

Veiledning om innovasjonsskjøp for Fornybar Norge

Utkast til leserunde per 30. april 2025

Rapport utviklet i samarbeid mellom
DFØ og Fornybar Norge

INNHold

- 1.Hva er innovasjonsinnkjøp
- 2.Fordeler ved å samarbeide med eksterne leverandører for innovasjon og utvikling
3. Hvorfor samarbeide med startups?
- 4.Hva faller innenfor og utenfor offentlige anskaffelsesregler?
- 5.Myter og sannhet om innovasjonskjøp
- 6.Organisering av innovasjonsinnkjøp
- 7.Eksempler: Innovasjonsinnkjøp og samarbeid innenfor offentlige anskaffelsesregler.
- 8.Virkemiddelapparatet: Finansiell og organisatorisk støtte for innovasjonsinnkjøp.
- 9.Oversikt over innovasjons- og startupmiljøer i Norge.
10. Hjep til innovasjonskjøp

Forord [ferdigstilles senere]

- Hensikten med veilederen: Skape interesse og engasjement for å få ekstern innovasjon inn i norsk energisektor.
- Nødvendig å sette innovasjonskjøp på dagsorden på grunn av stort behov for omstillings- og innovasjonsevne i fornybarsektoren for å imøtekomme fremtidens energibehov.
- Målgruppen er norske kraftkonsern (med fokus på vannkraft) og nettselskaper da disse stort sett er offentlig eid og underlagt offentlig innkjøpsregler, enten som følge av at de er omfattet av anskaffelsesloven eller at de selv velger å følge anskaffelsesreglene.

1. Hva er innovasjonskjøp?

Innovasjon og utvikling kan skje på ulike måter. Det kan skje internt i virksomheten i regi av egne ansatte, i form av samarbeid med universiteter og forskningsmiljøer eller samarbeid mellom flere strømselskap eller interesseorganisasjoner. En annen måte er å samarbeide med andre bedrifter som har ideer, teknologi, kompetanse som dere selv ikke har. Virksomheten kjøper seg en utviklingspartner, der man anskaffer nye ideer og ny kompetanse.

Det finnes ikke noe enkelt svar på når slike samarbeid er riktig, men et nyttig spørsmål du kan stille deg er følgende: Hvem har de beste forutsetningene for å finne en løsning på behovet eller utfordringen vår – oss selv eller noen utenfor virksomheten? Er svaret noen utenfor din egen virksomhet er svaret å tenke nytt og kjøpe innovasjon i markedet.

Innovasjonskjøp – en kort begrepsavklaring

Innovasjonskjøp kan enkelt beskrives som **samarbeid med markedet for å utvikle eller anskaffe løsninger på behov du ikke kan løse selv og hvor standard løsninger ikke er gode nok.**

I forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) er innovasjon bredt definert. Innovasjon forstås her som *innføring av en ny eller betydelig forbedret vare, tjeneste eller prosess, inkludert produksjons-, bygge- eller anleggsprosesser, en ny markedsføringsmetode eller en ny organisasjonsmetode innen forretningspraksis, arbeidsplassorganisering eller eksterne relasjoner.*

Grovt sett kan vi dele opp innovasjonskjøp i to typer:

- 1) kjøp av løsninger eller teknologi som er nye eller ikke fullt ut markedsklare, eller
- 2) kjøp av utvikling av nye løsninger når eksisterende hyllevare ikke dekker behovet.

Fremgangsmåten for innovasjonskjøpet avhenger av hva som er behovet og hvor langt unna du er en fungerende løsning. Valg av fremgangsmåte avhenger av bl.a. risiko, kompetanse, tid og situasjonen i leverandørmarkedet. For eksempel er det mulig å kombinere både kjøp av utviklingstjenester (f.eks. teknologiutvikling) og kjøp av ferdig utviklet løsning, som i anskaffelsesprosedyren innovasjonspartnerskap.

(Se oversikt over ulike metoder for innovasjonskjøp i kapittel fire.)

Nøkkelmomenter for å lykkes med innovasjonskjøp

Nedenfor beskrives noen nøkkelmomenter som er viktig for å lykkes med samarbeid om utvikling og kjøp av nye løsninger i markedet:

- Planlegging og behovsvurdering

I behovsfasen bør utfordringen som skal løses være godt belyst fra ulike perspektiver hos virksomheten. Det starter med en grundig behovsvurdering med utgangspunkt i viktige interessenter (behovshavere, sluttbrukere, osv.) og virksomhetens mål. Hva er utfordringen/muligheten og hvorfor? Hvorfor er ikke eksisterende løsninger gode nok? Hva kan løses med egne ressurser? Sentralt i behovsfasen er å etablere en kost-nyttevurdering og sikre at relevante ledere og budsjetteiere prioriterer initiativet.

- *Markedsdialog*

For innovasjonskjøp er både markedskartlegging og dialog med markedet, gjerne i en tidlig fase, avgjørende. Poenget med markedsdialogen å gi leverandørene kjennskap til behovet, samtidig som dere får innsikt i mulige løsninger som finnes i markedet. Typisk trenger man svar på spørsmål som: Finnes det en løsning som lett kan tilpasses behovet? Eller er det nødvendig å utvikle noe nytt?

- *Beskriv behov, ikke løsning*

For å gi leverandørene handlingsrom bør dere beskrive hvilke behov løsningen skal tilfredsstillere fremfor å skissere en spesifisert løsning. Dette gjør dere ved å formidle behovene som ytelse- og funksjonskrav og ikke som tekniske detaljkrav. Poenget er å fokusere hvilken “jobb” løsningen skal gjøre og hvilke resultater den skal gi, og så være åpen for at ulike tilnærminger kan løse utfordringen. For innovasjonskjøp er det ekstra viktig å ikke stenge ute nye selskaper og løsninger gjennom for mange krav og detaljerte spesifikasjoner. Dette gjelder spesielt om man ønsker å samarbeide med startups.

- *Samarbeid mellom oppdragsgiver og leverandør*

Når du skal innføre eller utvikle noe nytt, kan du ikke bestille og så lene deg tilbake og vente på at løsningen blir levert. I alle innovasjonskjøp er det viktig at oppdragsgiver tilrettelegger for dialog og samarbeid med leverandøren. I rene forsknings- og utviklingsprosjekter (FoU), er tett samarbeid med leverandøren en nødvendighet for å lykkes med å løse behovet. Dialog om justering av prototype er en viktig del av prosessen. I Også i andre typer prosjekter, f.eks. tilpasning av mer markedsklare løsninger, vil dialog med leverandør også være en sentral del i kjøpsprosessen.

2. Fordeler ved å samarbeide med eksterne leverandører for innovasjon og utvikling

Det kan være flere grunner til at samarbeid generelt, og ikke minst med startups, er en effektiv måte for å utvikle virksomheten.

Fordeler med å anskaffe innovasjon fra eksterne samarbeidspartnere:

- **Tilgang på helt nye perspektiv, idéer og teknologi** Innovative og nyskapende leverandører kan ha spisskompetanse og løsninger basert på ny teknologi som også kan overføres og anvendes innenfor energisektoren.
- **Kapasitet** Internt i virksomheten er det mange oppgaver som skal løses og det kan være vanskelig å sette av nok tid til utviklingsoppgaver. Gjennom målrettede samarbeid får dere flere hestekrefter på laget til å jobbe dedikert med en utviklingsoppgave i en begrenset tidsperiode.
- **Økt effektivitet og produktivitet** Innovasjonsskjøp er avgrenset til konkrete utviklingsoppgaver og innenfor rammen av avtalte tidsplaner som forplikter begge parter. Dette kan være disiplinerende og gjøre det enklere å komme i mål heller enn løpende utvikling som skal foregå i tillegg til ordinær drift.
- **Lavere risiko og kostnader** Samarbeid med partnere kan fordele den økonomiske byrden og risikoen knyttet til forskning og utvikling. Du benytter kompetansemiljøer med spisskompetanse på et område, slik at du slipper å bygge opp kompetansen internt.
- **Næringsutvikling** Innkjøp kan stimulere til vekst i leverandørmarkedet ved å gi oppstartsbedrifter mulighet til å utvikle og kommersialisere sine løsninger. Dette kan bidra til å skape nye arbeidsplasser og gi dere flere relevante leverandører å velge mellom i framtiden.
- **Økt læring** Ved å jobbe prosjektbasert med innovative leverandører som har annen kompetanse enn dere selv har og anvender teknologi til nye løsninger, får du nyttig erfaring, kompetanse og læring som du har med deg i videre arbeid i din virksomhet.

Det er fordeler og ulemper både ved å satse på intern utvikling og ved å satse utvikling med ekstern kapasitet. En fare ved å løse det meste av utviklingsbehov med egen kapasitet, er at det kan være vanskelig å gå fra små forbedringer til større sprang i utvikling og innovasjon. Jo større utfordringer du har med å spesifisere behovet ditt, hvordan en eventuell løsning skal fungere og hvordan den skal lages, jo større sjanse er det for at det er nyttig å få hjelp utenfra. Det viktigste spørsmålet du skal stille deg i denne sammenhengen er:

Hvem har de beste forutsetningene for å finne en løsning på behovet eller utfordringen vår – oss selv eller noen utenfor virksomheten?

3. Slik legger dere til rette for å inkludere startups

Startups og unge vekstselskap er et segment i leverandørmarkedet som er spesielt attraktivt å jobbe med for å utvikle nye løsninger. Disse leverandørene er raske, smidige – og ikke minst er de etablert nettopp fordi de har en helt ny forretningside eller

teknologi. For å få tilgang til denne spisskompetansen er det viktig å tilpasse prosessen slik at det er enkelt for startups og vekstselskaper å komme i posisjon til å samarbeide om å utvikle og levere ny teknologi til dere.

Dette leverandørsegmentet baserer sine løsninger på ny teknologi, men de er ofte ikke så vant med offentlige anskaffelsesprosesser med tilhørende dokumentasjonskrav. Fornybarbransjen kan dermed gå glipp av mange gode løsninger. Her er noen tips for å nå ut til denne leverandørtypen:

- **Del opp kontraktene**

Vurder omfanget på leveransen og kontrakten som markedet skal konkurrere om. Store, komplekse kontrakter som dekker både mange leveransepunkter eller funksjonsområder, gjør det vanskelig for små leverandører eller startups med spisskompetanse å delta i konkurransen.

- **Gjør det lett å delta**

Deltakelse i offentlige anskaffelser krever tid og penger uten garanti for å vinne fram. For små selskaper kan dette være utfordrende. For å senke barrierene, er det viktig å forenkle dokumentasjonsbyrden, vurderer økonomisk kompensasjon for å delta, og å redusere tidsbruken i konkurransegjennomføringen.

Det er viktig å unngå for strenge kvalifikasjonskrav. For eksempel kan strenge krav til økonomisk soliditet og mange referanseprosjekter gjøre at startups med relevant og fremtidsrettet teknologi ikke deltar.

Åpne behovsbeskrivelser senker terskelen for nye selskaper med ny teknologi. Unngå detaljerte kravspesifikasjoner basert på teknologi eller løsninger dere har kjennskap til fra tidligere, det kan utelukke nye løsninger og andre måter å dekke behovet på.

- **Markedsfør anskaffelsen og informer godt om prosessen**

Bruk kanaler leverandørene kjenner. De fleste følger ikke med på Doffin. Konkurransen kan markedsføres gjennom bruk av sosiale medier, næringsklynger, inkubatormiljøer og universiteter/ høyskoler. Video og grafikk er effektive måter å formidle utfordringen til markedet på.

Hold informasjonsmøter, gjerne i workshopform. Vær tilgjengelig for å svare på spørsmål, og gi informasjon om anskaffelsen i tilbudsperioden. Mange startups kan ha behov for veiledning om prosessen, i tillegg til informasjon om behovet dere ønsker løst.

- **Vurder alternative formater i konkurransene**

Sørg for at de som forbinder offentlige anskaffelser med lite dialog og store mengder dokumentasjon får en positiv inngang. Når dere skal kjøpe **utvikling av nye teknologier eller løsninger** er det ofte effektivt å legge til rette for alternative formater for å beskrive

leverandørenes konsepter og løsningsforslag. Gi gjerne mulighet for intervjuer og muntlige presentasjoner eller pitching av løsning som del av konkurransen. Da får oppdragsgiver ofte et klarere bilde både av hva som skal utvikles og leverandøren som samarbeidspartner.

4. Hva faller innenfor reglene om offentlige anskaffelser?

Anskaffelsesloven og tilhørende forskrifter gjelder for innkjøp over 100.000 NOK gjort av offentlige virksomheter. Dette inkluderer offentligrettslige organer og offentlige foretak som utøver forsyningsvirksomhet. Anskaffelsesregelverket er felles for alle land i EU og EØS.

De aller fleste type kjøp er omfattet av regelverket. Det kommer til uttrykk gjennom anskaffelsesloven paragraf 2 som nevner følgende avtalekategorier:

- Varekontrakter
- Tjenestekontrakter
- Bygge- og anleggskontrakter
- Avtaler som gjennomføres etter plan- og designkonkurranser

Et viktig poeng er at loven er et prosessregelverk. Det betyr at den sier noe om *hvordan* innkjøpene skal gjennomføres, men ikke *hva* som skal kjøpes. Regelverket legger altså ikke videre føringer for hvilke produkter som omfattes av en varekontrakt.

Anskaffelsesloven paragraf 5 sier at oppdragsgiveren kan stille egnede krav og kriterier knyttet til ulike trinn i anskaffelsesprosessen, slik at offentlige kontrakter gjennomføres på en måte som *tar hensyn til* innovasjon. Formuleringen viser at loven åpner for at offentlige virksomheter kan gjøre innovative anskaffelser. Dette gjelder generelt for alle anskaffelser, i tillegg til at loven oppstiller regler for egne innovasjonsprosedyrer.

Kort om innovasjonsprosedyrene:

- Konkurransepreget dialog (anskaffelsesforskriften § 23-8)

Særtrekket ved denne anskaffelsesprosedyren er utstrakt bruk av dialog med leverandørmarkedet. Dialogen åpner for at oppdragsgiver får avklaringer når det gjelder hvordan løsningen best mulig kan etterspørres og hvordan den kan utvikles.

- Innovasjonspartnerskap (anskaffelsesforskriften § 23-7)

Dette er en anskaffelsesprosedyre som er velegnet når løsningen som du som oppdragsgiver er ute etter krever mye utvikling, men hvor det er stor sikkerhet knyttet til

at det er potensial for at en løsning kan utvikles og hvilken type løsning, teknologi eller vare som passer behovet best.

- Plan og designkonkurranse

Plan- og designkonkurranse er velegnet dersom du trenger å få utforsket flere ulike konseptforslag, modeller eller design for et nytt produkt, prosess eller tjeneste før du kan anskaffe eller vite hva du bør etterspørre.

- Konkurranse med forhandling (anskaffelsesforskriften § 23-7)

Konkurranse med forhandling har likhetstrekk med konkurransepreget dialog. En konkurranse med forhandling egner seg når du som oppdragsgiver har en ganske god idé om hva du vil anskaffe, men hvor du likevel har behov for å spisse og tilpasse behovsbeskrivelsen.

Les mer om disse prosedyrene på anskaffelser.no: [Innovative anskaffelser - hovedside | Anskaffelser.no](#).

Unntatt fra forskriften: FoU- og forsyningsaktiviteter

Noen aktiviteter er unntatt fra anskaffelsesregelverket. Et eksempel er visse typer forskning og utviklingstjenester (FoU), forutsatt at oppdragsgiver ikke betaler fullt ut for tjenesten eller utbyttet fullt ut tilfaller oppdragsgiveren til bruk i sin virksomhet (anskaffelsesforskriften § 2-5). I FoU-anskaffelser bruker man ofte en metodikk som kalles før-kommersielle anskaffelser.

Også noen forsyningsaktiviteter har unntak fra anskaffelsesregelverket. Les mer om dette på regjeringen.no: [Vedtak om fritak for visse aktiviteter innen forsyningssektorene - regjeringen.no](#)., på bakgrunn av søknad om unntak etter forsyningsforskriften § 2-9.

Uansett om aktiviteten er omfattet av anskaffelsesregelverket eller ikke, så anbefaler DFØ å bruke innkjøpsmetodikk og konkurranseutlysing. Dette for å ivareta grunnleggende hensyn til åpenhet og for å sikre tilgang til flest mulig leverandører. Forskjellen på tilfeller som reguleres av lovverket og ikke, knytter seg til kunngjøringsplikten, samt leverandørens mulighet til å klage i henhold til anskaffelsesregelverket.

5. Myter og sannheter om innovasjonskjøp.

Det finnes mange utbredte misoppfatninger om at regelverket hindrer innkjøp av innovative produkter og tjenester eller utvikling av ny innovasjon.

Nedenfor beskriver vi noen utbredte «myter» om offentlige anskaffelser og innovasjon:

- 1. Alt som anskaffes må være detaljert spesifisert på forhånd** Mange tror at offentlige anskaffelser krever en detaljert teknisk spesifisering av løsningen.

Realitet Det er enklere enn mange tror å bruke ytelses- og funksjonskrav i stedet for tekniske detaljspesifikasjoner. For eksempel:

- Funksjonskrav: *Løsningen må kunne håndtere minst 1000 brukere per døgn.*
- Teknisk spesifisering (som kan unngås): *Løsningen må benytte XtS systemstandard level 4 (1000–2000 brukere per døgn).*

Ved å bruke funksjonskrav gir oppdragsgiver leverandørene større frihet til å tilby innovative løsninger. Det viktigste er at løsningen dekker behovet, ikke hvordan dette skjer.

- 2. Et hinder for innovasjon er at det som kjøpes ikke kan endres etter kontraktsinngåelse** Innovasjonsprosesser innebærer ofte justeringer og endringer underveis. Mange tror at offentlige anskaffelser ikke tillater dette.

Realitet Videreutvikling eller justeringer av produkter og tjenester underveis i leveransen er mulig dersom kontrakten åpner for det. Det finnes flere anskaffelsesprosedyrer som er særlig egnet for innovasjon slik som innovasjonspartnerskap, konkurransepreget dialog og plan- og designkonkurranse. Ved å tilpasse anskaffelsesprosessen og kontrakten kan offentlige oppdragsgivere aktivt legge til rette for innovasjon i avtaleperioden.

- 3. Det offentlige kan kun kjøpe løsninger som er dokumenterte** Det er en misforståelse at nye, uprøvde løsninger ikke kan anskaffes fordi de ikke oppfyller dokumentasjonskrav. Dere velger dokumentasjonskrav selv. Anskaffelsesregelverket regulerer først og fremst prosessen, ikke hva dere skal be om.

Realitet Oppdragsgiver kan selv definere hvilke krav som skal stilles til løsningen eller tilbudet, så lenge de er objektive og har tilknytning til anskaffelsen. Der nye løsninger skal utvikles eller anskaffes for første gang vil det neppe være hensiktsmessig eller mulig med omfattende dokumentasjonskrav. Oppdragsgiver kan heller:

- Kreve prototyper, analyser eller testrapporter og bruke testfase og resultatrapporter som en del av dokumentasjon som følger med tilbudet.
- Kreve at løsningen skal utvikles i tråd med standarder eller regelverk og godkjennes før implementering eller utløsning av kjøpsopsjoner, istedenfor at dette må foreligge i forkant

- 4. Det offentlige har kun lov til å kjøpe fra leverandører med solid historikk og økonomisk soliditet** Mange oppdragsgivere stiller dessverre strenge kvalifikasjonskrav, som ofte ikke er forholdsmessige eller har tilknytning til leveransen.

Realitet Du som oppdragsgiver definerer selv hvilke krav du ønsker å stille til leverandørene. . For å gjøre det enklere for startups å delta, kan du blant annet:

- Begrense krav til finansiell kapasitet og soliditet til et nivå som står i forhold til kontraktens verdi og risiko.
- Tillate at leverandører støtter seg på underleverandører eller konsortier for å oppfylle kvalifikasjonskravene.
- Vurdere leverandørens metodikk og utviklingskapasitet og -erfaring, fremfor dokumentasjon på tidligere leveranser av samme type løsning

- 5. Startups er for risikable å jobbe med** Noen tror at startups er for risikable å jobbe med, mangler kapasitet til å levere og ikke er profesjonelle nok.

Realitet Mens noen startups feiler, er mange svært robuste, med sterke investorer. Risiko kan håndteres gjennom kontraktsmekanismer, backup-planer og incentiver som sikrer en bærekraftig leveranse. Fordelen er at de ofte kan være mer fleksible og tilpasningsdyktige enn store selskaper. Mange startups har ansatte med tung bakgrunn fra store selskaper, og deres fleksibilitet og innovasjonsevne kan være en stor fordel.

- 6. Det er ikke lov til å ha kontakt med leverandørene i forkant av offentlige anskaffelser** Dialog kan gi leverandørene informasjon de ikke skal ha og er konkurransevidende.

Realitet Det er ikke bare lovlig, men anbefalt å gå i dialog med markedet *før* en anskaffelse. Markedsdialog kan bidra til at leverandørene får en bedre forståelse av ditt behov og at dere får en bedre forståelse av hvilke løsninger som finnes, og hva som er realistisk å utvikle. Det er viktig å sikre likebehandling, for eksempel gi alle tilnærmet lik tid i møter, sørge for at alle får den samme informasjonen og skrive referat fra alle møter og råd du mottar uoppfordret (uten å røpe forretningshemmeligheter for andre).

- 7. Det er ikke mulig å kjøpe en ny løsning fra en startup gjennom offentlig konkurranse**

Realitet Det finnes flere måter å tilrettelegge for kjøp fra startups eller at startups kan vinne fram i konkurranse med andre større aktører:

- Pilotanskaffelser, hvor løsningen først testes i liten skala før en større anskaffelse gjennomføres.
- Kjøpsopsjoner, der oppdragsgiver har mulighet til å kjøpe løsningen etter et utviklingssamarbeid.
- Innovasjonspartnerskap, som kombinerer utvikling og anskaffelse.

- Dele opp kontraktene, noe som gjør det enklere for startups å delta og vinne kontrakter innenfor sin spesialkompetanse.

8. Vi kan bygge dette selv Vi har mange utviklere og kompetanse i virksomheten som kan utvikle dette selv.

Realitet Det er lett å undervurdere kompleksiteten og verdien av startupenes løsninger og tro at det er like enkelt å utvikle lignende teknologi internt. Startups har ofte en unik tilnærming, spesialkompetanse og fart som gjør det vanskelig å kopiere dem effektivt.

6. Organisering av innovasjonskjøp

Hvor i virksomheten bør ansvaret for innovasjonskjøp plasseres? Dette er et viktig spørsmål for de som konkluderer med at samarbeid med markedet er strategisk og riktig. I dette kapitlet får du også noen tips og anbefalinger om god praksis for et innovasjonsprosjekt. Avslutningsvis gir vi noen råd om hva skal til for å lykkes i overgangen fra ferdig prototype til kjøp av driftsklar løsning.

Plassering av innovasjonskjøp i organisasjonen

Et kjennetegn ved innovasjonskjøp er at det kombinerer forretningsutvikling (i vid forstand) med prosesser og regelverk for offentlige anskaffelser. Uavhengig av hvordan arbeidet organiseres og ansvaret plasseres, må en legge til rette for samarbeid på tvers i organisasjonen. Gitt den strategiske betydningen av innovasjonskjøp, bør ansvaret og kompetansen etableres på et høyt nivå i virksomheten.

Det er flere mulige modeller for hvor ansvaret for innovasjonskjøp kan ligge. Her er noen alternativ.

Ansvaret kan typisk plasseres hos:

- Driftsavdeling (relevant fagavdeling)
- Forretningsutvikling eller innovasjonsavdeling
- Sentral innkjøpsavdeling

Hvis virksomheten har en egen FoU- eller utviklingsenhet, kan det være naturlig å plassere ansvaret og kompetansen for innovasjonskjøp her. Hvis det ikke finnes noen slik enhet, er det gode grunner til at ansvaret gis til en del av kjernevirksomheten eller tjenesteområde:

- Vellykkede innovasjonsprosjekter krever eierskap og involvering av behovseier (fageier) i behovsfasen og underveis i prosjektet. Et tydelig ansvar hos behovseier vil også gjøre overgang fra pilotfase til driftsfase lettere å planlegge og budsjettere.
- For å sikre at nye løsninger blir *nyttiggjort* og gir reelle gevinster, må behovseier (fagsiden) ha eierskap til løsningene som utvikles og hvordan de skal brukes.

Innkjøpsavdelingen vil normalt ha en rolle for riktig gjennomføring av konkurranser og anskaffelsesprosesser. Større virksomheter har som regel kompetanse på innovasjonsskjøp i innkjøpsfunksjonen.

Hvordan bør det enkelte innovasjonsprosjekt organiseres?

Kjøp av teknologiutvikling - og kjøp av nylig utviklede løsninger - kan være forbundet med noe mer usikkerhet enn klassiske anskaffelser av hyllevare. Nedenfor er noen nøkkelmomenter som prosjekteier bør ha fokus på og som relevant for organisering og gjennomføring av innovasjonsprosjekter:

- Ha aksept for risiko: Det må være lov å feile. Prototyper og løsninger kan justeres underveis i prosessen.
- Forankring: Sikre at prosjektet er prioritert og ønsket av interessentene i virksomheten
- Tilrettelegg prosjektet for smidig utvikling: Gi rammer for raske læringsløyper og justering av prosjektet underveis.
- Skap rammer for samarbeid og tillit mellom oppdragsgiver og leverandør
- Dedikert prosjektledelse: Prosjektleder trenger et klart mandat for å ta beslutninger underveis i prosjektet.

Roller i innovasjonsprosjekter

Organisering av innovasjonsskjøp vil måtte tilpasses prosjektet art, men følgende roller internt vil som regel være sentrale i alle prosjekter:



Behovseier (produkteier): Ansvar for å beskrive og prioritere behov som skal dekkes. Behovseier må blant annet sikre involvering av sluttbrukere.



Leder (budsjetteier): Ansvar for prioritering og finansiering. Forankring av verdiforslag (business case)

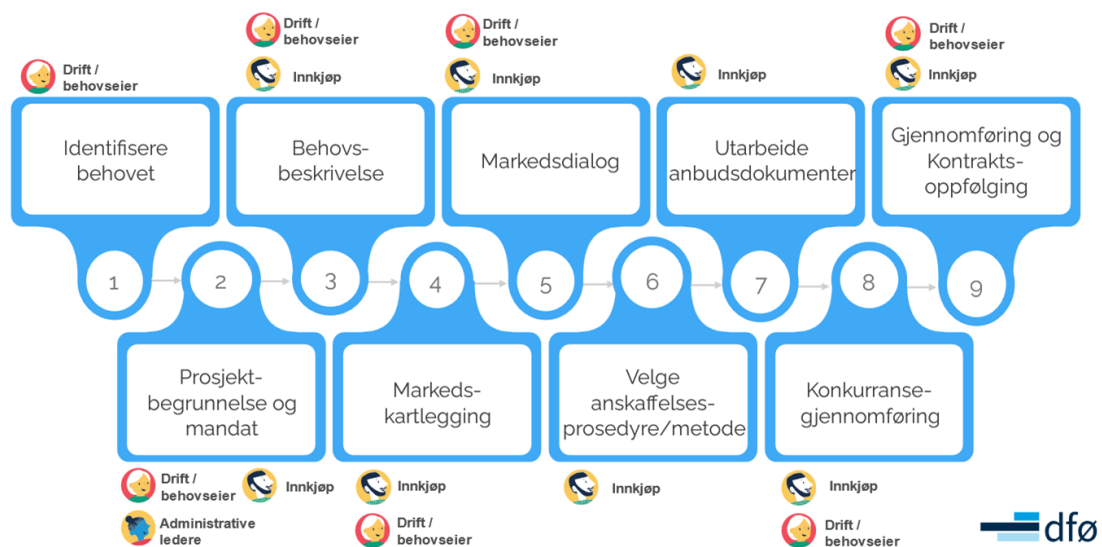


Innkjøpsrådgiver: Ansvarlig for kjøp av tjenester og produkter. Ivaretar utforming av konkurransen på en måte som er tilpasset behovet og følger opp at gjennomføring blir i tråd med kontrakt.



Prosjektleder: Holder i framdrift og koordinering av alle bidragsyterne og leveransene i prosjektet. (I noen prosjekter vil prosjektleder og behovseier være dekket av samme person)

I prosjektet vil ulike roller typisk være mer sentrale i ulike deler av prosessen. Figuren nedenfor viser hvilke roller som forventes å være ansvarlige for ulike steg i prosessen.



Dette er en prosess som vil være kjent for de som har jobbet med offentlige anskaffelser. For innovasjonsskjøp er de tidlige fasene spesielt avgjørende.

Rammer for samarbeid og tillit mellom partene

Der innovasjonssamarbeidet er mellom en stor oppdragsgiver og en mindre leverandør, for eksempel et ungt teknologiselskap, er det særlig viktig med organisering og prosesser som støtter *smidig utvikling*. (For slike utviklingsprosesser finnes det kjente rammeverk og metodikk som kan benyttes.) En prosjektleder eller produkteier med mandat for beslutninger hos oppdragsgiver vil sikre fremdrift i denne typer prosjekter.

For vellykkede utviklingsprosjekter er det avgjørende å skape rammer for tillit og samarbeid. Oppdragsgiver og leverandør bør i fellesskap bli enige om hvordan samarbeidet og rutiner for dialog skal foregå. Organisering og prosess for beslutninger bør tilpasses både prosjektets art og hvilken type leverandør man velger å samarbeide med.

Samarbeid mellom store og små aktører

For å lykkes med utviklingssamarbeid med eksterne leverandører må en være bevisst på at aktørene tar med seg ulike kulturer og forventinger. Dette er spesielt viktig der en stor virksomhet (f.eks. et nettselskap) skal samarbeide med en startup eller et mindre teknologiselskap. Litt skjematisk kan man beskrive forskjellene mellom store oppdragsgivere og små leverandører (som startups) som i tabellen her:

Små leverandører (startups / unge vekstbedrifter)	Store oppdragsgivere (offentlig sektor, energiselskap o.l.)
Rask Kort vei fra ide til beslutning.	Langsom Bruker tid på forankring, men har stor gjennomføringsevne
Smidig Fokus på rask læring, prøving og feiling. Dokumentasjon kommer senere	Kontrollert (rigid) Mer regelbasert, fokus på kontroll og forutsigbarhet
Uformell, flat Få formelle strukturer. Vekt på fleksibilitet og tilpasning	Formell, hierarkisk Mer byråkratisk. Lang vei fra ide til beslutning.

Disse ulikhetene må det være gjensidig kunnskap om og forståelse for. Ta gjerne opp denne tabellen og diskuter den med leverandør for å høre hverandres tanker.

Fra pilot til kjøp av endelig løsning: Hva skal til for å lykkes?

De som har vært med å utvikle piloter eller prototyper vet at det kan være hindre på veien til endelig anskaffelse av ny løsning. Her er det ingen «quick fix», men det finnes likevel noen råd som prosjektledere bør kjenne til i overgangsfasen mellom utvikling og kjøp.

Noen grunnleggende spørsmål man må ta stilling etter endt utviklings- og testfase er:

- Har utviklingsfasen gitt ny innsikt om hva dere ønsker å oppnå med løsningen som skal kjøpes?
- Er det verifisert at den nye løsningen oppfyller behovene (behovsbeskrivelsen) i det forutgående utviklingsløpet?
- Har markedet endret seg underveis i utviklingsprosessen? Har nye løsninger og leverandører kommet på markedet underveis?

Ut fra dette kan dere avgjøre både om dere skal gå videre med den utviklede løsningen og på hvilken måte dere bør innrette anskaffelse av endelig løsning.

Her følger noen mer konkrete råd som er nyttige for prosjektledere som står foran gjennomføring av konkurranse og kjøp av en ny løsning:

- Forventningsavklaring med utviklingspartner: Vær åpen om at kjøp av driftsklar løsning - etter utviklingsfasen - ofte kan kreve konkurranseutsetting
- Planlegg gjerne for trinnvis implementering av løsning.
- Gi rom for utvikling og forbedring av løsning i kontraktperioden
- Involvér sluttbrukere for å sikre forståelse og hindre senere motstand ved implementering
- Synliggjør gevinstene – Finn tilbake til kost-nyttevurderingen, det gjør finansiering av driftsklar løsning lettere.

7. Eksempler: Innovasjonskjøp og offentlig-privat samarbeid om nye løsninger

Nedenfor beskrives et utvalg eksempler relevant for Fornybar Norges medlemmer. Vi anbefaler å sjekke ut:

- Fra leverandørutviklingsprogrammet (LUP): Finn anskaffelser [Finn anskaffelser - Innovative anskaffelser](#) og Finn løsninger [Finn løsninger - Innovative anskaffelser](#) for et stort antall eksempler på innovasjonskjøp.
- DFØ's eksempelbank (lenke: [Eksempelbanken for bærekraftige og innovative anskaffelser | Anskaffelser.no](#)) omfatter mange anskaffelser initiert som innovasjonsprosjekter.

Noen kommuner har også nettsider for innovasjon, med eksempler på løsninger som er testet og videreutviklet, i tillegg til oversikt over prosess og rammeverk: [Oslo kommune som testbed og drivkraft for innovasjon](#).

Eksempler fra energibransjen:

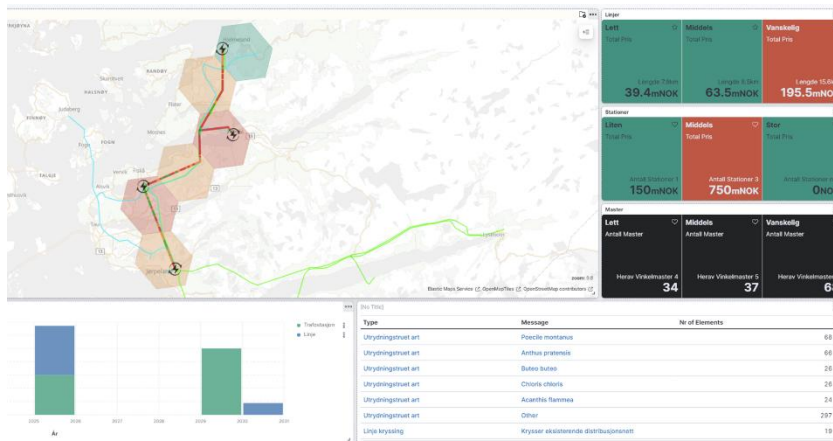
- **Utviklingssamarbeid mellom Lnett og Infotiles (2023-2024)**

Prosjektet initiert av Lnett tok utgangspunkt i at selskapet de neste årene skal skifte ut mange av dagens trafostasjoner i Rogaland på grunn av alder og økt kraftbehov. Mange ulike datakilder, fra befolkningsutvikling, prognoser om strømforbruk og data om sårbar natur, gjør oppgaven med konseptvalg og analyser med dagens metoder komplisert og tidkrevende.

Dette var utgangspunktet for innovasjonsprosjektet **Beslutningsverktøy for fremtidens kraftsystem**. [Beslutningsverktøy for fremtidens kraftsystem - Innovative anskaffelser](#) Lnett valgte å gjøre en rask innovativ anskaffelse ved å bruke FoU-unntaket i anskaffelsesregelverket og metodikken i StartOff..

Leverandøren **InfoTiles** vant i konkurransen, og etter 15 uker med utvikling var minimumsløsningen (MVP) klar i juni 2024. I verktøyet kan planleggere lage enkle skisser av fremtidige nettstasjoner og kraftledninger for å beregne utbyggingskostnadene. Ved å bruke fargekoder indikerer verktøyet hvor enkelt eller komplisert det vil være å bygge ut hver enkelt del, hvor kostnadene er strukturert etter kalkulasjonsverktøyet REN. Ved å bruke analyseverktøy, grafteori og AI, ha InfoTiles kan koke kompleks informasjon ned til enkle svar.

Løsningen er fremdeles under utvikling.



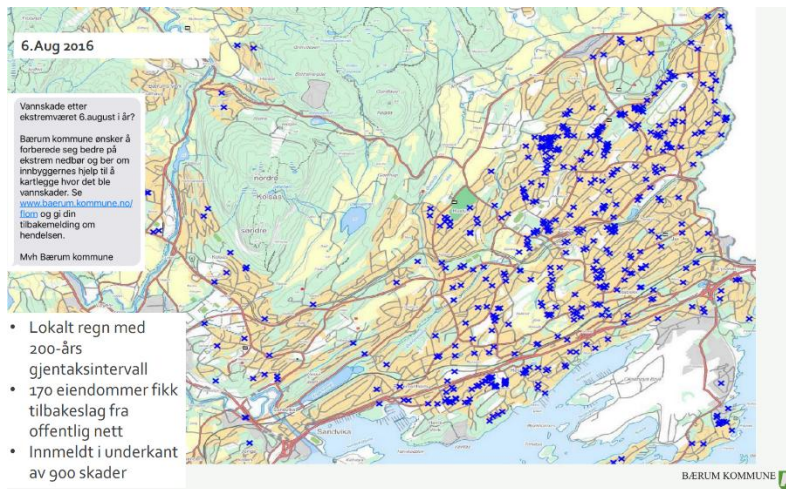
[FLERE EKSEMPLER FRA FORNBAR-SEKTOREN KOMMER]

Andre eksempler på innovasjonskjøp:

[Bergen åpner opp elbilladerne for offentligheten | Anskaffelser.no](#)



[Ny løsning for bedre håndtering av overvann | Anskaffelser.no](#)

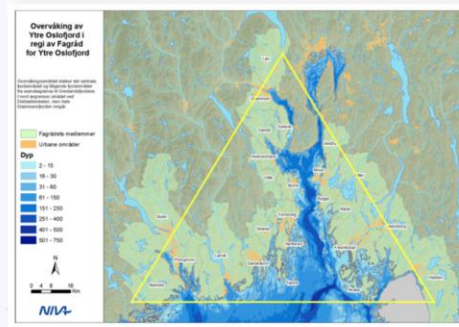


Miljøovervåking Ytre Oslofjord

Fagråd for Ytre Oslofjord er et kommunesamarbeid som bl.a. overvåker miljøkvaliteten i Ytre Oslofjord, med hovedvekt på eutrofi. Det er forventet behov for mer intensivt overvåking, både pga. krav fra Statsforvalteren, revisjon av avløpsdirektivet og den kritiske tilstanden i Oslofjorden. Kommunene i Fagrådet for Ytre Oslofjord har mål om å sikre god dokumentasjon av utviklingen i fjorden over tid, særlig hvordan fjorden påvirkes av utslipp av rensset avløpsvann, tilfredsstillende myndighetskrav i relevante lover, forskrifter og utslippstillatelser og benytte samarbeid mellom kommuner og andre aktører som har et overvåkingsbehov for å sikre mest mulig effektiv bruk av ressurser.

Aktører
Lier kommune

[Se utlysning i Doffin](#)



Løsning fra Ballard Power Systems

Strømtilførsel til veier uten nett



Løsning fra Skred AS



Løsning fra Multiconsult , Cautus Geo, Heidelberg Materials, Argeo

Bedre beredskap med presise flomvarsler Miljøvennlig sikring av kvikkleire

8. Finansiell og organisatorisk støtte for innovasjonsskjøp.

Det finnes mange aktører og ordninger som kan bistå i utviklingsløp og samarbeid mellom offentlig eide oppdragsgivere og leverandører. Listen under omfatter også ulike finansieringsordninger for innovasjon og utvikling i private selskaper:

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)

DFØ tilbyr veiledning, maler og verktøy for innovative anskaffelser. DFØ kan også bistå som sparringspartner og gi råd for hvordan dere best kan gjennomføre anskaffelsen.

Se [Innovative anskaffelser - hovedside](#) | [Anskaffelser.no](#)

Leverandørutviklingsprogrammet (LUP)

Leverandørutviklingsprogrammet (LUP) hjelper offentlige oppdragsgivere, inkludert offentlig eide virksomheter, med å gjennomføre innovative anskaffelser og mobiliserer bedrifter og leverandører til å levere bedre løsninger. LUP består bl.a. med innovasjonsmetodikk og prosessledelse. Se - [Innovative anskaffelser](#)

Innovasjon Norge

Innovasjon Norge tilbyr flere ordninger for bedrifter som bygger sin vekststrategi på innovasjon:

- Innovasjonskontrakter: Støtte til bedrifter som skal teste nye løsninger i samarbeid med en pilotkunde i offentlig sektor. Lenke: [Tilskudd til innovasjonskontrakter](#) | [Innovasjon Norge](#)
- I tillegg tilbyr Innovasjon Norge følgende ordninger:
 - [Miljøteknologiordningen](#)
 - [Bioøkonomiordningen](#)
 - [Pilot-T](#)

Norges forskningsråd

Basert på årlige tildelinger og prioriteringer har Forskningsrådet midler til innovasjonsprosjekter i næringslivet innen bredt spekter av temaer og bransjer. Se omtale på [Innovasjonsprosjekt i næringslivet](#)

Regionale ordninger i fylkene (finansiering)

De fleste fylker har tilgjengelige midler til innovasjon og utvikling, i tråd med deres mandat om samfunns- og næringsutvikling. Se eksempel fra Akershus fylkeskommune: [Tilskudd til forskning og innovasjon i bedrift - Akershus fylkeskommune](#)

SkatteFUNN

Alle norske bedrifter som er registrert i Brønnøysundregistrene og betaler skatt i Norge kan søke SkatteFUNN. Ordningen gir skattefradrag for FoU-prosjekter. Prosjektene må rette seg mot å utvikle nye eller forbedrede produkter, tjenester eller prosesser. [SkatteFUNN: Skattefradrag for forskning og utvikling i et nyskapende næringsliv](#)

Enova

Enova jobber for at ny energi- og klimateknologi blir utviklet og tatt i bruk i markedet. Mange typer formål og prosjekter støttes. Les mer her: [Energisystem – Søk om støtte til bruk av ny teknologi | Enova](#).

SmartOslo

SmartOslo er en tilskuddsordning der virksomheter i Oslo kommune sammen med en bedrift kan søke om midler til utvikling av nye produkter og tjenester, eller til test og demonstrasjon av nye løsninger, produkter og tjenester. [SmartOslo: Støtte til test- og utviklingsprosjekter - Oslo kommune](#)

9. Oversikt over innovasjons- og startupmiljøer i Norge.

Innovasjons- og startupmiljøet i Norge er omfattende og spredd utover hele landet, hvor hver har sinestyrker og svakheter. I virkemiddelapparatet er det mest sentrale aktøren SIVA som er et statsforetak eid av Nærings- og fiskeridepartementet (NFD). SIVA som har som mål å sikre bærekraftig industriell verdiskapning og produksjon i hele Norge. Siva utvikler, eier og finansierer en nasjonal infrastruktur for innovasjon og næringsutvikling bestående av inkubatorer, næringshager, katapultsentre og -noder, innovasjonsselskaper, samt innovasjonssentre og industribygg.

Sivastrukturen består for tiden av 38 næringshager, 35 inkubatorer, 5 nasjonale katapultsentre, 8 regionale katapultnoder, 68 innovasjonsselskaper, og 32

eiendomsselskaper som samlet er eier i over 100 eiendommer.

I tillegg er private Venture Capital-miljøet (corporate venture capital), både der dette er selvstendig og som en del av konsern, samt statlige aktører som Innovasjon Norge og Forskningsrådet er aktuelle. For fornybarsektoren så spiller også Enova en viktig rolle som kilde til finansiering.

Vi kommer ikke til å gi en fullstendig oversikt over innovasjons og startupmiljøet i Norge i dette dokumentet, men ønsker å trekke frem noen av de viktigste aktørene man bør kjenne til.

StartupLab

Den viktigste og største inkubatoren i Norge er StartupLab som ligger i Forskningsparken i Oslo. Det ble etablert i 2012, og har siden blitt et sentralt knutepunkt i det norske oppstartsmiljøet. I tillegg til inkubatorvirksomheten investerer StartupLab i tidlig faseselskaper gjennom StartupLab Ventures og det tilbyr et tremånders akseleratorprogram som gir startups finansiering og støtte til å vokse. StartupLab tilbyr også *Corporate Partnerships* hvor de hjelper konsern å knytte seg til startupmiljøet. De siste årene har StartupLab økt fokuset på energisektoren.

Mesh

Mesh er et coworking- og innovasjonsmiljø som ble startet i **2012**, og var blant de første i Norge til å virkelig satse på **felleskap og arbeidsplasser for startups og kreative miljøer**. De posisjonerer seg som mer enn bare et kontor – Mesh er ment å være et økosystem for vekst, samarbeid og inspirasjon.

Mesh har i dag to lokasjoner i Oslo, Digs i Trondheim og Matrikel1 i København. Felleskapet ble grunnlagt av Anders Mjåset som også har grunnlagt Norwegian Alliance for Startups & Tech (NAST) som har blitt en slags selvstendig brasjeorganisasjon for teknologigrundere og investorert.

StartupTRD

StartupTRD er et partnerskap bestående av de viktigste startup-aktørene i Trondheim, og er den største og ledende aktøren på feltet med over 200 bedrifter tilknyttet. StartupTRD innbefatter åpne tilbud og communities for tildligfase startups — inkubatorer, akseleratorer, coworkingspace og makerspace.

Dette inkluderer &AM, DIGS, Faktry, Gründerbrakka og Work-Work.

Smart Innovation Norway

Smart Innovation Norway er et forsknings- og innovasjonsselskap med hovedkontor i Halden. De jobber for å fremme bærekraftig vekst gjennom anvendt forskning, forretningsutvikling og innovasjonsprosjekter, og er særlig kjent for sitt arbeid innenfor smarte byer, energi, digitalisering og kunstig intelligens. Selskapet driver næringsklyngene NCE Smart Energy Markets og Cluster for Applied AI, som kobler sammen bedrifter, forskningsmiljøer og offentlige aktører. Gjennom disse initiativene bidrar de til å styrke norske bedrifters konkurransekraft og evne til omstilling. Smart Innovation Norway bistår både etablerte selskaper og startups med å utvikle nye løsninger og forretningsmodeller for fremtiden.

Kjeller Innovasjon

Kjeller Innovasjon er et teknologioverføringskontor (TTO) som jobber for å kommersialisere forskningsbasert innovasjon. De samarbeider tett med forskningsinstitutter som IFE, NILU og NMBU for å utvikle nye løsninger innen blant annet energi, miljø, helse og bioteknologi. Selskapet spiller en nøkkelrolle i å bringe forskningsresultater ut i markedet gjennom lisensiering, etablering av startups og partnerskap med næringslivet. Med et sterkt fokus på verdiskaping bidrar Kjeller Innovasjon til å bygge bro mellom forskning og næringsliv. Målet er å skape bærekraftige og konkurransedyktige teknologibedrifter som kan gjøre en forskjell både nasjonalt og internasjonalt.

10. Hjelp til innovasjonsinnkjøp

DFØ

DFØ har god kompetanse på innovasjonskjøp blant annet gjennom prosjektet StartOff som skulle bidra til å få startups og innovasjonsselskaper inn i offentlig sektor. Et av prosjektene de gjennomførte var for LNett som gjorde innovasjonsinnkjøp fra startupen Infotiles.

StartupLab

Startuplab har gode ressurser innen sin corporate partnership avdeling til å bistå med og gjennomføre mer kreative anbudsprosesser som hackaton eller pitchedager

RunwayFBU

RunwayFBU er et Venture Capitalselskap med fokus på SaaS-løsninger mot industrien. De har også en inkubator på Fornebu og har en sterk kobling til Aker-systemet. Deres

fokus på Industrial Saas gjør at de har bygget opp sterk kompetanse på komplekse innkjøpsprosesser særlig mot store konsern.

Sprint Consulting

Sprint Consulting er et norsk konsulentselskap med fokus på teknologi og innovasjon. De har en sterk kobling til startupmiljøet gjennom investeringsselskapet Skyfall, og det har hjulpet Statkraft med å lage en innkjøpsprosess for innovasjonsinnkjøp.

27Pilots

27Pilots er et internasjonalt konsulentselskap som kom ut av en satsning hos BWM som het Startup Garage. De utviklet en egen metode for innovasjonsinnkjøp som de kaller *Venture Clienting*. Deres grunnidé er at store selskaper er mye bedre til å kjøpe inn innovasjon enn de er til å investere i innovasjonsselskap. 27Pilots jobber med Equinor for å sette opp Venture Clienting som en del av deres innovasjon- og forskningsportefølje.

Vedlegg: Metoder for innovasjonsskjøp

Ulike anskaffelsesmetoder for innovasjon

