

Innovation och innovationsupphandling

En förstudie på uppdrag av Upphandlingsdialog Dalarna

Innehållsförteckning

Förord.....	3
Vad är innovation?.....	4
Definition.....	4
Innovation och tillväxt.....	5
Hur når en innovation marknaden?	7
Innovation i offentlig sektor	8
Eget behov av utveckling	8
Indirekt effekt på marknaden.....	9
Förutsättningar för innovation.....	10
Innovationsmetoder och miljöer	10
Upphandlingens betydelse för innovation – innovationsupphandling.....	12
Innovationsupphandling	12
Innovationspartnerskap	13
Exempel på ett innovationspartnerskap.....	13
Utmaningar och lärdomar	14
Upphandling av moderna innovativa lösningar	14
Hur ser läget ut i Dalarna?.....	16
Länet i siffror	16
Aktörer.....	18
Dalarna Science Park (DSP).....	19
Region Dalarna/Coompanion – social innovation	19
Dalecarlia Growth	20
Besöksnäringen	20
Vem är ansvarig för uppföljning av innovation och tillväxt?.....	21
Innovationsupphandling	21
Slutsatser och rekommendationer.....	22

Förord

På uppdrag av Upphandlingsdialog Dalarna (hädanefter UDD) genomförs denna förstudie om innovation och innovationsupphandling.

Ett av UDD:s delmål är att ”*genom metodutveckling ta fram regionala rekommendationer riktade till både beställare och leverantörer för implementering i den egna verksamheten eller organisationen.*” Hittills har 1 av 3 prioriterade rekommendationer tagits fram; upphandling som bidrar till ett socialt hållbart samhälle. Kvar är miljömässigt ansvarsfull upphandling samt det tredje området, innovationsupphandling vilket denna förstudie är en del av.

Förstudien är faktabaserat men ingen forskningsrapport. Slutsatser, åsikter och förslag är därför mina egna och syftar till att peka på tänkbara utvecklingsinsatser som kan främja en ökad innovation.

Förstudien upprepar inte lätt tillgänglig information och kunskap som kan anses vara allmänt känt för offentliga organisationer (som exempelvis upphandlingsregelverk och befintligt metodstöd) om det inte är relevant för förstudiens slutsatser.

Urvalet av personer för intervjuer och enkäten är begränsat i antal för att rymmas inom förstudiens tidsomfattning och har därför skett utifrån uppdragsgivarens och uppdragstagarens kunskap om personer som har relevant erfarenhet. Förstudien har därför ingen ambition att kunna dra vetenskapliga slutsatser baserat på detta urval.

Falun 2019-06-03

Dan Nygren



Vad är innovation?

Definition

Om du googlar *definition innovation* så får du 1,48 miljarder träffar. De två översta, av Google rankade som de mest relevanta säger följande:

En **innovation** är en ny idé, till exempel i form av en produkt, lösning, affärsidé, tjänst, kemisk formel, matematisk metodik eller teknologi som visar sig lovande eller fungerar. Den har inte tänkts ut tidigare av någon annan officiellt. Innovation kommer av latinets *innovare*, som betyder "att förnya". En innovation är resultatet av en utvecklingsprocess och kreativt tänkande oftast under en längre tid.¹

Processen för att översätta en idé eller uppfinning till en produkt eller tjänst som skapar värde för kunder eller som kunder är beredda att betala för. För att kunna kallas en innovation måste idén kunna upprepas på ett kostnadseffektivt sätt och tillgodose ett specifikt behov.²

Om vi kondenserar dessa två definitioner till beståndsdelar så kan man säga att innovation är:

- En ny idé, lösning, affärsidé etc
- Den ska fungera, kunna förverkligas
- Det är en process

Innovation är alltså något mer än en uppfinning eftersom den ska kunna genomföras (till en för kunden vettig kostnad) och tillgodose ett specifikt behov för kunden. Idén i sig kan vara en ny lösning på ett (gammalt) problem/utmaning, en befintlig lösning men som används i ett nytt sammanhang, ny teknik, ny affärsmodell eller betalmodell för att nämna några.

Idén är 15-20% av en innovation, den svåra delen är att förverkliga idén och se till att det går att tjäna pengar på den.³

Om vi väljer att se på innovation som en process så ska den processen innehålla:

- Kreativitet som leder fram till nya idéer eller lösningar
- Verifiera att den fungerar
- Verifiera att den uppfyller ett specifikt kundbehov eller finns en marknad som är beredd att betala för den.
- Förmågan att omsätta idén till en produkt eller tjänst
- Förmågan att producera eller leverera produkten/tjänsten på ett kostnadseffektivt sätt. Ytterst handlar det om att överleva på marknadsmässiga villkor, dvs att kunna tillverka/leverera den med sådan marginal att det blir ett ekonomiskt överskott

Vad är inte innovation?

- Innovation är inget som utförs av en grupp smarta personer inlåsta i ett lab.
- Innovation börjar inte med teknologin för att sedan leta efter ett problem att lösa. Innovation är inte enbart resultatet av en uppfinning utan snarare resultatet av insikt och upptäckt.

¹ <https://sv.wikipedia.org/wiki/Innovation>, 2019-05-15

² <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>, 2019-05-15

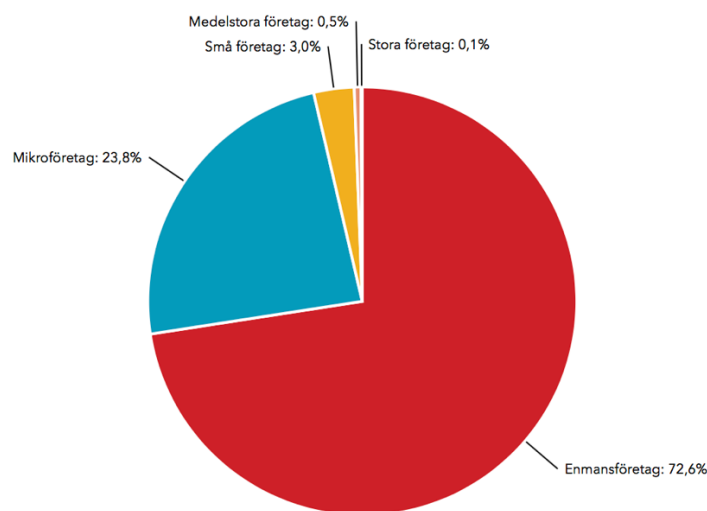
³ Intervju med entreprenören Johan Peters, bl a grundare av Smartsign, 2019-04-17

- Innovation försöker inte lösa små problem som inte har någon meningsfull inverkan på affärsresultaten eller kundernas upplevelse.
- Innovation är inte något ett teknikbolag gör åt sina kunder – det måste vara något som görs tillsammans med sina kunder.
- Innovation kommer oftast inte uppifrån och ner utan snarare nerifrån och upp.
- Innovation är inte lätt och inte alltid enkelt att tydligt definiera, mer än i efterhand (Varför kom jag inte på det?) ⁴

Innovation och tillväxt

När nya företag startas är det ofta som ett resultat av en ny innovation eller affärsmodell. Därefter följer en rad steg: De skaffar sig kunskap och kompetens och växer sig starka. De växer geografiskt, standardiserar sina processer, blir mera effektiva och mer lönsamma. Men sedan händer något – företagets kostnader börjar öka, vinsten minskar och konkurrensen från nystartade företag blir till slut för tuff för att klara av. Hur kommer det sig att små nykomlingar hela tiden kan utmana och vinna över stora etablerade konkurrenter? Varför blir detta allt vanligare och går allt snabbare? Och vad kan ditt företag göra för att skydda sig? ⁵

I Sverige är 99,9 % av alla företag små eller medelstora, dvs med färre än 250 anställda. Således är endast 0,1 % av alla företag i Sverige stora, med 250 anställda eller fler.



Källa: SCB - Företagsregistret
Andel företag den 30:e november 2018

6

Utmaningarna för små och medelstora företag är många. Överlevnaden för dessa bygger på att de över tid har mer intäkter än kostnader, att likviditeten medger att löner, fakturor, skatter, avgifter och moms betalas varje månad. En förutsättning för att klara det är att företagets varor eller tjänster står sig i konkurrensen som i många fall är global. Att skydda sina produkter, tjänster och immateriella rättigheter är inte alltid lätt så smarta lösningar riskerar alltid att kopieras. I boken *Serial Innovators* beskriver Claudio Feser hur livscykeln för

⁴ <https://www.digitalistmag.com/future-of-work/2019/06/19/why-didnt-i-think-of-that-on-origin-of-innovation-06199093/amp> 2019-06-24

⁵ Claudio Feser, *Serial Innovators*

⁶ <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/?graph=/5927/all/all/>

företag och produkter blir kortare och kortare.⁷ Det gäller därför att optimera avkastningen på sina vara/tjänst så länge ”fönstret är öppet” för att tjäna pengar på den innan någon annan kopierar, vidareutvecklar, utkonkurrerar den eller helt enkelt innan varan/tjänsten blir irrelevant för marknaden. Att utnyttja ”det öppna fönstret” kan handla om att ha rätt timing vid lanseringen, nå rätt kunder, lämplig affärsmodell men även tilläggstjänster i form av abonnemang, försäkring, finansieringslösning etc. Många strävar även efter att skapa en så förtroendefull relation med kunderna så att de stannar kvar till nästa innovativa vara/tjänst släpps. Olika typer av abonnemang blir ett allt vanligare sätt att knyta kunderna till sig längre och skapa en långsiktig kommunikation och relation till dem.⁸ Hur mycket företaget skall våga satsa på en ny produkt eller tjänst är alltid en risktagning. Är bedömningen av marknaden rätt? Behövs externt kapital för att kunna satsa tillräckligt?⁹

Utveckling av ett företag innebär många och svåra vägval och beslut. Men det är inte företaget som tar besluten – det gör människor. Och även om det finns en ledningsgrupp och en styrelse så är det många gånger en eller några få personer som bär ansvaret. Det är inte ovanligt att vd och ägare är samma person i små och medelstora företag. Det är också av denne som de strategiska besluten tas. Det är personen bakom företaget – entreprenören – som förväntas se möjligheter och våga ta risker för att förverkliga sin affärsidé. I boken *Krascha som entreprenör och återuppstå 2.0* beskriver Jozsef Piller entreprenörens utmaningar på ett träffsäkert sätt.¹⁰ I *Ledarskapets fallgropar* beskriver Ichak Adizes företagets olika behov av ledning under företagets livscykel, se bild nedan.¹¹



12

När företaget består av några få personer kan det mesta lösas runt fikabordet men i takt med att organisationen växer uppstår också nya behov av t ex ledarskap, administrativa rutiner, företagskultur, kommunikation internt och marknadsföring externt. Hur länge kan och orkar man?

2017 hade 14 % av alla aktiva företag i Falun en ägare som var 55 år eller äldre och därför i behov av att ganska snart göra ett ägarskifte.

Trots alla dessa utmaningar så är det ändå massor av företagare som kör på, där företagets överlevnad bygger på att hela tiden kämpa för att behålla sina kunder och få nya – där innovation och förnyelse behöver var en del av vardagen.

⁷ Claudio Feser, Serial Innovators

⁸ Tien Tzu, Subscribed

⁹ Adam Grant, Originals

¹⁰ Jozsef Piller, Krascha som entreprenör och återuppstå 2.0

¹¹ Ichak Adizes, Ledarskapets fallgropar

¹² Bild från: <https://tokigochuttrakad.blogg.se/2011/april/organisationens-livscykel-adizes.html>, 2019-06-12

Med boken *Innovera eller dö!* vänder sig författaren Staffan Ehde till dem där;

1. Verksamheten är stabil och ni har börjat luta er tillbaka,
2. Ni ser möjligheter som problem och
3. Ni lägger större fokus på att spara och skörda än att så.

Han menar att kärnan ligger i att tänka som en entreprenör, att tänka nytt och lösa kundproblem som ingen annan tagit tag i.¹³

Hur når en innovation marknaden?

Som tidigare nämnts är det en risktagning att släppa en produkt eller tjänst på marknaden.¹⁴ Stenhård konkurrens som många gånger är global, risken att ha missförstått kundernas behov, risken att bli kopierad och felaktig bedömning av efterfrågan är några exempel. Hur kan man då göra för att minimera riskerna?

I *Purple Cow* förordar Seth Godin att för en produkt skall sticka ut så ska den:

1. Don't be boring
2. Safe is risky
3. Design rules now
4. Very good is bad¹⁵

De tre första punkterna, att produkten/tjänsten eller dess marknadsföring inte får vara tråkig, att inte vara för försiktig och produktens (eller tjänstens) design är ganska logiskt att förstå är viktigt för att sticka ut och inte drunkna på marknaden. "Very good is bad" kan däremot kräva en utveckling. Han menar att det oftast visat sig vara bättre att släppa en tidig version av en produkt/tjänst för att locka *early adopters* till att testa produkten och få deras hjälp att vidareutveckla den, istället för att släppa ett perfekt "guldägg" eftersom man då riskerar att missbedöma kundernas behov. Han menar också att om kunderna får möjligheten att *medskap* produkten/tjänsten kommer de blir både mer nöjda med den och mer lojala kunder. Eric Ries använder begreppet *minimum viable product* för samma företeelse, att så tidigt det går försöka få tidiga kunder att testa, ge feedback och inte minst prata positivt om produkten.¹⁶ Ett vanligt exempel på detta är att it-program/spel, släpps i beta-versioner. Googles översättningsfunktion är långt ifrån perfekt men många gånger tillräckligt bra. Wikipedia bygger på att kunderna/användarna är medskapande genom att kvalitetssäkra befintlig information och successivt fylla på med mer information.

I *Blue Ocean Strategy* beskrivs en annan metod för att få sin produkt eller tjänst att sticka ut genom att förstå marknaden och konkurrenterna inom sin bransch och sedan hitta en nisch som är unik.¹⁷ Ett exempel är Contoso Hotels (se bild nedan) som varken vill konkurrera med lyxhotellen eller budgethotellen. Deras profil är att rummen ska vara rena, tysta och ha sköna sängar för att vända sig till gäster som bara vill sova ostört. I och med det kan de ta ett högre pris än budgethotellen och spara in på många kvaliteter som lyxhotellen har.

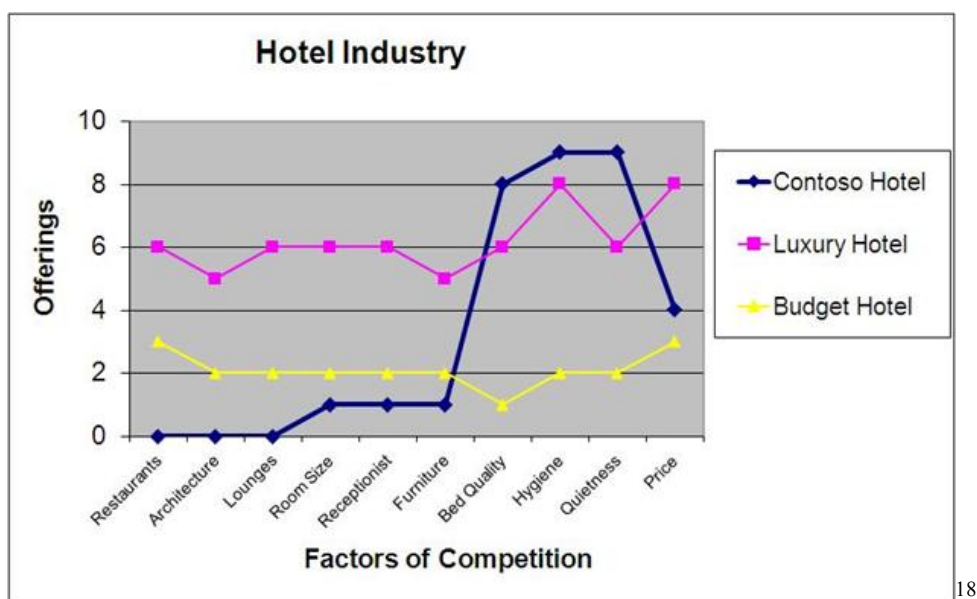
¹³ Staffan Ehde, *Innovera eller dö!*

¹⁴ Adam Grant, *Originals*

¹⁵ Seth Godin, *Purple Cow*

¹⁶ Eric Ries, *The Lean Startup*

¹⁷ Kim W Chan, Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*



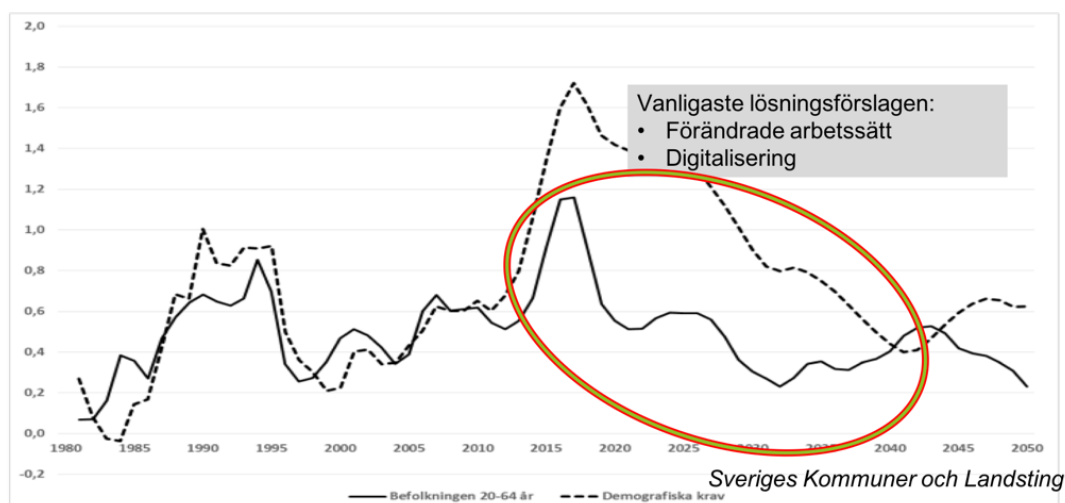
18

Innovation i offentlig sektor

Eget behov av utveckling

Önskemålen om välfärd kommer förmodligen alltid överstiga tillgängliga resurser. I bilden nedan framgår gapet mellan skatteintäkter och välfärdsbehovet den närmaste åren.¹⁹ I ett pressmeddelande presenterar finansminister Magdalena Andersson en ny analys från Finansdepartementet av välfärdens behov och säger: *Finansieringsgapet, alltså skillnaden mellan den utgiftsnivå man kan ha i kommuner och landsting med dagens skattesats och utgiftsnivån som krävs för att bibehålla 2019 års standard, uppgår enligt denna analys till cirka 90 miljarder år 2026.*²⁰

Gapet mellan välfärdens behov och resurser



¹⁸ <https://www.simonassociates.net/strategic-canvas/> 2019-06-16

¹⁹ Framtidens utmaning – välfärdens långsiktiga finansiering. <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-525-8.pdf>

²⁰ <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2019/06/stora-behov-i-kommuner-och-regioner/>

Det är inte bara Danderyd som kommer att få höja skatten – runt 40 av de 100 kommuner som nästa år går back kan tvingas gå samma väg. Det säger SKL:s chefsekonom Annika Wallenskog till DI.

Dessutom kommer det att bli värre fram till 2037, då den yrkesföra befolkningen växer i takt med grupperna unga och gamla. Hennes skräckscenario är större polarisering mellan kommuner.

Mitt positiva scenario är att vi har förändrat sättet att bedriva kommunal verksamhet och att man med ny teknik gör mer själv – ungefär som hos banken, säger Wallenskog till tidningen.²¹

Att förändra arbetssätt i offentlig verksamhet, inte minst med hjälp av digitalisering, har föreslagits under många år men de goda exemplen är inte jättemånga. En orsak skulle kunna vara att synen på digitalisering fortfarande handlar om att kravställa och upphandla ett färdigt system och sedan implementera en ny teknisk lösning i verksamheten när det snarare oftast handlar om verksamhetsutveckling med stöd av teknik. Det senare innebär att verksamheten och leverantören *samskapar* den nya lösningen, vilket i sin tur kräver andra sätt att upphandla på.

Ser man till den offentliga sektorns uppdrag så finns det också behov av innovation för att kunna möta allt mer komplexa utmaningar som t ex:

- Hållbarhet
- Framtidens hälso- och sjukvård
- Stadsplanering för växande städer
- Infrastruktur
- Integration
- Sociala innovation
- Trygghet och säkerhet
- Olika förutsättningar i stad och på landsbygden
- Skillnaderna i förutsättningar för personer på respektive utanför arbetsmarknaden och bostadsmarknaden samt variation i graden av utbildning

Indirekt effekt på marknaden

I rollen som upphandlare har offentlig sektor en stor påverkan på företagens förutsättningar – de har behov som (lokala) företag kan fylla och därmed växa. Och en ökad tillväxt innebär mer skatteintäkter och arbetstillfällen.

Därutöver är det en möjlighet för de offentliga aktörerna att påverka företagen att bidra till lösningen av samhällsutmaningar genom att t ex ställa krav på hållbarhet eller social hänsyn.

²¹ Dagens Industri, 2019-06-07

Förutsättningar för innovation

Innovationsmetoder och miljöer

Ett historiskt exempel på en innovativ miljö är familjen Medici och Florens betydelse för renässansen. I Florens samlades vetenskapsmän, konstnärer, personer med makt och/eller kapital. I Frans Johanssons bok *Medicieffekten*²² menar han att just i korsningen mellan olika perspektiv, vetenskapsgrenar och människor med olika bakgrund/från olika kulturer uppstår nya idéer och i kombinationen med makt och kapital kunde dessa även genomföras. Boken ledde vidare till startandet av *The Medici Group*²³ som hjälper företag att accelerera innovation och tillväxt baserat på principerna i *Medicieffekten*.

Att korsa perspektiv och olika kunskapsområden verkar även vara överförbart på ett personligt plan. I boken *Originals* refererar Adam Grant till studier på nobelpristagares och entreprenörers intresse och kunskap inom andra områden än sitt expertisområde. En av studierna visar t ex att det är 22 ggr troligare att en vetenskapsman/kvinna som vunnit nobelpriset håller på med teater, dans eller trolleri än sina kollegor. Motsvarande samband har även visats för framgångsrika entreprenörer.²⁴

Ett tydligt exempel på viljan att öka innovationen inom svensk offentlig sektor är Vinnovas utlysning *Testbaddar för samhällets utmaningar*. I den finns möjlighet att söka pengar för att förbereda och genomföra skapandet av miljöer för utveckling och test av innovationer. Syftet är att stimulera förmågan och viljan att ”testa billigt, snabbt och i liten skala i offentlig sektor”.²⁵ Intresset var stort vid den senaste ansökningsomgången 2018 med 83 ansökningar²⁶ Av de 30-talet som fick sina ansökningar beviljade verkar alla ta reda på hur de vid ett genomförande skall kunna upphandla innovationen.²⁷

Ett annat svenskt exempel är *Open Lab*²⁸ som är lokaliserat intill Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm men är ett samarbete mellan alla högskolor och universitet i Mälardalen. Deras Master-program är öppet för studenter från alla kandidatprogram och under utbildningen blandas de just för att uppnå mångfald, precis som andemeningen i *Medicieffekten*. Under utbildningen ska de sedan lösa problem och komma fram till nya lösningar till utbildningens uppdragsgivare (Stockholms stad, Länsstyrelsen, Landstinget i Stockholm) inom tre olika huvudteman tillika samhällsutmaningar:

- Den växande staden
- Framtidens hälso- och sjukvård
- Den åldrande befolkningen.

Med hjälp av en strukturerad process baserad på *Design Thinking*²⁹ jobbar de sedan fram prototyper eller koncept – från ett definierat problem. Arbetssättet utgår hela tiden från användarens situation och avstämningar sker därför med uppdragsgivaren vid ett antal tillfällen under processen för att säkerställa att slutresultatet möter användarens behov.

²² Medicieffekten

²³ The Medici Group. www.themedicigroup.com

²⁴ Adam Grant, *Originals*

²⁵ <https://www.vinnova.se/e/testbaddar-for-samhallets-utmaningar/testbaddar-for-samhallets-utmaningar-genomforandeprojekt/> 2019-06-14 <https://openlabsthlm.se/>

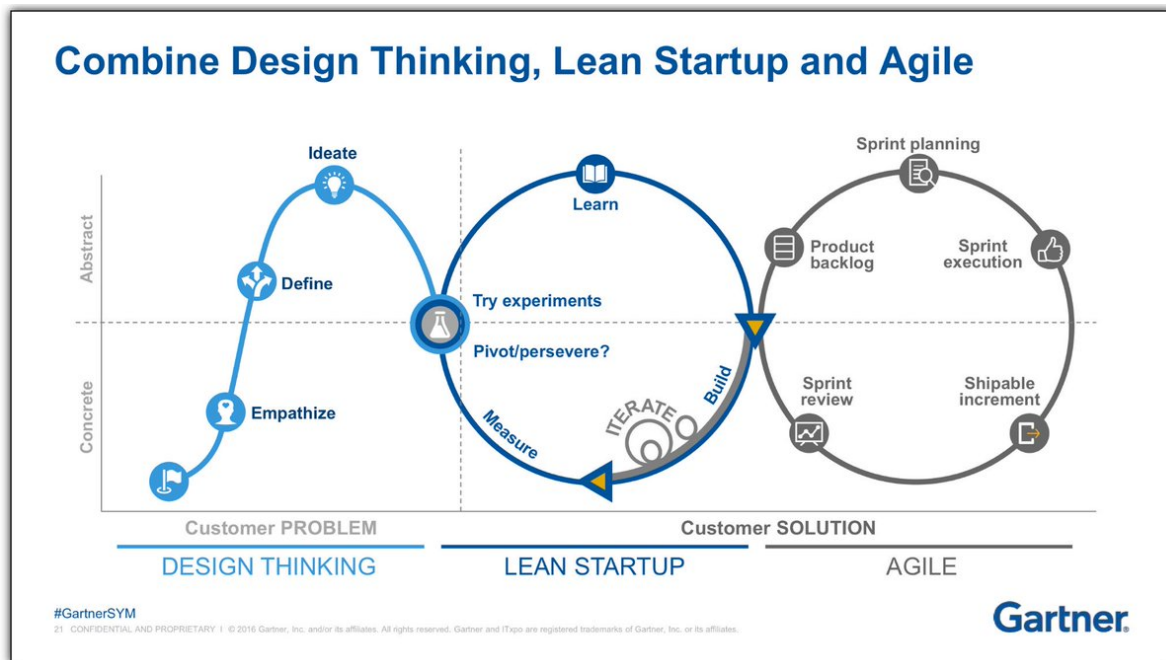
²⁶ Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Underlag från Nätverksträff för näringslivsansvariga, 2018-09-20

²⁷ Intervju med Sofia Brorsson, näringslivschef Värmdö kommun, 2019-05-09

²⁸ Open Lab, <https://openlabsthlm.se/> 2019-06-14

²⁹ Om Design Thinking: Bernard Roth, *The Achievement Habit*

Närbesläktade metoder till Design Thinking är Lean Startup³⁰ och Agilt arbetssätt³¹ som alla syftar till att snabba på processen från idé till lösning för kunden men brukar användas i lite olika faser av utvecklingen. Metoderna förklaras inte djupare här men bilden nedan kan förenklat beskriva hur de kan kombineras och komplettera varandra.



32

³⁰ Eric Ries, The Lean Startup, 2011

³¹ Jeff Sutherland, Scrum: The Art of Doing Twice the work in Half the Time

³² Gartner Inc, <https://www.gartner.com/en/products/special-reports> 2019-06-14

Upphandlingens betydelse för innovation – innovationsupphandling

Innovationsupphandling är upphandling som främjar utveckling och införande av nyskapande och bärkraftiga lösningar, innovationer.³³

Utgångspunkten i tidigare beskrivna metoder är att det inte finns någon färdig lösning att köpa eller upphandla. Utvecklingen börjar därför med mer eller mindre ett vitt papper och görs tillsammans med kunden i ett samskapande. För offentlig verksamhet innebär det därför ett annat sätt att upphandla än att göra ett förfrågningsunderlag med en tydlig kravspecifikation på produkten eller tjänsten eftersom den ännu inte finns. Därutöver finns problematiken med att många företag upplever offentlig upphandling som krånglig och det finns många företag som just därför helt avstår från dessa, även om de har en produkt eller tjänst som skulle vara lämplig.

Samtidigt är det fortfarande relativt få innovationsupphandlingar som genomförts. I Danmark genomfördes 2016 ett enda innovationspartnerskap och konkurrenspräglad dialog användes 15 gånger.³⁴ I Sverige finns det 3 st exempel på innovationspartnerskap under 2019, två som pågår och en som avslutats.³⁵ Med tanke på att alla offentliga upphandlingar som genomförs motsvarar ca 630 miljarder/år och att så få fortfarande är innovationsupphandlingar finns det all anledning att fundera över varför och också vad som skulle hända vid en markant ökning. Hur skulle Sveriges/Dalarnas/kommunens innovationskraft och tillväxt påverkas? Hur skulle offentlig sektor utvecklas av fler innovationer?

Innovationsupphandling

Ordet innovation i innovationsupphandling syftar inte på att innovation upphandlas. Det är inte möjligt, eftersom det inte går att veta om en ny lösning är en innovation innan den kommit till lyckad användning i slutet av processen. Innovationsupphandling handlar istället om avsikten: **att en upphandlande myndighet eller enhet i sin upphandlingsprocess främjar innovation genom att efterfråga eller tillåta nya lösningar.**³⁶

Upphandlingsmyndigheten delar in innovationsupphandling i tre kategorier:

- Utvecklingsfrämjande upphandling
- Upphandling av nya lösningar
- Anskaffning av forsknings- och utvecklingstjänster³⁷

³³ Den nationella innovationsstrategin, SOU 2010:56, Regeringskansliet 2010, och N2012.27, Regeringskansliet 2012.

³⁴ <https://inkopsradet.se/innovation/upphandlare-fast-i-gamla-rutiner/> 2019-06-14

³⁵ Intervju Charlotte Holmer, Colligio, 2019-05-16

³⁶ Upphandlingsmyndigheten. <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/omraden/dialog-och-innovation/innovation-i-upphandling/>

³⁷ Upphandlingsmyndigheten, Innovationsupphandling – utvecklar din verksamhet, <https://www.vinnova.se/contentassets/fc3c047b8e4b47749400beed445fe109/innovationsupphandling.pdf>

Innovationspartnerskap

2014 infördes ett nytt förfarande för innovationsupphandling som benämns innovationspartnerskap:

Upphandlande myndigheter får ingå ett innovationspartnerskap om de har behov av en innovativ vara, tjänst eller byggtreprenad och behovet inte kan tillgodoses genom en vara, tjänst eller byggtreprenad som redan finns tillgänglig på marknaden.³⁸

Exempel på ett innovationspartnerskap

Som tidigare nämnts finns endast tre exempel på innovationspartnerskap i Sverige det senaste året varav en av dessa är genomförd. Den genomfördes av Kyrkogårdsförvaltningen i Stockholm stad som upphandlande myndighet med Colligio som upphandlingskonsult. Bakgrunden till upphandlingen var att Skogskyrkogården var i behov av nya parkbänkar. Eftersom det är ett världsarv finns restriktioner och krav på både form och funktion. Skogskyrkogården konstaterade att det inte fanns någon produkt på marknaden som motsvarade dessa krav så de bestämde sig för att använda innovationspartnerskap för att få fram nya bänkar med en design specialanpassad för deras miljö.

Tillvägagångssättet var enligt följande:



39

I förfrågningsunderlaget framgick alla förutsättningar, krav och förväntningar för både den tänkta produkten och upphandlingsprocessen. Utifrån detta lämnade leverantörerna sitt anbud som skulle innehålla en skiss på konceptet/tillvägagångssättet, en vision vad leverantören ville uppnå samt en idé på hur genomförandet/processen skulle gå till. I steg 1 utvärderades därefter de inkomna förslagen av en bedömningsgrupp, i förväg utsedd av upphandlande myndighet. Alla godkända förslag fick en fastställd ersättning för sitt förslag. Vidare bestämde bedömningsgruppen vilka förslag som bedöms som mest lämpliga för att gå vidare till steg 2. I steg 2 fick sedan leverantörerna utveckla sina förslag vidare mot en i förväg fastställd ersättning. Därefter åter dags för bedömningsgruppen att avgöra vem/vilka som fick gå vidare till steg 3, utveckling av en prototyp. Även det mot en i förväg fastställd ersättning. Ny bedömning av bedömningsgruppen för att avgöra vilket förslag som gått vidare till steg 4 och fick teckna ett leveransavtal.⁴⁰

³⁸ Lagen om Offentlig Upphandling (LOU), 6 kap, 31 §

³⁹ Kyrkogårdsförvaltningen, Stockholms stad. Riktlinjer för innovationspartnerskap. Dnr 2.4.1-136-2018

⁴⁰ Kyrkogårdsförvaltningen, Stockholms stad. Riktlinjer för innovationspartnerskap. Dnr 2.4.1-136-2018

Utmaningar och lärdomar

Charlotta Holmer, upphandlingskonsult hos Colligio som genomfört upphandlingen berättar:

Hur tolkade ni formuleringen i LOU om att leverantören ska ha en separat forsknings- och utvecklingsenhet?

- ”Gällande forsknings och utvecklingsenhet så har vi tolkat det utifrån direktivtexten, som enligt mig är mer logisk än den tolkning som gjorts i Propositionen och av upphandlingsmyndigheten, det är annars väldigt svårt att förstå syftet med den regeln, tycker jag.”⁴¹

I förfrågningsunderlaget framgick följande:

Leverantörerna ska bedriva separat forsknings- eller utvecklingsverksamhet kopplad till produktionen. Leverantörerna ska kunna upprätta sådan verksamhet innan kontrakt om innovationspartnerskap ingås. Kraven på forsknings- och utvecklingsverksamhet innebär att leverantören ska ha processer för att metodiskt utveckla och pröva nya produkter för serietillverkning.⁴²

Hur reglerade ni de immateriella rättigheterna?

- ”Immateriella rättigheter har förhandlats med varje part, och kommer eventuellt vara föremål för förhandling i det slutliga kontraktet. Vi har haft hjälp av jurister med specialistkompetens på just immaterialrätt för att hitta regleringar som är lämpliga. Det kan nog variera väldigt beroende på vad det är man ska upphandla och det måste balanseras mot den ersättning leverantörerna får för utvecklingen och vilken möjlighet den har att sälja produkten/tjänsten på en kommersiell marknad.”⁴³

Vad skulle ni göra annorlunda i nästa innovationspartnerskap?

- ”Det är nog mycket vi skulle göra annorlunda, och många anpassningar måste göras till det aktuella behovet, i det här fallet var det bänkar och design, i en annan upphandling kan förutsättningarna vara helt annorlunda. Jag skulle vara väldigt noggrann med beställarens roll i partnerskapet och fokusera mer på att det blir ett partnerskap där båda parter är delaktiga i utvecklingen, det går nog att göra det bättre än i vårt fall, men det kräver verkligen att beställaren är beredd på det med tid och resurser.”⁴⁴

Upphandling av moderna innovativa lösningar

Att upphandla något som inte finns på marknaden t ex kyrkbänkarna i det tidigare exemplet rättfärdigar användandet av innovationsupphandling men vad händer sen? Då finns ju kyrkbänkarna på marknaden och i och med det skulle de inte kunna upphandlas genom innovationsupphandling om någon ytterligare har behov av en likadan, oavsett hur innovativ kyrkbänken än är. Detta kan tyckas som hårklyverier kanske men det finns massor av produkter och tjänster som är både moderna och innovativa men i och med att de används på marknaden så torde de inte kunna upphandlas genom innovationsupphandling.

⁴¹ Intervju med Charlotta Holmer, upphandlingskonsult, Colligio. 2019-05-16

⁴² Kyrkogårdsförvaltningen, Stockholms stad. Riktlinjer för innovationspartnerskap. Dnr 2.4.1-136-2018

⁴³ Intervju med Charlotta Holmer, upphandlingskonsult, Colligio. 2019-05-16

⁴⁴ Intervju med Charlotta Holmer, upphandlingskonsult, Colligio. 2019-05-16

Det finns en risk att upphandlingar sker *på rutinens brant* genom att utgå från samma förfrågningsunderlag som förra gången det upphandlades samma vara/tjänst. För att fånga upp nya moderna och innovativa lösningar krävs en mer omfattande omvärldsbevakning innan upphandlingen påbörjas exempelvis genom leverantörsdialoger eller marknadsundersökningar.

Hur ser läget ut i Dalarna?

Länet i siffror

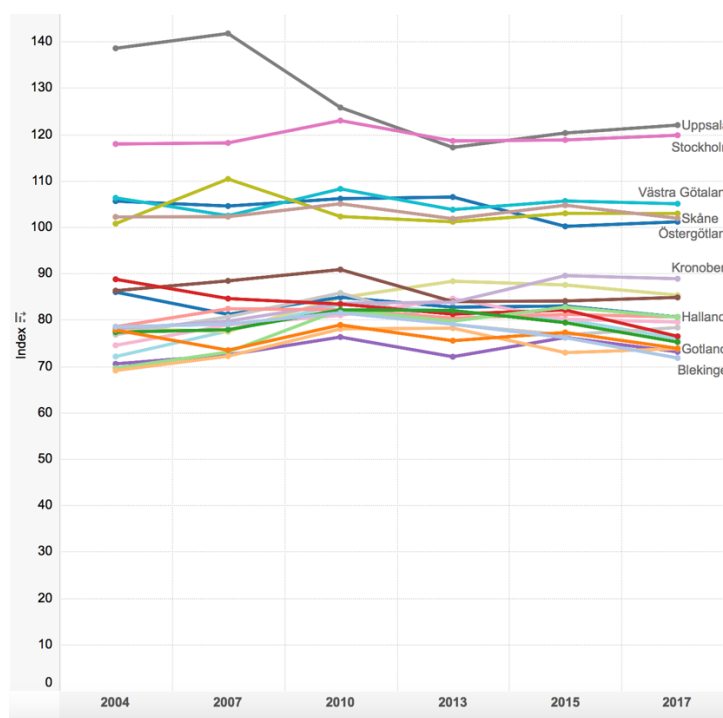
Att mäta graden av innovation i Dalarna är komplext eftersom det är många faktorer som påverkar. Reglab gör en årlig mätning av ett innovationsindex som består av 15 olika indikatorer, se bild nedan.

Välj indikator

- ☐ 1. Förvärvsfrekvens utlandsfödda
- ☐ 2. Index of dissimilarity
- ☐ 3. Andel 10 största branscher
- ☐ 4. Utbildningsnivå
- ☐ 5. Andel bytt arbetsgivare
- ☐ 6. Förmyelsegrad
- ☐ 7. Andel deltagit i UF
- ☐ 8. Andel instämmer innovativt företag
- ☐ 9. Forskmedel Högskola och unive...
- ☐ 10. FoU priv företag /BRP
- ☐ 11. Andel utlandsägda arbetsställen
- ☐ 12. Export / BRP
- ☐ 13. Andel entreprenöriella individer
- ☒ 14. Andel patent, varumärke, desig...
- ☐ 15. Andel riskkapital

Indikatorer för innovationsindex ⁴⁵

Bilden nedan visar utvecklingen över tid för de län som deltagit, utifrån en sammanvägning av alla indikatorer, dvs innovationsindex. Dalarnas kurva är orange.



Innovationsindex ⁴⁶

⁴⁵ https://public.tableau.com/profile/kontigo.ab#!/vizhome/INNOINDEX_2017/1_Indexperregionochr 2019-06-19

⁴⁶ https://public.tableau.com/profile/kontigo.ab#!/vizhome/INNOINDEX_2017/1_Indexperregionochr 2019-06-19

Ett annat sätt är att följa upp förutsättningarna för och effekterna av innovation.

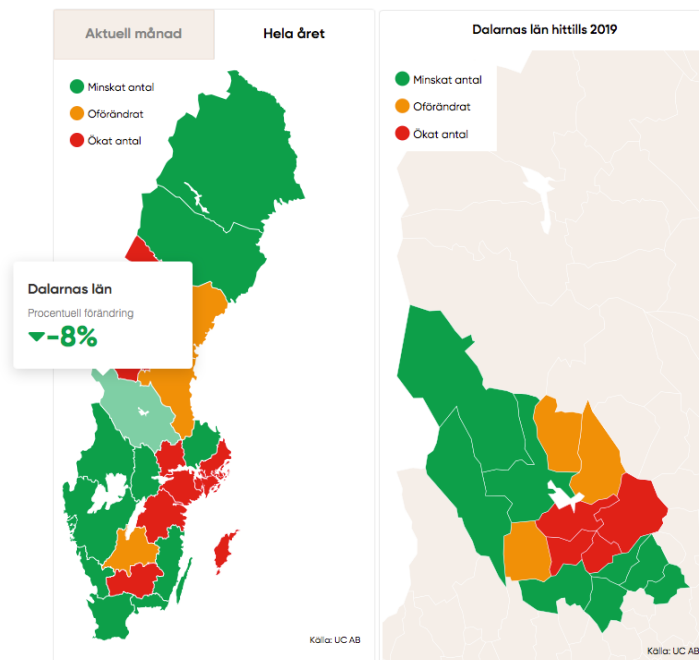
Andelen företagsamma personer uppgick 2017 till 11,4 % i Dalarna, det högsta värdet hittills för Dalarna men något lägre än riket i stort 12,6 %. Nyföretagsamheten var samma år 8,7 per 1000 invånare, det åttonde lägsta länet (snittet för Sverige var 10,6 per 1000).⁴⁷

	Dalarnas län	Sverigemedel	Utveckling
Invånare i länet Antal, 2018	287 191 Tionde högsta i Sverige	487 152	
Medelålder År, 2018	43,6 Femte högsta i Sverige	41,2	
Befolkningsökning Procent, treårsbasis, 2015-2018	2,2 Femte lägsta i Sverige	3,8	
Medianinkomst Kronor, 2017	266 404 Åttonde lägsta i Sverige	278 954	
Skattesats Procent, 2019	33,84 Fjärde högsta i Sverige	32,19	
Andel högutbildade Procent, 2018	19,5 Näst lägsta i Sverige	27,6	
Förvärvsfrekvens Procent, 2017	80,1 Nionde högsta i Sverige	79,1	
Andel företagare Procent, 2017	6,2 Sjunde högsta i Sverige	6,3	
Nyföretagande Per 1 000 inv, 16-64 år, 2017	9,7	11,2	
Arbetslöshet (Statistiska centralbyrån - AKU) Procent, 2018	6,5 Nionde högsta i Sverige	6,3	
Arbetslöshet (Arbetsförmedlingen) Procent, 2018	6,3 Nionde lägsta i Sverige	7,0	
Andel förtidspensionärer Procent, 2018	5,4	4,7	
Största privata arbetsgivare Antal anställda, Nov 2018	ABB AB Antal anställda: 2 725		
Största offentliga arbetsgivare Antal anställda, Nov 2018	LANDSTINGET DALARNA Antal anställda: 8 725		

Länet i siffror.⁴⁸

⁴⁷ https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/foretagsamheten-dalarnapdf_641611.html/BINARY/Foretagsamheten%20Dalarna.pdf 2019-06-12

⁴⁸ <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Regional-statistik/Ditt-lan-i-siffror/Dalarnas-lan?compare=1> 2019-06-12



Utvecklingen av antalet konkurser i Dalarna i år.⁴⁹

Aktörer

Aktörskartan över alla som på olika sätt har koppling till innovation, tillväxt och företagsutveckling är omfattande och aktörernas roller kan vara både överlappande och otydliga. Inom ramen för Projekt F7 har de sju norra kommunerna i Dalarna tagit fram sammanställningen nedan som ger en mycket bra översikt.⁵⁰ Kan dock konstatera att Upphandlingsdialog Dalarna inte är upptagen.

FÖRETAGSFRÄMJANDE TJÄNSTER FÖR SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG I DALARNA

DIREKT FRÄMJANDE

Utbildning, information och vägledning

Utbildning och seminarier

Samtliga branscher

- Almi GävleDala
- Mellansv. Handelskammaren
- Business Sweden
- Dalarna Science Park

Specifika branscher

- Visit Dalarna (besöksnäring)
- Enterprise Europe Network
- RISE (teknikföretag)
- ByggDialog Dalarna (bygg- och fastighetsföretag)

Information och vägledning

Samtliga branscher

- Almi GävleDala
- Dalarna Science Park
- Mellansv. Handelskammaren
- Business Sweden
- Coompanion
- Kommunens näringslivskontor

Specifika branscher

- ByggDialog Dalarna (byggföretag)

Rådgivning

Exportrådgivning

Samtliga branscher

- Dalarna Science Park (Enterprise Europe Network)
- Business Sweden

Tillväxtrådgivning inkl. internationalisering

Samtliga branscher

- Almi GävleDala
- Dalarna Science Park
- Mellansv. Handelskammaren
- RISE
- Enterprise Europe Network

Finansiering och garantier

Samtliga branscher

- Tillväxtverket (affärsutvecklingscheckar i samarbete med Länsstyrelsen Dalarna, Region Dalarna m.fl.)

- AB Svensk Exportkredit
- Arbetsförmedlingen
- Exportkreditnämnden
- Almi GävleDala
- Länsstyrelsen i Dalarna
- Vinnova

Specifika branscher

- Tillväxtverket (miljöteknik; startupföretag med IT-profil, etc.)
- Coompanion (kooperativa företag)
- IUC (trä- och verkstadsindustri)
- Vinnova (life scienceföretag, elektronikutvecklare, samhällsbyggnadsföretag, etc.)
- Jordbruksverket (jordbruk)

INDIREKT FRÄMJANDE

Marknadsföring

Delegationsresor

Samtliga branscher

- Dalarna Science Park
- Business Sweden

Partnersökande och kontaktskapande verksamhet

Samtliga branscher

- Dalarna Science Park
- Mellansv. Handelskammaren

Specifika branscher

- ByggDialog Dalarna (bygg- och förvaltning)
- Invest In Dalarna Agency (smart specialisering)
- Enterprise Europe Network

Samtliga branscher

- Invest in Dalarna Agency

Specifika branscher

- Region Dalarna (besöksnäring)

Kartläggningen av företagsfrämjande tjänster är baserad på en rapport av Sweco 2017, uppdaterad och ändrad av F7 november 2018.

51

⁴⁹ <https://www.uc.se/konkursstatistik/> 2019-06-14

⁵⁰ Information om projekt F7: <https://www.rattvik.se/naringsliv-och-arbete/foretag-stod-och-radgivning/natverk-och-projekt/avslutade-projekt/f7.html>

⁵¹ Bilaga 2

Några ord om/från några aktörer:

Dalarna Science Park (DSP)

Hur ser DSP på innovation? ”Definition”, utmaningar mm

- ”Vi utgår från definitionen av innovation som finns i ”Den nationella innovationsstrategin”: *Innovation handlar om nya eller bättre sätt att skapa värden för samhälle, företag och individer. Innovationer är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé. Värdet som skapas kan ta många former – ekonomiska, sociala eller miljömässiga värden.*

Dalarna Science Park definierar kortfattat innovation som att skapa nytt värde av idéer.

Dagens definition av innovation är betydligt vidare än tidigare och har ökat insikten om ett väl fungerande innovationssystem som ett viktigt verktyg för att skapa tillväxt. Innovation behöver inte ha sitt ursprung i en forskningsmiljö utan kan komma från ett praktiskt företagsperspektiv där ofta kunder och leverantörer är involverade för att lösa olika utmaningar. Dalarna Science Park stödjer olika typer av innovationer, allt från tekniska produkter, tjänster och system till beteenden, organisation och tillvägagångssätt.”

Vilken bild har DSP av innovation i Dalarna? Omfattning, svårigheter mm

DSP gör ingen allmän uppföljning av innovation eller tillväxt i Dalarna (förf. anm.)

Vilken betydelse har upphandling för innovation?

- ”Mycket liten betydelse i dagsläget. Ökade innovationsupphandlingar skulle eventuellt vara en möjlighet att stödja företagens innovationsutveckling.”

Hur skulle du vilja beskriva era erbjudande angående innovation?

- Innovationsledning
- Processledning inom företagsinkubatorn inriktad mot innovation.
- Informerar och inspirerar näringsliv, akademi och offentlig sektor kring innovationsområdet.
- Stödjer generellt innovativ utveckling och samverkan i regionen.⁵²

Social innovation (Region Dalarna och Coompanion)

Hur ser aktörskartan ut?

- Näringslivet
- Offentliga aktörer (kommuner, kommunala bolag, Länsstyrelsen, Upphandlingsdialog Dalarna, Upphandlingscenter Falun Borlänge regionen)
- Civilsamhället (idéburna organisationer, idrott, kultur, lokala utvecklingsgrupper, folkbildningen, Svenska kyrkan m fl)
- Högskolan Dalarna⁵³

⁵² Intervju med och mailsvar från Victoria Ställberg, maj 2019

⁵³ Intervju med och underlag från Mikael Källman, Region Dalarna samt Bengt Sundgren, Coompanion, maj 2019

Vilka utmaningar finns för social innovation?

- Kunskapen är bristfällig bland aktörerna ovan om nyttor och möjligheter med social innovation, upphandling med social hänsyn (här har vi i projekten varit med och bidragit med kunskap på olika sätt och vi ser att kunskapen och intresset har ökat markant men det finns mer kvar att göra...), innovationsupphandling, IOP, sociala investeringsfonder och sociala utfallskontrakt m.m.
- Många olika perspektiv och aktörer - vilka har varit de sociala innovatörerna jämför ASF m fl och vilka är sociala innovatörer idag och vilka vill vi ska vara sociala innovatörer i morgon? Många av dessa aktörer upplever en hög tröskel för att delta i offentliga upphandlingar m.m.
- Upphandlingsprocesserna behöver göras mer tillgängliga för mindre organisationer då undersökningar och rapporter visar att bl a sociala företag och entreprenörer idag har svårt att konkurrera vid offentlig upphandling. Vid offentlig upphandling väger ofta kostnaden tyngre än aspekter som social nytta. Ett annat exempel är att kontrakten vid offentlig upphandling ofta är mycket omfattande med specifika krav gällande finansiella tillgångar och dokumentation över tidigare uppdrag, vilket mindre företag/sociala företag generellt sett har svårt att tillgodose.
- Sektorsövergripande dialoger är en kritisk framgångsfaktor. Hur kan vi få till dessa på ett bra sätt som passar alla parter och hur kan vi samtidigt höja samverkanskompetensen som även den är en kritisk framgångsfaktor.
- Det krävs stor kunskap och kompetens hos beställaren (och den potentiella leverantören) för att förstå nytta och möjligheter med olika former av upphandling.
- Det flesta metoder för att mäta effekter för t ex samhällsnytta är komplexa. Enklare metoder behövs både för upphandlingar och för löpande uppföljning/utvärdering.⁵⁴

Dalecarlia Growth

Finansiering av affärsidéer eller utveckling av dem är ofta en utmaning för små och medelstora företag. Ett viktigt komplement till de offentliga finansiärerna och bankerna är Dalecarlia Growth som är något så ovanligt för Dalarna som ett privatägt riskkapitalbolag. Deras uppdrag är att: ”genom sin regionala satsning bidra med tillväxt i Dalarna. Dalecarlia Growth investerar företrädesvis i regionala bolag endera i samband med tillväxtkapital eller generationsväxling”.⁵⁵

Besöksnäringen

Besöksnäringen är stark i Dalarna inte minst med stora aktörer som Skistar, Idrefjäll och Grönklittsgruppen, men även inom denna bransch är merparten små företag. *Ofta har de en stark passion för den verksamhet, plats eller aktiviteter de driver men ser inte alltid hur affärsmodellen blir optimal. Dessutom är deras verksamhet igång 24/7.*⁵⁶ Utmaningarna är många men den kanske allra största utmaningen är hur besöksnäringen kan tillgängliggöras för besökaren på ett hållbart sätt. Dalarnas naturupplevelser är en viktig besöksanledning men risken att överexploatera dessa och locka hitta besökare som inte reser klimatsmart kan långsiktigt äventyra dessa naturupplevelser. För detta finns ett stort behov av innovation och nya lösningar. I tider av ”klimatångest” blir innovativa och hållbara lösningar en allt viktigare konkurrensfördel.

⁵⁴ Intervju med och underlag från Mikael Källman, Region Dalarna samt Bengt Sundgren, Coompanion, maj 2019

⁵⁵ <http://dalecarliagrowth.se> 2019-06-16

⁵⁶ Intervju med Barbro Trum, affärsutvecklare inom besöksnäringen via egna bolaget By Trum AB, 2019-04-15

Inom området finns bland annat en del projektfinansierade stödresurser och metoder som t ex Kurbits och Produktlab Outdoor. Dessutom har Visit Dalarna egna affärsutvecklare som skall kunna stödja branschen med utveckling.⁵⁷

Vem är ansvarig för uppföljning av innovation och tillväxt?

Under denna förstudie har det inte framkommit att någon offentlig aktör i Dalarna har ett uppdrag att följa upp innovation i kombination med tillväxt i Dalarna. Intresseorganisationer som t ex Svenskt Näringsliv och Företagarna följer delvis detta men ett så viktigt område med stor betydelse för Dalarnas strategiska utveckling borde följas med större intresse med ett tydligt ansvar till någon offentlig aktör.

Innovationsupphandling

Inom ramen för denna förstudie har en enkel enkät skickats till ett antal offentliga aktörer i Dalarna, bland annat alla kommuner, regionen, länsstyrelsen och högskolan. Av de svarande uppger två stycken att de genomfört innovationsupphandlingar (beroende på hur strikt definitionen är) de senaste tre åren. På frågan om hur stor del av sin omsättning som motsvarar upphandlade varor och tjänster så varierar svaren mellan 18-25 %⁵⁸, vilket enligt UDD innebär ca 20 miljarder/år.⁵⁹ Om de offentliga aktörerna skulle använda innovationsupphandling mer så skulle det sannolikt öka förutsättningarna för både innovation och tillväxt i näringslivet. Med tanke på att innovationsupphandling används näst intill obefintligt idag skulle varje liten ökning få positiva effekter.

Några förklaringar till att innovationsupphandling knappt används kan hittas i svaren på fråga 5 och 6 i enkäten, se bilderna nedan.

5. Hur bedömer ni era kunskaper och förmåga inom innovationsupphandling/beställare av nya lösningar?

[Mer information](#)

Bra	0
Tillräckliga	3
Bristfälliga	6



6. Sveriges Kommuner och Landsting pekar på behovet av att hitta nya arbetssätt för att överbrygga gapet mellan otillräckliga skattemedel och medborgarnas behov. Hur bedömer du er innovationsförmåga, dvs förmågan att hitta nya lösningar för era utmaningar?

[Mer information](#)

Bra	0
Tillräckliga	4
Bristfälliga	5



60

På frågan om vilka områden de ser störst behov av att hitta innovativa lösningar inom gavs följande svar:

- Vård, skola och omsorg
- Teknik, samhällsbyggnad, entreprenadsidan
- Besparingar/effektivisering
- Stödverksamheter, effektivare administration, upphandlingar
- Digitalisering

⁵⁷ Intervju med Barbro Trum, affärsutvecklare inom besöksnäringen via egna bolaget By Trum AB, 2019-04-15

⁵⁸ Bilaga 1

⁵⁹ Uppgift från Kerstin Angberg-Morgården, 2019-06-13

⁶⁰ Bilaga 1

Slutsatser och rekommendationer

1. Den kanske viktigaste slutsatsen och möjligen svåraste att ändra är synen på upphandling där en upphandlande part skall definiera, ställa omfattande och tydliga krav på vad som skall levereras utan krav på dialog med de som kan vara tänkbara leverantörer. Samråd före upphandling är både lagligt och lämpligt men det är inget krav. En större förståelse för varandra, dvs offentliga aktörer och leverantörer skulle sannolikt ge bättre resultat vid upphandlingar, både avseende antalet lämnade anbud och resultatet av dem. Utbildning och mer dialog kan bidra till detta. För att lyckas utveckla komplexa tjänster och produkter är jag övertygad om att *samskapande* mellan upphandlande organisation och leverantör kommer lyckas bäst. För detta krävs nya metoder men framförallt ett nytt synsätt – från att sitta i elfenbenstornet och planera till samskapande.
2. I Sverige upphandlas varor och tjänster för motsvarande 630 miljarder kronor årligen och i Dalarna ca 20 miljarder kronor. I dag genomförs ett ytterst begränsat antal innovationsupphandlingar i Dalarna. Det är därför viktigt att successivt öka andel och även en liten ökning har sannolikt en stor potential i att öka innovationsförmågan och tillväxten i Dalarna. Här kan UDD göra skillnad genom att initiera, underlätta, följa upp och sprida goda exempel på innovationsupphandling så att fler kan följa efter. Varför inte ta initiativ till att koordinera ett innovationspartnerskap mellan flera offentliga aktörer?
3. Många avstår helt från att göra affärer med offentlig verksamhet därför att det är för krångligt och tar för mycket tid som kanske är bortkastad om man inte vinner avtalat. Fortsätt söka lösningar för att förenkla i kombination med utbildningar. Undersök möjligheten att utveckla bättre digitala lösningar.
4. Överformalisera inte direktupphandlingar. Efter att gränsen för direktupphandlingar höjdes 2014 bl a för att möjliggöra för fler lokala företag att kunna leverera varor och tjänster, så har många offentliga organisationer infört egna regelverk som i stort sett innebär att det skall upphandlas på samma sätt ändå. Våga nyttja taket för direktupphandlingar så kommer det ge möjlighet till mer innovation – dessutom lokalt och regionalt.
5. Vem följer upp innovation och tillväxt? Ett så strategiskt område med stor betydelse för Dalarnas utveckling borde följas med större intresse med ett tydligt ansvar till någon offentlig aktör.
6. Genomför ett pilotprojekt hos någon offentlig aktör som syftar till att öka antalet innovationsupphandlingar och upphandling av moderna, innovativa lösningar. Projektet bör fokusera på analysen innan upphandlingen påbörjas med stöd av exempelvis leverantörsdialoger eller marknadsundersökningar. UDD skulle förslagsvis kunna initiera och finansiera ett sådant pilotprojekt.