

# INNOVATIONS- PARTNERSKABER



Gode råd og erfaringer med gennemførelse af innovative udviklingspartnerskaber ifm. udbud

Udarbejdet af INNOBA ApS for Frederiksberg Kommune, januar 2019

## Indholdsfortegnelse

1. Baggrund.....	3
2. Innovationspartnerskab som indkøbsmodel.....	3
3. Case: fremtidens regnvandshåndtering .....	5
4. Erfaringer .....	10

*Denne rapport er udarbejdet af INNOBA Aps for Frederiksberg Kommune i forbindelse med afslutning af pilotfasen for projektet Fremtidens Regnvandsløsning. Projektet blev gennemført som et innovationspartnerskab efter den nye udbudslov med samlet udbud samt gennemførelse af såvel udviklingsproces som indkøb. INNOBA har fungeret som OPI rådgiver og procesfacilitator igennem hele forløbet med varetagelse af markedsdialog, udbudsforberedelse, forhandlinger, facilitering af udviklingspartnerskaberne og projektledelsesstøtte i tæt samarbejde med de ansvarlige medarbejdere i Frederiksberg Kommune.*

*Rapporten er baseret på indsigter og inputs fra alle projektdeltagere, herunder de deltagende virksomheder og medarbejdere på tværs af kommunen.*

## 1. Baggrund

Frederiksberg Kommune står overfor store investeringer i de kommende år på klimaområdet. Udfordringerne er store, hvis byen skal fremtidssikres overfor ændringer i nedbørsmønstre, forurening, trafik håndtering, temperaturudsving, etc. Det kræver nye løsninger og nye former for samarbejde med andre aktører på tværs af sektorer både udenfor og indenfor kommunen.

Som del af klimastrategien iværksatte Frederiksberg derfor i efteråret 2016 et projekt, der skulle afsøge mulighederne for at inddrage private leverandører i et samarbejde om udvikling af innovative klimaløsninger, der kan implementeres på Frederiksberg. På baggrund af dialog med markedet blev det besluttet at udbyde udvikling og implementering af punktvis regnvandshåndtering som et innovationspartnerskab. Dermed kunne kommunen både få væsentlige bedre løsninger til skybrudshåndtering i den tæt befolkede by og samtidig afprøve en ny udbudsform, der gør det muligt både at udvikle og indkøbe løsninger i et samlet forløb.

Kommunen gennemførte udbudsprocessen og indgik ultimo 2017 aftale med 2 leverandørteams om udvikling og indkøb af fremtidssikrede løsninger. Ultimo 2018 var løsningerne færdigudviklede samt nedgravet på to veje. Herefter blev løsningen udbredt med succes. Projektteamet fik hjælp til forløbet af specialister i offentlig-privat innovation og innovativt indkøb fra INNOBA samt af advokater fra DLA Piper. Samlet er der en lang række erfaringer i kommunen med opstart af offentlig-privat innovationssamarbejde (OPI) samt den nye udbudsform "Innovationspartnerskaber".

Dette dokument samler disse erfaringer.

## 2. Innovationspartnerskab som indkøbsmodel

Den nye udbudslov har åbnet op for en række muligheder for offentlig-privat innovation. Nogle af de største forandringer er:

- Det står nu klart og utvetydigt, at alle har mulighed for at gennemføre dialoger med markedet i forbindelse med udbud. Det gælder også inden der er formuleret et udbudsmateriale og med langt løsere rammer, end man hidtil har været vandt til.
- Der er udviklet en ny udbudsform, "Innovationspartnerskaber", der gør det muligt at udbyde både udvikling og indkøb i et samlet udbud. Det betyder i praksis, at man kan udvikle nye innovative løsninger sammen med en leverandør, og derefter købe den af den samme leverandør uden at gennemføre et udbudt indkøb.

Innovationspartnerskaber er stadig en ny udbudsform og har pt. kun været afprøvet få gange i Danmark. Det samme gælder de øvrige nordiske lande<sup>1</sup>. Frederiksberg Kommune er en af de første kommuner i Danmark (og Europa), der har afprøvet den nye udbudsform.

Et "Innovationspartnerskabsudbud" er relevant, når man som kommune ønsker at indkøbe og implementere en løsning, og man opdager at løsningen ikke (endnu) eksisterer på markedet. Det er svært at købe noget ind, der ikke eksisterer! Det er en situation, der opstår oftere, end man skulle tro. Mange af fremtidens kommunale udfordringer kan ikke løses med de produkter, services, koncepter, der er på markedet i dag. En del af de nuværende udfordringer kan heller ikke imødegås med de løsninger, der i dag eksisterer på markedet. Oftest

<sup>1</sup> Se erfaringsopsamling vedr. nordiske erfaringer med innovationspartnerskaber på [www.bedreudbud.dk/innovationspartnerskaber](http://www.bedreudbud.dk/innovationspartnerskaber). Europæiske erfaringer med innovationspartnerskaber kan findes i den regionale erfaringsopsamling på [www.innoba.dk](http://www.innoba.dk) under "værktøjer/analyser"

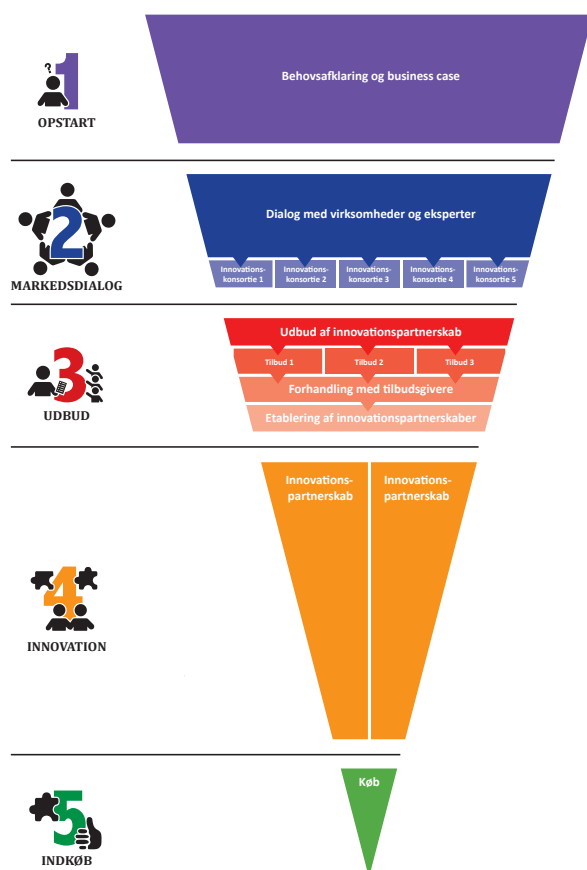
fordi løsninger ikke er tilpasset den kommunale virkelighed eller ikke er tilstrækkelig tilpassede borgernes behov. Med et innovationspartnerskab er det muligt, at indkøbe noget, der ikke pt. eksisterer på markedet<sup>2</sup>.

## 2.1 Innovationspartnerskaber step-by-step

Innovationsvirksomheden INNOBA har i samarbejde med Lundgrens advokater udarbejdet statens procesmodel for gennemførelse af udbud med innovationspartnerskaber. Procesmodellen er offentliggjort på [bedreudbud.dk](http://bedreudbud.dk) og gennemgår skridt for skridt, hvordan man i praksis kan forberede og gennemføre et innovativt indkøb med innovationspartnerskab.

Modellen gennemgår 5 grundtrin, der kan gennemføres i rækkefølge eller mere iterativt alt efter projektet. Hovedgrebet i modellen er, at man langsomt bevæger sig fra en det brede og åbne perspektiv, hvor man afsøger mulighedsrummet for innovative løsninger, frem til et konkret produkt eller servicekoncept, der direkte kan indkøbes og implementeres.

### 2.1.1 Procesmodel for innovationspartnerskaber



Innovationspartnerskaber giver offentlige parter mulighed for at skabe innovative løsninger i samarbejde med private leverandører samtidig med, at man har en option på at købe løsningen bagefter.

<sup>2</sup> Bemærk at der også findes andre tilgange til offentlig-privat samarbejde end innovationspartnerskabs-udbud. Det er blandt andet muligt at gennemføre udbudsfri udviklingssamarbejder som kontraktbaseret OPI, at etablere mere uformelt innovationssamarbejde på udvalgte områder, mv. En nærmere gennemgang af forskellige tilgange til OPI kan ses i "OPI Toget" på [http://www.innoba.dk/?page\\_id=1671](http://www.innoba.dk/?page_id=1671)

Forudsætningen for innovationspartnerskaber er en afgrænset problemstilling, som partnerskabet kan tage udgangspunkt i. Herefter følger 5 overordnede trin:

1. I **opstarten** undersøges brugerbehov ift. problemstillingen, potentialet og business casen ved at løse problemet afdækkes og succeskriterier opstilles.
2. Derefter gennemføres en **markedsdialog** for at undersøge hvilke kompetencer og løsningsmuligheder markedet kan bidrage med i udviklingen af en løsning.
3. På den baggrund gennemføres et **udbud** og der indgås aftaler om partnerskab med virksomheder om udvikling af et eller flere bud på en løsning.
4. Der gennemføres et **innovationsforløb** for at udvikle løsninger i et tæt samarbejde mellem offentlige og private parter
5. Endelig **indkøbes** den løsning, der bedst lever op til de oprindelig opstillede succeskriterier. Dette kan kombineres med en rammeaftale om løbende indkøb i en afgrænset årrække.

Selve udbudsprocessen (trin 3) består af 5 del-trin: offentliggørelse, prækvalifikation af potentielle tilbudsgivere, modtagelse af tilbud, forhandling om tilbud, udarbejdelse af partnerskabskontrakt og indkøbsoption.

Bemærk, at kommune ikke er **forpligtet** til at indkøbe den udviklede løsning (trin 5), men alene har en indkøbsoption, der gør det **muligt** direkte at indkøbe resultatet af udviklingsforløbet (trin 4).

### 3. Case: fremtidens regnvandshåndtering

I projektet "Fremtidens regnvandsløsninger" er innovationspartnerskabs-udbud afprøvet. Der blev gennemført følgende aktiviteter i projektet:

- Afklaring af behov og problemstilling
- Markedsdialog
- Udbud og aftaleindgåelse
- Gennemførelse af udviklingsprojekt
- Indkøb & implementering

I det følgende gennemgås omfang og indhold af hver aktivitet.

#### 3.1 Opstart

Projektet blev etableret som del af CleanTech TIPP i Gate21. CleanTech TIPP er en indsats finansieret af EU Interreg midler samt af de deltagende danske og svenske kommuner. Indsatsen kobler grøn omstilling med intelligent offentlig efterspørgsel og erhvervsfremme. CleanTech TIPP har medfinansieret en del af Frederiksbergs udgifter til OPI processen omkring Fremtidens regnvandsløsninger.

Det blev besluttet fra projektets start at udvælge punktvis regnvandshåndtering som den centrale problemstilling, der skulle løses i projektet via innovative løsninger og offentlig-privat samudvikling. Projektgruppen kontaktede innovations- og proceskonsulenter fra virksomheden INNOBA for at få hjælp til at planlægge og gennemføre OPI processen.

Medarbejdere fra Frederiksberg Kommunes udbudsafdeling og fra forskellige enheder i Vej, Park og Miljø arbejdede fra start tæt sammen om projektet. Andre relevante afdelinger i kommunen blev kontaktet for at sikre et godt samarbejde på tværs allerede fra start. På den måde blev der arbejdet på forankring i såvel drift, udvikling, indkøb og blandt alle relevante interessenter allerede fra start.

Det blev ligeledes sikret, at der var støtte fra ledelsen samt politisk godkendte budgetter med kommende anlægs- og klimaprojekter, hvor innovative løsninger på punktvis regnvandshåndtering kunne tænkes ind.



Endelig blev der afholdt en workshop, hvor medarbejdere fra forskellige dele af kommunen sammen afklarede, hvad behovet for punktvis regnvandsløsninger er på Frederiksberg, hvilke udfordringer medarbejderne står med pt., og hvorfor eksisterende løsninger ikke kan anvendes. Medarbejderne blev ved samme lejlighed orienteret om deres rolle i projektet som deltagere i markedsdialog samt efterfølgende samudvikling med udvalgte eksterne leverandører. Workshopen blev faciliteret af den tilkoblede proceskonsulent fra INNOBA.

### 3.2 Markedsdialog

Projektteamet havde en formodning om, at der pt. ikke eksisterer punktvis regnvandsløsninger, der kunne fungere på den måde, Frederiksberg Kommune har brug for. Formodningen var bekræftet af kolleger fra driften m.fl. Der blev yderligere foretaget en markedscreening for at undersøge, hvilke leverandører, der arbejder med området samt hvilke typer af aktører, der ville skulle deltage, hvis der skulle udvikles nye løsninger på markedet.

For at afklare, hvilke udviklingsmuligheder, der kunne være for nye innovative løsninger, blev der indkaldt til markedsdialog med en bred kreds af virksomheder. Dialogen blev offentliggjort i TED (EU's udbudsportal), så alle virksomheder med interesse for emnet fik mulighed for at deltage. Dialogmøderne blev også offentliggjort på Frederiksberg Kommunes hjemmeside, ligesom der blev udsendt information om dialogen til alle relevante kontakter inkl. de virksomheder, der var identificerede i markedscreeningen.

Dialogen blev gennemført via 2 heldagsworkshops med 30-40 deltagende leverandører. Workshops var planlagt og faciliteret af den eksterne proceskonsulent og sikrede en ligeværdig dialog mellem leverandører og kommunens medarbejdere. Med til dialogworkshops var medarbejdere fra kommunen med forskellig type af viden om tekniske forhold, driftforhold, kommunale behov, mv.

Resultatet af markedsdialogen var overblik over nuværende løsninger og teknologier på markedet, indsigt i det mulige innovationsrum for fremtidige løsninger, afklaring om rammerne for samudvikling i innovationspartnerskaber samt væsentlige forudsætninger for at lykkes med nye innovative løsninger. Samlet klædte markedsdialogen projektgruppen på til at udarbejde udbudsbetingelser og behovsbeskrivelse for udbud af innovationspartnerskaber.

Alle indsigter, idéer og inputs blev dokumenteret efterfølgende, og den opsamlede viden kan efterfølgende anvendes i projektet men også i andre kommende klimatilpasningsprojekter, hvor der skal arbejdes med regnvandsløsninger.

### 3.3 Udbud

På baggrund af markedsdialogen foretog projektgruppen i samarbejde med den eksterne proceskonsulent samt eksterne udbudsadvokater fra DLA Piper en analyse af mulige udviklingsretninger. Markedsdialogen havde vist, at der var behov for projekter i 3 retninger.

- Der viste sig at være flere løsninger i markedet allerede, der kunne implementeres med det samme på delområder. Projektgruppen lagde en plan for direkte indkøb af disse løsninger på relevante Frederiksberg-projekter.
- Leverandører og medarbejdere fandt i dialogen frem til flere fælles bud på meget innovative løsninger, der på sigt kan udvikles til produkter/koncepter med stor relevans for kommunen. Disse bud på løsningsretninger vurderes dog ikke inden for en kort periode at kunne blive klar til et egentligt indkøb, hvorfor projektgruppen besluttede at arbejde videre med disse på et senere tidspunkt. Det kan evt. være i mindre "eksperimentarium"-projekter, hvor kommunen indgår i mere uformelle samarbejder med udvalgte leverandører om samudvikling og afprøvning af prototyper eller lignende.
- Projektgruppen identificerede udvalgte emne- og behovsområder, der ville være egnede for et (eller flere) innovationspartnerskab. Disse områder var kendetegnet ved, at der var et stort uløst behov i kommunen, meget stor økonomisk potentiale ved en løsning samt en formodning om, at markedet inden for en relativ kort tidsperiode ville kunne udvikle implementeringsklare produktkoncepter.

Med hjælp fra proceskonsulent og advokater udarbejdede projektgruppen et udbudsmateriale, der klart redegjorde for Frederiksbergs behov for punktise regnvandsløsninger, ønsket om innovativ samudvikling med relevante leverandører samt betingelser for indgåelse i innovationspartnerskab med kommunen. Udbudsmaterialet indeholdt også en købsoption, som gjorde det muligt for kommunen at indkøbe de udviklede løsninger i den udstrækning, kommunen måtte ønske det efterfølgende.

Andre kommuner samt Forsyninger blev inviteret med på udbuddets indkøbsoption. Københavns Kommune, HOFOR, Frederiksberg Forsyning og Hvidovre Kommune takkede ja til dette tilbud.

Selve udbudsprocessen bestod af:

- Prækvalifikation af leverandører, der ønskede at give tilbud. 7 ansøgere søgte. 5 blev prækvalificeret. Modtagelse af tilbud.
- Forhandlingsmøder med tilbudsgivere.
- Tilretning og udsendelse af endeligt udbudsmateriale.
- Modtagelse af endeligt tilbud.
- Udvælgelse af tilbudsvindere og underskrivelse af partnerskabskontrakt samt indkøbsoption.

1 tilbud viste sig ikke at være konditionsræssigt. 2 yderligere leverandører trak deres tilbud tilbage undervejs som følge af forhandlingsrunderne. De 2 øvrige leverandører valgte at give endeligt tilbud på baggrund af forhandlingsmøderne.

Alle tilbudsgivere bød ind som teams, hvor flere forskellige typer af leverandører, rådgivere og eksperter var gået sammen om at udvikle nye punktise regnvandsløsninger. Det gav en tværfaglig tilgang og sikrede, at leverandørerne kunne byde ind med helhedsløsninger frem for små delelementer.

### 3.4 Innovation og udviklingsprojekt

Som del af forberedelsen af udbudsmaterialet blev der udarbejdet en detaljeret beskrivelse af Frederiksberg Kommunes forventninger til udviklingsprojektet. Det vil sig en beskrivelse af faser, forventede aktiviteter, forventet tidsforbrug, ønsker til samudvikling, mv. Denne procesbeskrivelse blev diskuteret med leverandørteams i udbudsforhandlingerne, og blev tilrettet i den udstrækning, der var relevante inputs hertil fra leverandørerne.

Centralt i udviklingsprojektet var at tage stilling til, hvordan leverandørteams og Frederiksberg Kommune kunne arbejde sammen om at udvikle de bedst mulige løsninger. Denne "samudvikling" er selve kernen i innovationspartnerskaber – der netop er et partnerskab omkring udvikling/innovation. Det blev besluttet at inddrage både borgere og forskellige typer af medarbejdere i samudvikling med leverandørteams. Der blev udarbejdet en plan for, hvordan dette kunne gennemføres uden et for stor ressourceforbrug fra kommunens side. Den eksterne proceskonsulent deltog på forhandlingsmøderne for at sikre, at samudviklingstilgangen blev formidlet og sikret i udviklingsprojektet.

### 3.5 Indkøb

Der blev udarbejdet en indkøbsoption, som i detaljer beskrev under hvilke vilkår Kommunen kan indkøbe de udviklede løsninger efterfølgende. Indkøbsoptionen forpligter alene leverandøren (på pris og leverancer) men ikke kommunen, som frit kan vælge at købe ind eller lade være.

Betingelser for indkøbsoptionen var et væsentligt diskussionsemne under udbudsforhandlingerne.

### 3.6 Tid og ressourcer

Hele processen, fra de første tanker til løsninger var i jorden, tog 2 år. Heraf blev der brugt et halvt år på forberedelse, markedsdialog og klargøring til udbud. Fra udbudsmaterialet blev sendt ud til løsningerne var

udviklede samt implementerede og indkøbsoptionen blev anvendt gik der 1,5 år. Det har været en yderst effektiv udbuds-, udviklings og implementeringsproces. Begge teams fik udviklet løsninger, der giver værdi og kan anvendes i kommunen. Efter udviklingsfasen fortsætter projektet i en 4+2-årig rammeaftale<sup>3</sup>, hvor Frederiksberg Kommune og de øvrige kommuner samt offentlige organisationer, som er med på indkøbsoptionen, kan indkøbe og implementere løsningerne (uden yderligere udbud). I 2019 er Frederiksberg Kommune i fuld gang med at udbrede løsningerne på kommunens veje.

Tidsforbruget til gennemførelse af innovationspartnerskabsudbud og det efterfølgende udviklingssamarbejde har bestået i følgende:

- Deltagelse med 15 medarbejdere til en halvdagsworkshop om interne behov og krav til en løsning.
- Deltagelse i 2 heldagsworkshops med 15 medarbejdere til markedsdialog .
- Forberedelse af udbudsmateriale.
- Gennemførelse af udbud og forhandlingsmøder.
- Møder ifm. indgåelse af partnerskabsaftaler.
- Deltagelse i samudviklings-workshops med leverandørteams.
- Projektledelse og projektstyring.
- Udgifter til proceskonsulent og OPI ekspertise fra INNOBA.
- Udgifter til advokatassistance fra DLA Piper.

Dette ressourceforbrug skal ses i lyset af:

- Store besparelser ved ikke at skulle udvide det eksisterende kloaknet.
- Markante serviceforbedringer til borgerne og besparelser ved færre oversvømmelser.
- En styrkelse af det grønne bybillede og væsentlig bedre vækstforhold for vejtræer.
- Muligheder for smart styring af regnvandshåndtering på sigt.
- Forventning om færre fejl og behov for tilretning som følge af uhensigtsmæssigheder i løsninger, der ikke er tilpasset kommunens behov.
- Langt hurtigere og mere effektiv anlægstid på regnvandsløsninger end hidtil.
- Videre muligheder for yderligere forbedringer på de udviklede løsninger.
- Besparelser ved at undgå udbud efter udviklingsfasen – herunder de mange efterfølgende udbud, der er sparet ved hvert indkøb under rammeaftalen.
- Som følge af de færre udbudsprocesser: besparelser på rådgivningsudgifter til efterfølgende projekter.
- Muligheden for løbende tilpasning og udvikling i den efterfølgende rammeaftale, hvor der er indlagt rum for kontinuerlige forbedringer og innovation.
- Sparet anlægstid på efterfølgende projekter (hurtigt anlæg var en del af innovationsmålet).
- Det kan med tilgangen lade sig gøre at videreudvikle og teste/innovere i en tryk ramme og samarbejdsrelation helt frem til, og under, implementeringsprocessen.
- Der sker en akkumuleret erfaring og viden i partnerskaberne (også over tid i rammeaftalerne), der sikrer effektivitet, besparelser og øget kvalitet.

### 3.7 Oplevede fordele

Det er vurderingen, at der har været en række fordele ved at anvende innovationspartnerskabs-udbud frem for mere traditionelle indkøbsformer i projektet:

- Det har været muligt at få adgang til langt bedre løsninger, der i højere grad løser Frederiksbergs specifikke udfordringer.
- Den investerede tid i markedsdialog og forhandlingsmøder inden opstart af udviklingsprojektet har sparet kommunen for tid og fejl på et tidspunkt, hvor det ville være meget dyrt.
- Markedsdialogen har været en øjenåbner og givet information samt baggrundsviden til kommunen på en måde, der ellers ikke ville have været muligt.
- Det har været muligt at få innovationshøjde ind i de tilgængelige løsninger, så Frederiksberg fremadrettet kan spare tid og økonomi i anlæg af regnvandssikrede veje.

<sup>3</sup> Efter 4 år er rammeaftale til forhandling og kan derefter forlænges med yderligere 2.



- Samudvikling og hele processen omkring innovationspartnerskaberne har gjort det muligt at udfordre både leverandører og kommune selv på fremtidens løsninger til regnvandshåndtering. Det har skabt muligheder for markant hurtigere anlægstid og langt bedre punktvis håndtering af skybrud og regnvand, end det hidtil har været muligt.
- Der har været en øget intern integration og samarbejde mellem enheder som følge af de tværfaglige og innovative tilgang.
- Processen har udgjort en effektiv ramme for tværkommunalt samarbejde om udvikling og indkøb af innovative løsninger.

Samlet set, er det vurderingen , at Kommunen med projektet har fået mere ud af de penge, der er investeret i klimasikring, end hvis der ikke havde været gennemført innovationspartnerskaber.

## 4. Erfaringer

Nedenfor er en opsummering af centrale erfaringer og gode råd til gennemførelse af innovativt indkøb med udbudsformen innovationspartnerskaber.

### 4.1 Forankring

- **Sørg for at inddrage alle relevante aktører fra start.** Det vil sige de driftmedarbejder i kommunen, som vil være potentielle brugere af de udviklede løsninger, interne eksperter der kender vilkårene for implementering af en løsning samt eventuelle skeptikere der kunne have forbehold for projektet og senere blive stopkoldser for en hensigtsmæssig udvikling og implementeringsproces.
- **Få projektet forankret i én afdeling med det primære ansvar.** Afdelingen bør dedikere en projektleder, der kan sikre ledelsesstøtte til alle centrale beslutninger, løbende kommunikation omkring projektet til relevante stakeholdere, koordinering med andre initiativer i kommunen, inddragelse af andre afdelinger og medarbejdere samt den løbende praktiske projektledelse af projektet.
- **Sørg for politisk opbakning tidligt i processen.** Se gerne på muligheder for at koble projektet op på eksisterende strategier og projekter, der alligevel skal i gang, og som markant kan forbedres via projektets resultater. Formulér den store fortælling, der på et politisk niveau kan formidle formål og fordele ved projektet. Tænk evt. projektets budget sammen med eksisterende budgetter og overvej, om projektet kan sikre en bedre udnyttelse af nogle af de midler, der allerede er afsat til forskellige formål.

### 4.2 Økonomi

- **Afklar hvilke budgetter, der vil kunne finansiere udviklingsprojektet.** I et innovationspartnerskab investerer Kommunen medarbejdertimer mv. i samudvikling sammen med en eller flere private virksomheder. Derudover vil Kommunen typisk betale for hele eller dele af virksomhedens udviklingsomkostninger<sup>4</sup>. Vær realistisk omkring den nødvendige finansiering af samudvikling. Leverandørerne kan ofte se et kommercielt potentiale i medvirke i samudvikling med kommunen og kan derfor være indstillede på at medfinansiere dele af udviklingsomkostningerne, men lyt til deres vurderinger af, hvornår dette kan betale sig for dem, og hvornår det ikke kan.
- **Sørg for at der er vilje til et evt. indkøb.** Innovationspartnerskabsudbud er specielt ift. andre udviklingsprojekter på den måde, at kommunen fra start signalerer et klart ønske om indkøb af den/de udviklede løsninger efterfølgende. Derfor bør man fra start sikre, at der er vilje til og (i hvert fald på sigt en chance for) at afsætte budget til et indkøb. Det bør i løbet af projektets første faser afklares, hvad størrelsen af et eventuelt indkøbsbudget kunne være. Her bør udarbejdes en potentialeberegning, der tydeliggør, hvad kommune kunne spare/tjene/forbedre, hvis den valgte problemstilling løses ved efterfølgende implementering af innovative løsninger. Bemærk, at kommunen i et innovationspartnerskab ikke formelt set har pligt til at indkøb, men alene har en mulighed (option) for indkøb.
- **Få flere kommuner med.** Innovationspartnerskabsudbud giver mulighed for at flere offentlige aktører kan være med på den indbyggede indkøbsoption. Overvej om andre kan inviteres til at være med som potentielle indkøbere af de færdige løsninger. En større potentiel indkøbskraft gør projektet mere attraktivt for virksomhederne og samtidig giver det mulighed for at være flere om de udviklingsomkostninger, der måtte være og/eller udgifter til rådgivere mv. Bemærk at ingen offentlige

<sup>4</sup> Dette sker inden for specifikke rammer, som er afstemt med det juridiske grundlag for innovationspartnerskabsudbud. Få evt. rådgivning vedr. hvor meget og hvad, Kommunen kan finansiere.

aktører forpligter sig til indkøb ved at være med på indkøbsoptionen – det er alene en option og giver derfor ret, men ikke pligt, til indkøb.

### 4.3 Brug tid på markedsdialog

- **En velgennemført markedsdialog giver helt central viden** om mulighederne og det rette udgangspunkt for innovationspartnerskaber.
- **Få hjælp til planlægning og facilitering.** Det er en fordel for projektgruppen at kunne koncentrere sig om selve dialogen. En ekstern facilitator er også "neutral" og kan sikre en ligeværdig dialog mellem de deltagende parter.
- **Gør proaktivt markedet opmærksom på muligheden** for at deltage i dialogen. Sørg gerne for at komme ud med information om dialogen til flere forskellige typer af leverandører, som hver især kunne have forskellig viden og perspektiver på problemstillingen.
- **Inviter medarbejdere fra kommunen med** til dialog, så det bliver en ægte offentlig-privat brainstorm om forskellige mulige udviklingsretninger, afklaring af behov, mv.
- **Brug gerne workshops** som værktøj til at få en ligeværdig og dybdegående dialog.
- **Suppler eventuelt med online dialog eller individuelle møder** efterfølgende med forskellige typer af leverandører.
- **Husk princippet for ligebehandling** og dokumentér dialogen, så andre virksomheder efterfølgende kan få viden om indsigter mv.
- Sørg for at få **invitationen til markedsdialog ud så bredt** som overhovedet muligt – brug også mere uformelle kanaler, som sociale medier, online udbudsportaler, brancheforeninger og lign.
- **Brug tid på markedsdialogen** men tænk også i et proportionalitetsprincip vedr. ressourceforbrug: jo større kommercielt potentiale for virksomhederne, jo mere tid kan det med rimelighed forventes, at de anvender i en markedsdialog. I projektet blev der gennemført 2 heldagsworkshops som del af markedsdialogen med deltagelse af mere end 30 virksomheder. Det gav mening, fordi det kommercielle potentiale er så stort på området.
- Brug gerne markedsdialogen til at **understøtte partnerdannelse** mellem deltagerne – mellem leverandører, rådgivere, eksperter, mv. Der kan sagtens være et element af match-making i en markedsdialog. Det er særligt relevant, hvis emnet kræver tværfaglige løsninger.

### 4.4 Få fat i de rigtige leverandører

- Der er **forskel på konsulenter og producenter**. Konsulenters forretningsmodel vil typisk bestå i at sælge timer til en fastlagt timepris. Når projektet er slut tjenes ikke yderligere penge på projektet. Producenter tjener penge på antal enheder solgt. De vil kunne tjene penge på en udviklet løsning mange år frem – også efter et innovationspartnerskab er overstået. Det er producenterne, der kan have en interesse i at investere i et udviklingsprojekt for på sigt at kunne tjene pengene hjem på fremtidigt salg.
- Sørg for, at det er en virksomhed, som kan se en **positiv forretningsmodel** i at indgå i innovationspartnerskabet, som bliver hovedpartner i partnerskabsaftalen. Dvs. gerne en producent, som efterfølgende kan tjene på at sælge den udviklede løsning til kommune - og til andre kunder. Dette kan bl.a. gøres ved at kræve referencer fra producenter i udbudsmaterialet, ved at italesætte meget tydeligt når det handler om produktudvikling og ved at forklare om muligheden for at rådgivere kan indgå som underleverandører i en leverandørpartnerskab.
- Vær opmærksom på, om leverandørkonsortiet har tænkt igennem, hvordan deres opgavefordeling skal se ud – men også hvordan deres **økonomiske incitament-model** hænger sammen.

### 4.5 Forhandlingsmøderne giver værdi

- **Den investerede tid kommer tilbage.** Det er på forhandlingsmøderne i udbudsprocessen, at man kan "lægge svesken på disken" og de svære diskussioner skal tages. Tid brugt i forhandlingsmøderne (og

markedsdialogen) kommer tilbage efterfølgende ved bedre innovationsprojekter og færre fejl/udfordringer efterfølgende.

- **Vær ærlig** omkring kommunens udgangspunkt og lydhør overfor leverandørernes virkelighed. Forsøg at få en konstruktiv dialog, hvor partnerne arbejder sammen om at løse eventuelle udfordringer frem for hård traditionel forhandling, hvor der kæmpes om interesser.
- **Det er en forhandling.** Leverandørerne skal også lære og forstå, at forhandlingsmøder ved et innovationspartnerskab er tænkt som konstruktiv dialog og som første skridt i den senere samudvikling omkring at finde de rette løsninger. Omvendt er der naturligvis også forskelligartede interesser bl.a. ift. økonomi, ansvarsfordeling, mv. Vær ærlig og åben omkring disse forhold og trød også i karakter som ordregiver, når dette er nødvendigt.
- **Bliv klogere.** Forhandlingsmøderne er til for at forstå hinandens udgangspunkt bedre og afklare forhold vedr. de indleverede tilbud som kommunens forventninger og ønsker. Efter hvert forhandlingsmøde tilpasses udbudsmaterialet med præciseringer, efterhånden som tilbudsgiver bliver klogere på, hvad der er muligt og hensigtsmæssigt for at få den bedst mulige løsninger. At udbudsmaterialet tilpasses undervejs er således ikke et problem men hele formålet med møderne.
- **Udbudsregler gælder stadig.** Der tages referat på alle møder, som efterfølgende fremsendes til leverandøren samt arkiveres. Al øvrig kommunikation mellem tilbudsgiver og ordregiver skal foregå via Mercell eller lignende skriftlig udbudsportal. Det betyder også, at alle spørgsmål-svar, ændringer mv. vedr. udbudsmaterialet offentliggøres til alle tilbudsgivere samtidig.
- Et nej kan også være en gevinst. Hvis man under forhandlingerne kommer til den erkendelse, at løsningen ikke er realistisk, er det vigtigt at melde klart ud. Det sparer ressourcer for alle – både for Kommunen og for virksomhederne.

#### 4.6 Find den rette prissætningsmodel

- **Prissætning er svært på noget man ikke kender.** En af udfordringerne ved innovationspartnerskaber er at udfærdige indkøbsoptionen. Det er vanskeligt at prissætte og beskrive en løsning, der endnu ikke er udviklet. Der arbejdes derfor oftest med en max-pris, som virksomhederne melder ind ved samarbejds start. Herefter arbejdes på at ramme en endelig pris, der lægger så langt som muligt under denne maxpris. Maxprisen og den endelige pris på løsningen skal kunne betale sig for Kommunen. Dette er forudsætningen for efterfølgende indkøb på indkøbsaftalen.
- Vær opmærksom på, at den endelige pris skal ramme et niveau, der også kan betale sig for virksomheden. Ellers kommer der ikke skaleret implementering ud af samarbejdet.
- Sørg i det hele taget for, at det også kan **betale sig for virksomhederne** at være med i samarbejdet. Her kan det bl.a. være en fordel at betale virksomhederne et beløb for deltagelse i udbudsprocessen (når de er prækvalificerede), at betale til udviklingssamarbejdet i løbende rater, mv.
- Husk at begge parter accepterer en **risiko** ved at gå ind i et innovationspartnerskabet – både Kommunen og virksomheden(rne).
- Prissætningen ifm. indgåelse af partnerskabsaftalen kan foregå på flere måder. Den kan være baseret på en beregning af mulige besparelser, hvis løsningen udvikles. Den kan baseres på den indledende markedsdialog og markedsafdækning vedr. forventet prissætning på området. Den kan også være omkostningsbaseret ift. udvikling og materialeomkostninger. Få evt. hjælp til at vælge den rette prissætningsmodel for netop det projekt, som skal iværksættes.

#### 4.7 Facilitér samudvikling

- **Samudvikling sker ikke af sig selv.** Sørg for at gøre mere og andet end traditionelle møder.

- **Italesæt løbende den anderledes rollefordeling.** Gør det klart fra start – og gentag ofte – at der er tale om en anden tilgang end de vanlige køber-sælger roller. Det kan være nemt at falde tilbage i de vante mønstre og glemme innovationstilgangen og den gode samt konstruktive samudvikling.
- **Få driften med** i direkte samudvikling med leverandørteams. Brug gerne workshop, faciliteret idé-udvikling og prototyping som værktøjer
- Signaler igen og igen den **konstruktive tilgang**: der findes fælles løsninger – rollerne er så vidt muligt en ligeværdig dialog, hvor alle arbejder sammen om at finde løsninger på forskellige hensyn, behov, etc.
- **Hold innovationsfanen højt**, men arbejd også med en styret proces, så der kommer effektiv fremdrift og resultater hele tiden.
- Sørg for at virksomhederne også stiller med folk, der har en **beslutningskompetence**, helst udviklingschefer
- Brug også samudviklingsprocessen til at skabe **forankring af projektet internt**. Tag de aktører med, som efterfølgende kan påvirke den gode implementering af projektets resultater.

#### 4.8 Sørg for en stærk projektledelse

- Det er væsentligt for projektets succes, at der indsættes en stærk og **erfaren projektleder**.
- Projektlederen skal sikre **fremdrift** i projektet og sørge for, at processerne ikke trækker i langdrag.
- Samtidig er det en opgave at sikre, at alle aktører er med på vognen, og at eventuelle forhindringer for projektet hele tiden håndteres og fjernes.
- Det er hensigtsmæssigt, hvis projektlederen også **bidrager til den videre implementering**, således at central viden om, hvad løsningerne kan, og hvordan de yderligere kan tilpasses, bringes med videre. Det er især vigtigt, hvis man i en efterfølgende rammeaftale forventer at udvikle videre på løsningerne.
- **Få eventuelt hjælp** til projektledelsen af nogen, der har prøvet udviklings-/OPI-/innovationspartnerskabsprocesser før.
- Få samlet et **lille stærkt hold** omkring projektlederen, som samlet set dækker alle de nødvendige kompetencer. De kan være personer, projektlederen lejlighedsvis kan trække på i processen eller lign.

#### 4.9 Det er også nyt for virksomhederne...

- Den nye udbuds- og samarbejdsform Innovationspartnerskabs-udbud er også **nyt for markedet**.
- Vær derfor opmærksom på, at virksomhederne skal orienteres om, hvordan processen foregår. Gentag gerne og læg især vægt på at understrege, at der ønskes et andet form for samarbejde end vanligt.
- Vær klar på at kunne forklare, hvad **forventningerne** helt præcist er til virksomhedernes deltagelse.
- Mind eventuelt leverandørteams om, at det det være en god idé også for dem, at få en **egen jurist/advokat** til at læse innovationspartnerskabskontrakten igennem. Her skal alle især være opmærksomme på, at kontrakten er både en aftale om samudvikling og en aftale om levering.
- I udgangspunktet er leverandøren bundet til at levere det udviklede produkt, hvis den offentlige part ønsker at indkøbe. Det er derfor yderst vigtigt, at virksomheden undervejs i udviklingsprocessen hele tiden forholder sig til, om de **økonomisk og teknisk** kan stå inden for ændringer, tilpasning, innovationer, mv.
- Ved hver fase i udviklingsforløbet bør indlægges en **stage gate**, hvor Kommunen kan vælge, om man ønsker at fortsætte samarbejdet eller ej. Her er det leverandørens ansvar hele tiden at forholde sig til, hvad de byder ind med til løbende godkendelse hos Kommunen, herunder beskrivelser af produktets indhold og funktionalitet ift. forventet pris.
- Både virksomheder, der arbejder med rådgivning (timebetalte konsulenttydelser), og virksomheder der er produktleverandører er typisk vandt til den klassiske leverandørrolle. Man skal være meget tydelig med de (anderledes) forventninger. Der kræves **overinformation** for at imødegå et nogen gange umodent marked ift OPI – offentlig-privat innovation.
- I innovationspartnerskabet: læg vægt på de **gode personlige relationer**. Det er den personlige energi og vilje til projektet, der skal bære det igennem, når man evt. kommer ud på ukendt farvand.

God fornøjelse med innovationspartnerskaber!



