssaker / blogg / nyhetsbrev)
- LinkedIn
- Kronikker / media

² Flere aktiviteter har flere formål og er registrert i flere kategorier.



Innovative anskaffelsesprosesser

I 2025 ble det igangsatt **38 nye innovative anskaffelsesprosesser**, samtidig som **47 prosesser** fra 2023 og 2024 ble videreført. Totalt har LUP bidratt i 85 prosesser i 2025.

85 pågående Innovative anskaffelsesprosesser i 2025

Flest i tidlig fase (Behov og dialog)

Prosessene dekker et bredt spekter av fagområder og problemstillinger, med særlig høy aktivitet innen **helse og velferd, infrastruktur og digitalisering**.

Fordelingen av prosessene på ulike faser viser at hovedtyngden befinner seg i **behovskartlegging og dialogfase**. Dette reflekterer både kompleksiteten i mange av prosjektene og et bevisst fokus på kvalitet, forankring og innovasjonshøyde før anskaffelse. I 2025 var 13 prosesser i dialogfase og 12 i behovskartlegging, hvor det vesentlige av LUPs bidrag i prosessene ligger. Et mindre antall hadde nådd anskaffelsesfase

eller var ferdigstilt. Effekter og gevinster fra mange av prosessene vil derfor komme over tid.

Kommuner utgjør den største gruppen behovseiere i prosessporteføljen, etterfulgt av statlige virksomheter og helseforetak. Dette understreker betydningen av LUPs rolle i å motivere, mobilisere og koble aktører med begrenset kapasitet til å gjennomføre krevende innovasjonsprosesser alene, samtidig som større offentlige virksomheter bidrar med volum, kompleksitet og potensial for skalering.

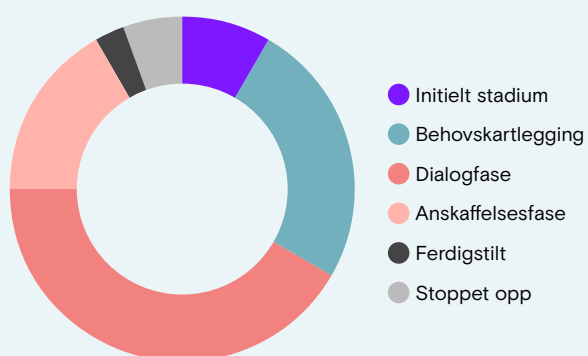
Mer samarbeid og felles prosesser

Fellesprosesser er et sentralt virkemiddel for å oppnå spredning og skalering av løsninger, og tallene for 2025 viser at dette i økende grad tas i bruk som arbeidsform.

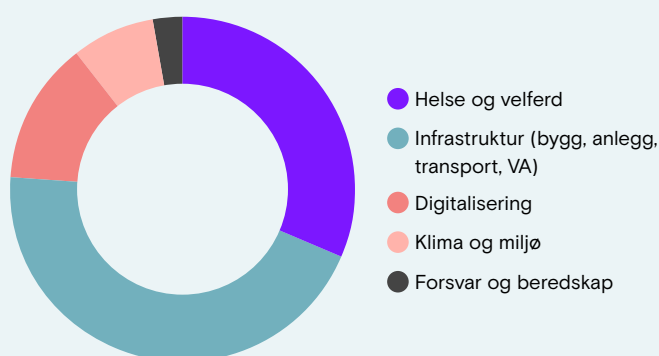
Av prosessene igangsatt i 2025 er **11 prosesser registrert som fellesprosesser**, og i tillegg er det 4 fellesprosesser fra tidligere der flere offentlige virksomheter går sammen om likelydende behov. Totalt 110 kommuner deltar i de pågående fellesprosessene. Fellesprosesser bidrar til bedre ressursutnyttelse, økt attraktivitet for leverandørmarkedet og større sannsynlighet for at nye løsninger tas i bruk av flere. Utviklingen peker i retning av mer samordning og sterkere forankring av innovative anskaffelser på tvers av virksomheter og sektorer.

11 Fellesprosesser med bred deltakelse fra kommuner og statlige aktører

Prosesser etter status/fase*

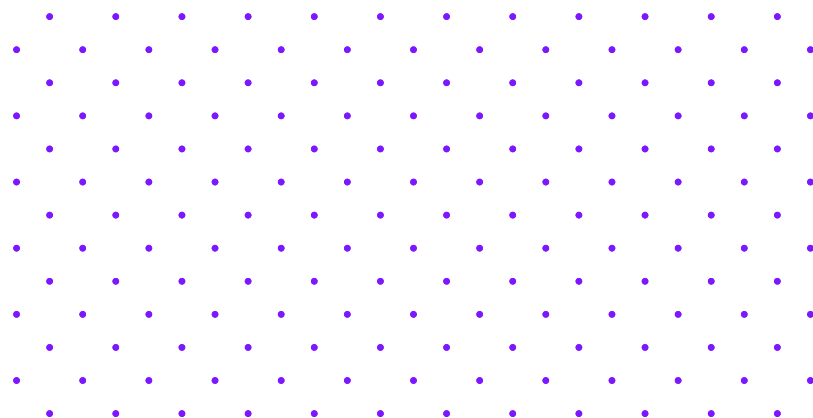


Prosesser etter fagområde



*Tyngdepunktet i tidlig- og mellomfase reflekterer både kompleksiteten i prosessene og et bevisst fokus på kvalitet og forankring før anskaffelse.

Tallene for 2025 viser tydelige bidrag til LUPs måloppnåelse:



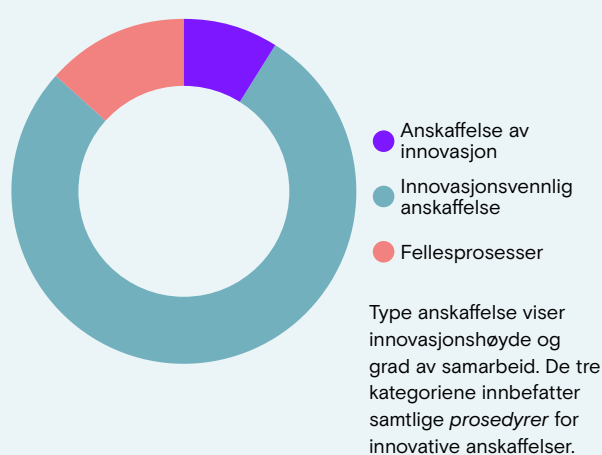
- **Mer innovasjon:** En bred portefølje av innovative anskaffelsesprosesser, med høy aktivitet i tidlige faser, gir grunnlag for nye løsninger med høy innovasjonshøyde.
- **Mer oppmerksomhet:** Over 400 formidlingsaktiviteter og mer enn 24 000 deltakere viser at innovative anskaffelser er godt etablert på dagsordenen i offentlig sektor.
- **Mer forankring:** Økende bruk av fellesprosesser og målrettet relasjonsbygging bidrar til bedre strategisk forankring og samarbeid.
- **Mer kompetanse og kapasitet:** Omfattende kompetanseheving og prosessbistand styrker gjennomføringsevnen hos både små og store offentlige virksomheter.
- **Mer måling og styring:** Systematisk registrering av aktiviteter og prosesser gir et stadig bedre grunnlag for prioriteringer og videre utvikling av arbeidet.

Samlet sett viser aktivitetene og resultatene i 2025 at LUP bidrar til å **jevne ut forskjeller** mellom små og store aktører og styrke innovative anskaffelser som strategisk virkemiddel i offentlig sektor – samtidig som tallene peker på behovet for langsiktighet, videre spredning og økt skalering i årene som kommer.

Type behovseier



Type anskaffelse





– Kystverket valgte å inkludere Value Engineering i kontrakten fordi vi rett og slett ikke vil klare å nå klimamålene uten at vi også faser inn nye teknologi underveis i kontraktperioden. Et forpliktende partnerskap om innovasjon og utvikling i kontraktperioden er derfor viktig for oss.

Christina Rörick seniorrådgiver Kystverket

Betydningsfulle anskaffelser og satsinger i 2025

I 2025 nådde flere anskaffelser og satsinger viktige milepæler. Samlet viser de hvordan tidlig dialog, grundig behovsforståelse og nye arbeidsformer bidrar til nye og bedre løsninger, redusert risiko og økt gjennomføringsevne innen komplekse og samfunnskritiske områder.

I Bodø kommune ble den første elektroniske pasientjournal-anskaffelsen (EPJ) gjennomført med bruk av innovative anskaffelsesmetoder.

EPJ-anskaffelser er blant de mest krevende i offentlig sektor, med høye krav til funksjonalitet, sikkerhet og endringsledelse. Erfaringene fra Bodø viser hvordan tett dialog med leverandørmarkedet og tydelig organisatorisk forankring kan gi mer treffsikre og fremtidsrettede løsninger, og gir viktig læring for andre kommuner.

Arbeidet med Fremtidens renseanlegg tok i 2025 steget fra felles behovsavklaringer til konkrete anskaffelser. Samarbeidet mellom kommuner, Norsk Vann og LUP har styrket kunnskapsgrunnlaget, redusert risiko og økt attraktiviteten for leverandørmarkedet.

Proessen bidrar samtidig til å bygge et hjemmemarked for løsninger med potensial for videre spredning og eksport.

I Stavanger kommune ble Value Engineering tatt i bruk som strukturert metode i kontraktperioden. I Bodøs EPJ-anskaffelse og på Sunnaas sykehus er relasjonskontrakter tatt i bruk. Dette markerer en tydelig videreutvikling fra fokus på behov, dialog og konkurransegjennomføring, til økt vekt på verdiskaping gjennom hele kontraktsløpet.

Å sikre samarbeid og videre utvikling gjennom hele kontraktperioden er stadig viktigere i tiden vi er inne i nå, der både marked og løsninger kan utvikle seg mye i løpet av en kontraktperiode. Det er vist stor interesse for dette i 2025 og LUP vil fortsette arbeidet med å spre kunnskap om disse kontraktsformene i 2026.

Leveranse på langsiktige mål

Arbeidet i 2025 må ses i sammenheng med en utvikling som har pågått over tid. Tallene og aktivitetene som er beskrevet i de foregående kapitlene viser høy aktivitet, bred mobilisering og økende bruk av innovative anskaffelser i hele landet. Samtidig er dette først og fremst indikatorer på retning og kapasitet – ikke sluttresultatet. De langsiktige målene for LUP handler om varig endring i hvordan offentlige anskaffelser brukes som strategisk virkemiddel for innovasjon, omstilling og verdiskaping.

Som tidligere nevnt i rapporten omfattet LUPs arbeid i 2025 blant annet over 400 formidlingsaktiviteter, rundt 60 innovative anskaffelsesprosesser i ulike faser og økende bruk av felles prosesser. Dette bidrar til økt kompetanse, bedre forankring og flere innovative anskaffelser – men også til å bygge et mer modent økosystem for innovative offentlige anskaffelser på lang sikt. Effektene av dette arbeidet realiseres over tid, og må vurderes i et langsiktig perspektiv.



– Vi står i et veiskille. Offentlig sektor er under press – og den tida vi bare kunne plusse på budsjettene, den er nok forbi, Innovative anskaffelser er ikke bare et virkemiddel, det er en nøkkel til å løse samfunnsutfordringer på smartere måter.

Digitaliseringsminister Karianne Tung, under markeringen «Fra pilot til praksis: Innovative anskaffelser i 15 år»

FAKTA langsiktige mål

→ **Flere innovative anskaffelser over tid:** Samfunnsøkonomiske analyser viser en tydelig økning i både antall og andel innovative anskaffelser i Norge i perioden 2017–2024.

→ **Dokumenterte gevinster og effekter – og stort potensial:** Innovative anskaffelser gir betydelige samfunnsøkonomiske gevinster, samtidig som analyser peker på et fortsatt stort uutnyttet potensial.

→ **Partnere leder an:** LUPs partnere gjennomfører flere innovative anskaffelser enn gjennomsnittet og fungerer som frontløpere for igangsettelse av innovative anskaffelser og videre spredning og skalering.

→ **Effekter utover direkte involvering:** LUPs arbeid påvirker også praksis der programmet ikke er direkte involvert, gjennom metodikkutvikling, erfaringsdeling og formidling regionalt, nasjonalt og europeisk, samt kompetansespredning.

→ **Relevans i et større omstillingsbilde:** Nasjonale og europeiske analyser understreker behovet for å bruke offentlige anskaffelser mer strategisk for innovasjon, omstilling og verdiskaping.

Innovative anskaffelser og LUP i et større perspektiv

Europa og Norge står overfor et tydelig omstillingspress preget av svak produktivitetsvekst, økt global konkurranse og rask endring innen grønn omstilling, digitalisering og sikkerhet. Det er godt dokumentert og anerkjent at offentlig sektor i langt større grad må bruke sin samlede innkjøpsmakt strategisk for å stimulere innovasjon, næringsutvikling og økt konkurransekraft, for å håndtere omstillingen.

I denne sammenhengen fremstår innovative anskaffelser ikke som et supplement, men som et nødvendig virkemiddel i økonomisk og strukturell omstilling.

Som vist i denne årsrapporten og dokumentert gjennom flere analyser og målinger strekker LUPs betydning seg langt utover de konkrete anskaffelsene der programmet er direkte involvert. Gjennom metodikkutvikling, kompetanseheving, formidling og synlighet i eksterne kanaler påvirkes praksis og ambisjonsnivå i offentlig sektor bredere. Flere virksomheter tar i bruk innovative anskaffelser basert på erfaringer, verktøy og eksempler utviklet eller synliggjort gjennom LUPs arbeid. Særlig gjelder dette LUPs partnere, men vi vet at også andre virksomheter uten direkte tilknytning til LUP blir påvirket av vårt arbeid for å øke antall og andel innovative anskaffelser i Norge.

Norske erfaringer etter 15 år med innovative anskaffelser vekker betydelig interesse i Europa, og gir Norge både faglig påvirkning og tidlig innsikt i nye virkemidler og regelverksutvikling. LUP bidrar til utvikling av praksis og rammeverk på europeisk nivå, gjennom deltakelse i nettverk og dialog med EU-kommisjonen og andre sentrale institusjoner.

Samlet sett viser utviklingen at LUP bidrar til:

- økt bruk av innovative anskaffelser over tid
- sterkere sammenheng mellom offentlige behov og markedets løsninger
- realisering av bedre og mer effektive løsninger
- bedre forutsetninger for spredning, skalering og næringsutvikling

LUPs arbeid i 2025 viser hvordan innovative offentlige anskaffelser kan gjøres i praksis – og hvorfor langsiktighet, samarbeid og forutsigbare rammebetingelser er avgjørende.

Samtidig bekrefter både tall og eksterne analyser at potensialet fortsatt er stort. Skal Norge lykkes med omstilling, produktivitetsvekst og bærekraftig verdiskaping, vil innovative offentlige anskaffelser måtte spille en stadig viktigere rolle. LUPs arbeid i 2025 viser hvordan dette kan gjøres i praksis – men også hvorfor langsiktighet, samarbeid og forutsigbare rammebetingelser er avgjørende fremover.

Vurdering av fremtidsutsikter



Utviklingen i 2025 bekrefter at innovative offentlige anskaffelser er et stadig viktigere virkemiddel for omstilling, effektiv ressursbruk og utvikling av nye løsninger. Samtidig preges offentlig sektor av økt økonomisk press og usikre rammebetingelser.

Flere offentlige virksomheter har nå erfaring med innovative anskaffelser og etterspør støtte til spredning, skalering og samarbeid i kontraktsperioden. Dette innebærer et skifte fra fokus på behov og tidlig dialog til gjennomføring i større skala.

En reduksjon i tilskuddet fra Nærings- og fiskeri-departementet til LUP vil gå ut over det generelle arbeidet for å nå bredt ut med budskapet om de strategiske mulighetene, mobilisering og motivering av nye offentlige virksomheter. Vi frykter at færre offentlige virksomheter vil ta i bruk metodikken for første gang, og at det vil bli færre større fellesprosesser rundt viktige uløste behov.

Sikkerhet, beredskap og helse- og velferdsområdet peker seg fortsatt ut som særlig viktige innsatsområder fremover. Her er behovene store og presserende, samtidig som innovative anskaffelser gir

mulighet til å styrke robusthet, kvalitet og bærekraft i tjenestene. Innen helse- og velferdsområdet er det gode muligheter for å få til flere fellesprosesser og langvarige innovasjonssamarbeid gjennom bruk av relasjonskontrakter og value engineering.

Små og mellomstore kommuner har spesielt stort behov for støtte og samarbeid. Erfaringene viser at felles prosesser gir økt gjennomføringsevne, lavere risiko og bedre økonomiske effekter.

Samlet sett er behovet for innovative anskaffelser større enn noen gang. Skal potensialet realiseres, kreves langsiktighet, samarbeid og forutsigbare rammebetingelser.

LUP vil videreutvikle sin rolle som pådriver og koblingspunkt mellom offentlige behov og markedets løsninger – med mål om varig omstilling, bedre tjenester og bærekraftig verdiskaping i hele landet.



LUP kobler offentlige virksomheter
og leverandører for å løse store
samfunnsutfordringer gjennom
innovative anskaffelser.