

# Så kan innovationsupphandling bli vägen till en bättre sjukvård

Den 14 oktober 2015 samlades över 200 deltagare till seminariet *Innovationsupphandling – vad vi lärt av Nya Karolinska Solna* för att ta del av erfarenheterna av den hittills mest omfattande innovationsupphandlingen i Sverige – av medicinteknik till Nya Karolinska Solna. I denna bilaga summerar vi det viktigaste från dagens presentationer och diskussioner.



Johan Permert och Daniel Forslund tror på lyckliga resonemangsåktenskap mellan leverantörer och beställare.

## Partnerskap för ökad innovationstakt Långsiktiga avtal ska leverera framtidens medicinteknik

– Sjukvården behöver öka innovationstakten för att klara av att leva upp till de möjligheter som den medicinska utvecklingen ger oss. Innovationspartnerskap är en framgångsrik väg för att lyckas åstadkomma detta.

Anders Lönnberg, regeringens nationella samordnare för life science, inleder seminariet om Sveriges hittills mest omfattande innovationsupphandling med att lyfta vikten av fungerande och effektiva samarbeten mellan industrin, vården och akademien för att patienten ska få tillgång till de bästa medicintekniska lösningarna.

Tillsammans med Johan Permert, direktör för utveckling och innovation på Karolinska Universitetssjukhuset, resonerar han kring de utmaningar som hälso- och sjukvården står inför. Samtidigt som dagens patient

### HELA SJUKHUSET INVOLVERAT I BEHOVSANALYSEN

Nya Karolinska Solna ska bli ett högspecialiserat sjukhus redo att möta de krav som ställs på morgondagens sjukvård. En stor del av den totala investeringen består av medicinteknisk utrustning. Ökad patientnytta, förbättrad arbetsmiljö och bättre och effektivare diagnostik har varit viktiga mål i upphandlingsarbetet, med mindre fokus på traditionella tekniska kravspecifikationer.

Upphandlingen av medicinteknisk utrustning till det nya sjukhuset drivs i MT/IKT-programmet. Programledning och tillhörande stab koordinerar projektet. Dessa bemannas av projektledare, upphandlare, ingenjörer samt kliniska representanter från berörda områden. I stort sett alla verksamheter inom sjukhuset är involverade i behovsanalysen och upphandlingsarbetet.

aldrig haft större möjligheter och bättre förutsättningar att få den bästa hjälpen med alla nya metoder som står till buds, så måste sjukvården också se till att leverera.

De innovationspartnerskap som Nya Karolinska Solna använt sig av vid upphandlingen av medicinteknisk utrustning är bra

exempel på hur man utformar framtidens sjukvård. Genom att använda den sortens långsiktiga partnerskap – kontrakten är på upp till 20 år – skapar man förutsättningar för kontinuerlig innovation från både leverantör och beställare.

*Fortsättning på nästa sida*





Life science-samordnare Anders Lönnberg (S) vill se mer effektiva samarbeten mellan sjukvård, akademi och industri

– Det perfekta resonemängtsäktenskapet med ett par stora doser av kärlek också, säger Johan Permert.

Anders Lönnberg poängterar också att den som vill prova har en ny kunskapskälla att ösa ur – den nybildade Upphandlingsmyndigheten.

– Kunskapsförnyelsen går snabbare och snabbare. Vi måste hitta strukturer i utvecklingsarbetet som är till patientens gagn, säger Anders Lönnberg.

**Innovationslandstingsrådet Daniel Forslund** (FP), verksam i Stockholms läns landsting, berättar om de 3 miljarder kronor som alliansen satsar för att modernisera IT-systemen i vården. Pengarna fördelas över fyra år och syftar till att förenkla arbetssätt och skapa nya vägar för innovation i vården. Han betonar också att upphandlingen av medicinteknisk utrustning till Nya Karolinska Solna är ett strategiskt verktyg för utveckling och innovation.

– Hade vi gjort upphandlingen av medicinteknik på vanligt sätt hade vi haft ett tekniskt museum när Nya Karolinska Solna öppnar nästa år, så fort går utvecklingen. Vi bryter helt ny mark och självklart finns risk att det bli fel på vägen när nya metoder används. Men innovation handlar om att våga tänka nytt och det måste vi göra även när vi upphandlar, säger Daniel Forslund ■■■

## Billigare och bättre när vårdens behov får styra

Upphandlingarna av medicinteknisk utrustning till Nya Karolinska Solna har till stor del baserat sig på olika former av innovationsupphandling där flera projekt har använt sig av konkurrenspräglad dialog.

Lars Carlsson, programledare för medicinsk teknik till Nya Karolinska Solna, betonar att behoven har fått vara styrande i den konkurrenspräglade dialogen. Upphandlingen blir verktyget för att uppnå de innovationer som krävs för att tillgodose behoven.

– Om man som beställare visionärt ser en väg framåt så kan man ta armkrok med en innovationspartner och nå nya höjder. Det fungerar om man har en partner som är intresserad av vilken nytta som går att åstadkomma för oss, säger Lars Carlsson.

På seminariet om innovationsupphandling delade han med sig av sina erfarenheter av upphandlingsarbetet tillsammans med Linda Andersson, sakkunnig i innovationsupphandling på EY.

– Under processen ska man inte dra sig för att låna och inspireras av andra branscher och lösningar som inte är konventionella in-

### BARA ENKELRUM I NYTT SJUKHUS

Verksamhetsarean för det nybyggda Nya Karolinska Solna är cirka 330 000 kvm och sjukhuset, som har tolv våningar, innehåller 630 vårdrum som alla är enkelrum.

Det finns 730 vårdplatser för inlagda patienter totalt i Solna. Det blir dessutom cirka 110 dagvårdsplatser, 178 mottagningsrum, 35 operationssalar, varav tre hybridsalar, 66 pre- och postoperativa platser, åtta strålbehandlingsrum, samt stora utrymmen för avancerad bild- och funktionsverksamhet. Två helikoptrar kan landa på taket.

om sjukvården, berättar hon.

Nya Karolinska Solna har fått en hel del stora rabatter på inköpen i de upphandlingar som hittills har gjorts, vilket har lett till lägre kostnader. Trots de stora investeringarna har budgeten hållits.

– Det handlar inte bara om att utnyttja volymerna, utan mest om att få bort onödiga risker och kostnadsdrivare. Förtroendet för varandra har stärkts under resans gång, säger Linda Andersson. ■■■



För att resultatet av en konkurrenspräglad dialog ska bli bra krävs att både leverantör och beställare lägger ner mycket kraft inledningsvis, konstaterar Lars Carlsson och Linda Andersson. Ett av deras råd är att låna inspiration från andra branscher och våga pröva okonventionella lösningar.



Peter Håkansson, Bella Kajtazi, och David Konrad berättar för seminariets moderator, Christina Kennedy, chefredaktör på Dagens Medicin, hur onödiga hjärtstopp ska förhindras på det nya sjukhuset.

## Liv att rädda när sjukhuset upphandlar system som håller koll på alla hjärtan

Alla patienter på Nya Karolinska Solna ska övervakas på sin färd genom sjukhuset. Målet med det nya sjukhusövergripande systemet är att tidigt upptäcka försämringar hos patienterna.

Arbetet med upphandlingen av ett nytt sjukhusövergripande system för att hålla koll på viktiga funktioner som andning och hjärttryck inleddes för två år sedan, då en förstudie genomfördes.

– Över 40 personer har varit involverade från början i olika arbetsgrupper för att ta fram vår behovsanalys, berättar Bella Kajtazi, som är projektledare för sjukhusövergripande medicintekniska system på Nya Karolinska Solna.



Bella Kajtazi

Hon tillägger: – Vi har också haft workshops, gjort en gedigen marknadsundersökning och fastställt innovationsgraden i projektet.

Upphandlingen, som nu pågår, görs med konkurrenspräglad dialog. Något liknande system finns inte i den här omfattningen i hela världen. Viktiga krav i behovsanalysen är att övervakningssystemet ska ha egenskaper som



David Konrad



Peter Håkansson

flexibilitet och hög igenkänningsfaktor – eftersom alla avdelningar ska kunna använda den.

– För patientens del innebär det bara fördelar eftersom samma utrustning följer patienten från akuten till vårdavdelningen, och man optimerar flödet och patientsäkerheten över tid, säger Bella Kajtazi.

Förstudiens utgångspunkt var att all utrustning ska baseras på öppna gränssnitt och att alla patienter ska monitoreras på sjukhuset.

– Vi vet sedan 20 år tillbaka, både utifrån vetenskapliga studier och tester på sjukhus, att övervakning av vitala funktioner som andning, puls och medvetandegrad kan göra stor skillnad, säger David Konrad, överläkare och verksamhetschef vid kliniken för anesthesi-, operation och intensivvård på Karolinska Universitetssjukhuset.

Genom att tidigt identifiera avvikande värden i dessa funktioner går det att förhindra hjärtstopp ett par dygn senare.

» Över 40 personer har varit involverade från början i arbetet med att ta fram en behovsanalys.»

– Vi vet att patienter som en enda gång uppvisar påtagliga avvikelser i sina vitala parametrar löper tio gånger ökad risk att dö inom 30 dagar jämfört med dem som har normala värden, säger David Konrad.

Med det planerade övervakningssystemet på Nya Karolinska Solna kommer dessa mätningar att ske kontinuerligt, och rapporteras till en sjukhusgemensam databas.

– Många tror nog att sjukhuset redan i dag sparar den data vi får in om patienten på akuten så att intensivvårdsavdelningen kan ta hand om den, men så fungerar det inte, säger Peter Håkansson, projektledare för medicinteknisk data vid Nya Karolinska Solna.

Genom att bygga en intern prototyp för gemensam sjukhusantering av patientdata har projektgruppen kunnat ta fram ett underlag för den kommande upphandlingen.

– Det här är så klart känslig information som vi måste hantera försiktigt, men fördelen är att vi får en oerhört stor skillnad i dödlighet i hjärtstopp på sjukhuset. Det är ett viktigt underlag också för forskning, utveckling och innovation, säger Peter Håkansson. ■■■

## Vad har varit intressantast på seminariet om innovationsupphandling?

**Kerstin Malmsjö, handläggare på utvecklingsavdelningen, hälso- och sjukvårdsförvaltningen Stockholms läns landsting.**

– Det är mycket man måste tänka på och smälta efter den här dagen – jag har blivit förvirrad på en högre nivå, kan man säga. Vad vi får och inte får göra, och att det verkligen är sant att man måste tänka nytt. Det har varit väldigt nyttigt för mig som arbetar med att utveckla ersättningsmodellerna.



**Axel Sjöblad, vd för Getinge Sverige.**

– Det allra mest intressanta har varit diskussionerna kring konkurrenspräglad dialog som upphandlingsform. Det är intressant att jämföra med den mer traditionella upphandling vi själva varit med i senast. Hur man jobbar med upphandlingen i sig är också en innovation. Det finns inga enkla vägar, men även om det är komplicerat att skapa avtal så blir det ömsesidigt intressant.



**Maria Bergkvist, länschef för röntgen och verksamhetschef i Norrbottens läns landsting.**

– Vi testar själva den konkurrenspräglade dialogen i en upphandling av röntgen och bild just nu och jag tycker att det var intressant att höra om samarbetet med Philips och varför just det företaget valts. Diskussionerna om vårdflöden har också varit väldigt intressanta.



Seminariet Innovationsupphandling – vad vi lärt av Nya Karolinska Solna hölls den 14 oktober 2015 i Birkaulan, Karolinska Universitetssjukhuset i Huddinge. Arrangör var Karolinska Universitetssjukhuset i samarbete med Dagens Medicin Agenda. Partner till seminariet var VINNOVA, Upphandlingsmyndigheten och EY. För produktionen av bilagan från seminariet ansvarar Bonnier Business Media Publishing. Projektledare: Maja Florin. Texter: la Wadendal. Foto: Pax Engström Nyström. Form: Annika Lönn. Tryck: VITT, 2015. Kontakt: Bonnier Business Media 113 90 Stockholm.

**KAROLINSKA**  
Universitetssjukhuset  
**Dagens Medicin AGENDA**

**EY** VINNOVA  
UPPHANDLINGS-  
MYNDIGHETEN

# Nio månader i väntans tider för företag

## Avtal ger totalansvar för utvecklingen av bild och funktion

Utvecklingen av bild och funktion är ett av de största avtalen i innovationsupphandlingen av medicinteknik till Nya Karolinska Solna. Resultatet: Ett 14-årigt partnerskap med Philips Healthcare som huvudleverantör.

Upphandlingen av bild och funktion har gjorts i form av en konkurrenspräglad dialog. Vid seminariet om innovationsupphandling delade projektledning och leverantör med sig av sina erfarenheter.

– Processen har varit omfattande och tidskrävande, men samtidigt enormt nyttigt eftersom vi verkligen kunnat fördjupa oss i

behoven hos det nya sjukhuset, berättar företagets affärsutvecklingschef Johan Folkunger.

– Det har varit en mastig process som har tagit nio månader och omfattat 29 möten. Men vi har sett behoven och kunnat visa vad industrin kan åstadkomma i dag. Jag är glad att vi fått ett långsiktigt och strategiskt avtal där vi kan jobba kontinuerligt med innovationer och skapa ytterligare värden, fortsätter han.

Johan Folkunger berättar att Philips nu har en organisation på plats som ska jobba heltid med implementeringen och driften på sjukhuset.

Patrik Puhony, projektledare för bild och



Projektledare Patrik Puhony har haft 29 möten med varje leverantör i den konkurrenspräglade dialogen för upphandlingen av bild och funktion.

funktion på Nya Karolinska Solna, menar att upphandlingen fört akademi, vård och industri närmare varandra. Med Philips som långsiktig partner har man säkrat stöd och utveckling för patienternas behov 15–20 framåt i tiden.

– **Grunden är** att vi får den utrustning som fungerar med behov vi har över tid. Det är inte så ofta vi bygger ett nytt sjukhus och nu har vi fått en partner som faktiskt har gjort det tidigare, säger han.

Avtalet innebär bland annat att Philips med underleverantörer har ett totalansvar för funktionen över tid.

– Visst har vi byggt sjukhus tidigare men inte i den här omfattningen, det är en i en skala som är unik. Att Nya Karolinska Solna dessutom går i bränschen för en värdebaserad vård gör det viktigt för oss att vara med, säger Johan Folkunger. ■■■



Visst har Philips byggt sjukhus tidigare, men aldrig i den här skalan, konstaterar affärsutvecklingschef Johan Folkunger som tar sin organisation med sig för att finnas på plats på heltid Nya Karolinska Solna.

# Landstinget vill bädda för bättre innovationsklimat

Stockholms läns landsting arbetar med en ny strategi för innovation och digitalisering, och vill ge utrymme för fler testbäddar som ger möjlighet att arbeta och vidareutveckla idéerna ute i sjukvården.

– Det är väldigt viktigt att testbäddarna ska vara hela landstinget till gagn, att kunden är landstinget. Vi måste tänka att alla vi i landstinget är medarbetare i en stor koncern, säger Jan Andersson, forsknings- och utvecklingsdirektör i Stockholms läns landsting.

Han vill etablera effektiva mötesplatser mellan innovatörer och dem som ska ta emot och använda innovationerna. Fler sådana möten är enligt Jan Andersson viktiga – ”det får inte vara fullt att åka iväg och träffa människor som ger kunskap”.

Han tycker det är synd att det finns en kultur inom sjukvården av att tycka att saker och ting var bättre förr.

– Det handlar nog om att man är rädd om patienten och att varje ny grej är en potentiell risk. Det här synsättet är en stor utmaning för oss. Innovation och teamarbete

borde finnas med i utbildningen, säger han.

**Hur ska då** de smarta lösningarna som tas fram spridas inom landstinget och vidare till andra landsting och regioner?

– Det är en kärnfråga. Sverige står för 1 procent av kunskapsbildningen i världen och vi belönar inte spridandet av kunskap. Det borde vara med i belöningssystemet, så att vi får en medvetenhet om att alla måste vara med om innovationer ska bli bra.

För att fler ska kunna göra innovationsupphandlingar måste kunskapen öka. Landstinget har ett stort ansvar i detta, poängterar Jan Andersson. Det finns i dag tack vare tekniken tillgång till stora mängder information och data som kan utnyttjas bättre av personalen, säger han. För att det ska bli verklighet måste systemet och organisationen trimmas bättre.



Forsknings- och innovationsdirektör Jan Andersson vill ha ett belöningssystem för spridning av kunskap och innovationer i sjukvården.

– Man måste bygga ett starkt fundament. För att lyckas med det krävs kunskap. Det handlar om att analysera vad vi behöver för att komma vidare och hur ska vi kravställa, vad har vi gjort för omvärldsanalys, säger Jan Andersson. ■■■

# Juristen: Upphandlingsformen är inte det viktigaste – men ha koll på reglerna

När regelverket kring upphandlingar uppdateras nästa år kommer begreppet innovation att förtydligas. Men redan med dagens lagstiftning går det att genomföra både innovationsupphandlingar och innovativa partnerskap.

Det finns egentligen inga legala krav på ett visst förfarande när man vill upphandla innovationer eller ingå partnerskap med ett innovativt företag. Men det gäller att lägga ned tid och kraft på att få avtalet mellan beställare och partner tydligt när det gäller behov, krav och långsiktighet.

Det säger Margarita Skeppstedt, jurist vid Stockholms läns landsting.

– Innovation är ju ett mångfacetterat begrepp som omfattar betydligt mer än upphandlingar, det kan också vara transformation av idéer till praktisk nytta och framställande av bättre produkter och tjänster eller effektivare processer och arbetssätt, fortsätter hon.

Konkurrenspräglad dialog eller förhandlat förfarande kan vara att föredra där det finns behov av innovativa lösningar, enligt Margarita Skeppstedt.

Men även inom ramen för traditionell upphandling, ett så kallat öppet förfarande, kan i viss mån innovativa lösningar upphandlas. Det som då är viktigt är att behoven och kraven på den utrustning eller tjänst man vill ha, tydligt beskrivs i förfrågningsunderlaget.

– Det är också viktigt att behandla



Det är viktigt att sätta sig in i den lagstiftning som gäller, råder Margarita Skeppstedt, upphandlingsjurist på Stockholms läns landsting.

alla anbudsgivare lika så att det uppstår en stringent och bra dialog som för förhandlingen framåt. Dessutom måste beställaren tänka på att iakttä kommersiell sekretess och skydda de lösningar som de olika anbudsgivarna lägger fram, säger Margarita Skeppstedt.

Tydlighet när det gäller behov, krav och hur det långsiktiga samarbetet ska se ut är mycket viktigt att reglera, betonar hon. Det är också bra att klargöra hur framtida projekt ska kunna detaljregleras i ett redan befint-

ligt avtal. Man bör noga sätta sig in i den lagstiftning som finns i dag kring upphandlingar – förutom LOU är det till exempel EU-statsstödsregler och kommunallagen.

– En sak man inte ska glömma som beställande myndighet är att göra partnerskapet lockande för de innovativa företagen. Att beskriva tillgångar som närhet till klinisk miljö där innovationerna kan utvecklas är viktigt. Det måste vara tydligt att bägge parter ska få ut något bra av detta, säger Margarita Skeppstedt. ■■■

# Upphandlarna: Konkurrenspräglad dialog har satt rätt ton i arbetet

Med Sveriges bästa upphandlare och konkurrenspräglad dialog som upphandlingsform har Nya Karolinska Solna kommit en bra bit på väg för att få allt att fungera med det nya sjukhuset – både när den första patienten tas emot nästa år och 30 år framåt.

– Den här processen har varit en utmaning för oss alla. Det behövs en massa kompetens på vägen för att nå ända fram. Vi har vågat vara tydliga och haft uppåt 150 personer inblandade redan från början för att vi ska se behoven vi har, berättar Lars Carlsson, programledare för försörjningen av medicinsk teknik till det nya sjukhuset.

En nyckelperson i arbetet är Gunnar Goblirsch, tidigare enhetschef vid upphandlingsavdelningen, Stockholms läns landsting.

– Vi har varit mycket mer samförhandlade än jag trodde från början, betonar han. Gunnar Goblirsch är mycket stolt över den projektgrupp som arbetat med upp-



Juristernas invändningar hade ingen framgång hos upphandlingschef Gunnar Goblirsch.

handlingen av den sjukhusövergripande medicintekniska utrustningen, som har satt tonen i den konkurrenspräglade dialogen med potentiella partners.

– Vi föreslog den konkurrenspräglade dialogen som upphandlingsform i flera fall. Inicialt ifrågasattes den av upphandlare och jurister, men sedan den väl sjösattes har det inte varit några problem, säger Gunnar Goblirsch.

– Ett förhandlat förfarande hade inte

» *Ett förhandlat förfarande hade inte varit bra i det här fallet eftersom det handlar om innovation. Då behöver man prata mycket med varandra.*»

varit bra i det här fallet, eftersom det handlar om innovation. Då behöver man prata mycket med varandra.

Avtalen med Nya Karolinska Solnas innovationspartners är på lång tid – det handlar om kontrakt på 14 och 20 år.

Om det skulle uppstå paradigmskiften, stora tekniksprång, mitt i den långa avtals-tiden, vad händer då?

– Det är inbyggt i våra avtal att vi kan utveckla oss åt ena eller andra hållet. Det finns en ömsesidighet i avtalen och vi har möjlighet att utträda från partnerskapet om vi vill, förklarar Gunnar Goblirsch. ■■■

# En process av lärande för företag som vill vara med i utvecklingen av vården

Tidskrävande men utvecklande och lärorikt. Det är leverantörernas erfarenheter av innovationsupphandlingen till Nya Karolinska Solna.

– Det finns inget bättre än att sätta sig ned med krävande kunder, säger Hans Enocson, koncernchef för GE Norden.

Han förklarar att det som lockade GE till projektet med Nya Karolinska Solna var möjligheten att lära sig från det enorma arbetet med att bygga ett av världens mest avancerade sjukhus.

– Om det är någonstans vi kan lära oss saker så är det här. Det handlar om vilken relation vi vill ha med strategiska partners och det man kan uppnå tillsammans i form av ökad kvalitet och tillgänglighet. Innovationskompetensen växer genom långsiktigheten i partnerskapet, säger Hans Enocson.

Det har blivit många möten och processen har varit tidskrävande och kostsam. Men fördelen är enligt Hans Enocson att parterna har hunnit uppgradera en stor förståelse för varandras roller och behov.

– Det har varit en innovativ process, det har uppkommit nya tankar och nya idéer under samtalen och det har gjort att det blivit lättare att förstå vad som behövs från bägge parter sida, säger Hans Enocson.

**En utmaning för** GE Nordens del har varit att gå in i en upphandlingsform som företaget saknar tidigare erfarenhet av, nämligen konkurrenspräglad dialog. En annan att hantera sekretessen kring det som sägs och risken för att det tas upp med konkurrenter. Ytterligare en utmaning är frågan om ersättning när företaget lägger ned mycket tid och resurser utan att veta om det blir affär.

Lars Karlsson, som är divisionschef för bildgivande system inom Siemens Healthcare, håller med om att den konkurrenspräglade dialogen i innovationsupphandlingen driver förändring och ger möjlighet att hitta de rätta behovsanpassade lösningarna.



Hans Enocson, GE Norden, gillar krävande kunder och ser fram emot att få lära sig av arbetet med att vara med i uppbyggnaden av ett av världens mest avancerade sjukhus.



Lars Karlsson, Siemens Healthcare, efterfrågar tydliga problemformuleringar, mål och visioner från beställarna.

– Vi skapar något när vi går in i detta. Processen är ett stort och viktigt lärande, här skapas grunden för utveckling av nya tjänster. Vi har lärt oss att lyssna i stället för att komma med lösningar som passar oss, säger han, och tycker att det känns som om en vänskap växt fram efter de 29 mötena med den blivande partnern på Nya Karolinska Solna.

» *Något beställaren måste tänka på är ersättning för nedlagd tid för de leverantörer som deltar i den konkurrenspräglade dialogen.*»

Men det finns även erfarenheter på minuskontot. Lars Karlsson suckar till exempel över arbetet med de extremt komplexa avtalen där en del uppfattats som rätt oförutsägbart, och han är tacksam för att ha haft kunniga juridiska experter med i processen.

**En annan sak** som beställaren måste tänka på i innovationsupphandling är ersättning för nedlagd tid för de leverantörer som deltar i den konkurrenspräglade dialogen.

– Dessutom måste man tänka på att ha tydliga problemformuleringar, och sätta upp mål och vision, säger Lars Karlsson och tillägger:

– Det är bra om frågan om ersättning under upphandlingen kan lösas på något sätt. Annars är risken att vi prioriterar resurserna annorlunda nästa gång. Vi måste hela tiden fråga oss var våra resurser gör störst nytta – i en dialog inför anbudet eller i själva anbudet. ■■■



Niklas Tideklev och Nina Widmark framhåller Norge och Storbritannien som goda exempel som kan inspirera.

## NY MYNDIGHET SOM GER GODA RÅD

Den nybildade Upphandlingsmyndigheten har nyligen utkommit med metodboken Verksamhetsutveckling via innovationsupphandling som ges ut i samarbete med Vinnova, Trafikverket, Västerås Stad och Karolinska Universitetssjukhuset. Myndigheten arbetar också med att samla in goda exempel från verkligheten.

# Fördel Sverige med beställare som arbetar tillsammans för innovation

Sverige ligger ganska bra till i fråga om innovationsupphandling och har en unik utgångspunkt med sina beställargrupper som kan identifiera gemensamma behov. Det är erfarenheterna från Vinnova och Upphandlingsmyndigheten.

– Vi har kommit ganska långt i vissa avseenden. Beställargrupper är speciellt för vårt land. Att tillsammans driva på utvecklingen på det här sättet är unikt för oss i Sverige, säger Niklas Tideklev, ansvarig för stöd i innovationsupphandling hos den nybildade Upphandlingsmyndigheten.

Han ser det som en god grogrund för spridning inom fler områden. Ett antal kommuner eller landsting kan tillsammans göra en analys av de gemensamma behoven och använda kunskapen när de egna upphandlingarna görs.

Frågan om innovationsupphandling är hetare än någonsin både nationellt och internationellt. Dock finns det i vissa fall en begreppsförvirring och de betonar att kunskapen kring innovationsupphandling måste öka.

– Det finns ett tryck både från leverantörer och regeringen att den här frågan ska lyf-

tas och båda våra myndigheter arbetar hårt med att på olika sätt ge stöd till innovationsupphandling både på ett nationellt och internationellt plan. Vinnova har finansierat ett 40-tal innovationsupphandlingsprojekt, bland annat inom ramen för två regeringsuppdrag inom innovationsupphandling av miljöområdet. Vinnova är också kontaktorgan för EU:s forsknings- och innovationsfinansiering.

**Vinnova samarbetar med** Upphandlingsmyndigheten och har fokus på innovationsupphandling både på ett nationellt och internationellt plan. Vinnova har finansierat ett 40-tal innovationsupphandlingsprojekt, bland annat inom ramen för två regeringsuppdrag inom innovationsupphandling av miljöområdet. Vinnova är också kontaktorgan för EU:s forsknings- och innovationsfinansiering.

Upphandlingsmyndigheten arbetar på olika sätt med att stötta och vägleda inom innovationsupphandling i Sverige.

– Vi finns till hands när det handlar om frågeställningar kring innovationsupphandling, säger Niklas Tideklev.

En internationell utblick visar att Sverige ligger bra till men kan hämta en del inspiration från europeiska projekt.

– Norge har arbetat mycket med utveckling för de offentliga verksamheterna, där det varit fokus på förändrade arbetssätt och stöd till statliga myndigheter, kommuner och landsting. Det har varit 40 projekt under en fyraårsperiod som nu fortsätter ytterligare fyra år, berättar Niklas Tideklev.

I Storbritannien driver Innovate UK på arbetet med förkommersiella upphandlingar.

– Storbritannien har jobbat med tunga forsknings- och utvecklingsprojekt i upphandling sedan 2009, i totalt 235 projekt. Finansieringen har främst gjorts av de upphandlande myndigheterna själva, med metodstöd av Innovate UK. Det är alltid kul titta på vad som görs i England, även om inte helt jämförbart med Sverige, säger Nina Widmark.

Inom EU:s Horisont 2020 finns finansiering tillgänglig både för förkommersiell upphandling, samt för upphandling av nya lösningar, så kallad Public Procurement of Innovative Solutions. ■■■

# Fritt fram för frågor när alla experter bjöd på

Under dagen hade deltagarna möjlighet att ställa frågor till alla experter som varit med i innovationsupphandlingen av Nya Karolinska Solna – jurister, projektledare, leverantörer och verksamhetsfolk.

Utställningens olika stationer utgick från olika avsnitt i den metodbok som samlat erfarenheterna från upphandlingen av Nya Karolinska Solna, till exempel förkommersiell upphandling, konkurrenspräglad dialog, förhandlat förfarande, innovationspartnerskap och organisation för innovationsupphandling. Lagledarna för flera av projekten fanns på plats för att diskutera för- och nackdelar med NKS-modellen. ■■■



# sina lärdomar och erfarenheter





Moderator Christina Kennedy summerade dagen med hjälp av en diskussionspanel som gav sin syn på hur innovationsupphandling kan utvecklas i nästa steg. Tjänster pekades ut som ett framtida område med stora behov.

# ”För att ta vara på de stora idéerna måste vi ge även små aktörer chansen”

Deltagarna i slutdiskussionen på seminariet om innovationsupphandling pekade på flera vägar att utveckla innovationsupphandling till ömsesidig nytta. Men för att ta vara på innovationskraften behövs en öppenhet för att bjuda in fler aktörer.



”Om man tittar på vår verksamhet så är vi ovana vid tjänstsupphandling men vi närmar oss ett behov av att kunna mycket mer inom det området. Det är många tjänster som skulle lämpa sig för innovationsupphandling, men man måste förstå och skaffa sig en väldigt tydlig bild av vad som behövs för att kunna identifiera utmaningarna.”

*Johan Permert, direktör för utveckling och innovation vid Karolinska Universitetssjukhuset, om innovationsupphandling av tjänster.*



”Vi behöver och bör ta ett större ansvar för hur vår teknologi tillför nytta, alltså jobba vidare efter att vi levererat utrustningen. Då kan vi verkligen säkerställa att teknologin ger reell nytta. Bägge parter kan nog få ut mer av att vi adderar detta som tjänster, eftersom vi besitter den typen av kunskap kring hanteringen som behövs.”

*Johan Folkunger, affärsutvecklingschef vid Philips Healthcare, om innovationsupphandling av tjänster.*

## FÖRDELAR MED INNOVATIONSUPPHANDLING

- Dialog under kontrollerade former.
- Behovsanpassade lösningar.
- Kostnadseffektiv.
- Driver förändring.
- Adderar värde och utvecklar tjänster och lösningar hos båda parter.
- Långsiktighet.
- Involverar verksamheten.



”Innovationsupphandling kan man använda sig av inom alla möjliga olika branscher och verksamheter. Just de offentliga verksamheterna måste utnyttja sina möjligheter att föra dialog och på det sättet samla alla typer av leverantörer mer och på ett bättre sätt. Många tror att det finns hinder för upphandlande myndigheter, men det är tvärtom. Stockholms läns landsting och Karolinska Universitetssjukhuset är ett perfekt exempel på detta. Det här sättet att tänka och arbeta måste spridas inom offentlig verksamhet så att det tas in tidigare i upphandlingsprocessen.”

*Anna Lipkin, enhetschef vid Upphandlingsmyndigheten, om hur stor man måste vara för att kunna använda sig av innovationsupphandling.*



”Vi vill absolut inte sluka alla de små bolagen. Vid en viss typ av upphandling, som den som skett nu i samband med

Nya Karolinska Solna, där fungerar det bra med stora företag. Det är inte så många som kan leverera de här lösningarna. Men generellt måste vi arbeta mycket mer med öppen innovation och bjuda in alla upptänkliga aktörer för att skapa samarbeten och licensavtal till exempel. Så arbetar vi på GE hela tiden.”

*Hans Enocson, koncernchef vid GE Norden, om fördelningen mellan stora och små företag vid innovationsupphandling.*

## NACKDELAR MED INNOVATIONSUPPHANDLING

- Mer tidskrävande förberedelser.
- Ibland komplexa processer och avtal.
- Övart arbetssätt.
- Svårt balansera mellan ”våga fråga” och ”kontroll”.

## NY METODBOK OM INNOVATIONSUPPHANDLING

Erfarenheterna från Sveriges mest omfattande innovationsupphandling har samlats i en handfast metodbok. Här ges bland annat konkreta exempel på hur det går att kombinera lägre kostnader med högre innovationstakt och utveckling av vården.



**Titel: Innovationsupphandling. Erfarenheter av ett målmedvetet innovationsarbete med innovationsupphandling som strategiskt verktyg.** Boken är framtagen av Karolinska Universitetssjukhuset och EY med stöd av VINNOVA.

Vill du ha ett exemplar, beställ på [metodbok@karolinska.se](mailto:metodbok@karolinska.se)



”Storföretagen har mer och mer skaffat sig en nyttofilosofi där intresset för de små företagen växt. Det är inte så konstigt eftersom 60 till 70 procent av alla nya läkemedel kommer ur pipeline hos små företag, som sen blir uppköpta och vidareutvecklade av de stora läkemedelsbolagen. Den här nyttofilosofin motverkar begränsningar och ökar förutsättningarna för uppdelning riskerna mellan de stora och de små. Med det här sättet att arbeta kan alla vara med i ett slags öppet ekosystem.”

*Alexander von Gabain, vice rektor för innovationer och samverkan med näringslivet på Karolinska Institutet, om fördelningen mellan stora och små företag vid innovationsupphandling.*