

Udbudsprocesser, der stimulerer offentlig innovation og styrker nye, grønne indkøbsløsninger, samt forbedrer virksomheders muligheder for udvikling og afsætning af nye grønne løsninger.

Virksomhedernes erfaringer og perspektiv



Indhold

1	Cleantech TIPP: Innovative grønnere udbud	3
2	Hovedresultater og anbefalinger	5
2.1	Gode råd til offentlige aktører	5
2.2	God råd til virksomheder	7
3	Virksomhedernes erfaringer og perspektiver	9
3.1	Behov for innovationsfremmende udbudsforløb	9
3.2	Udveksling mellem det offentlige og virksomheder	10
3.3	Tættere på kunden	12
3.4	Vigtigt at kende det offentliges formål og horisont	13
3.5	Værdifuldt at møde flere eksperter og aktører	14
3.6	At give sin tid og sine ressourcer	15
4	Erfaringer med markedsdialog	17
4.1	Den åbne og brede dialog åbner for nye tilgange	18
4.2	Vigtigt at dialogformatet er fokuseret	19
4.3	Relationen til udbyder er afgørende	20
5	Erfaringer med partnerskaber	22
5.1	En spændende og ressourcekrævende udveksling	22
5.2	Juridisk afklaring og tillidsskabende udveksling	24
5.3	Værdifulde partnerskaber på tværs af brancher	26
5.4	Intensivt og bredt engagement fra det offentlige	27
6	Om undersøgelsen	29

1 Cleantech TIPP: Innovative grønnere udbud

Både i Danmark og Sverige bliver innovative grønne indkøbsløsninger ofte begrænset af det offentliges udbudsregler og -rammer. Det hænger sammen med, at det offentlige ikke driver efterspørgslen, fordi de hidtil ikke har haft tilstrækkeligt fokus på at: Undersøge markedet for nye løsninger; gå i dialog med relevante leverandører; specificere behovene og fastlægge evalueringkriterier; fokusere på totalomkostninger i stedet for anskaffelsesprisen.

Cleantech TIPP er et dansk-svensk Interreg-ÖKS projekt, der siden 2016 har arbejdet på at overvinde udbudsbarriererne for den grønne omstilling. Projektets formål er at fremme udviklingen af innovative løsninger ved at øge sammenhængen mellem offentlig efterspørgsel og markedets udbud af løsninger. Cleantech TIPP er ledet af Gate 21 i samarbejde med en række danske og svenske partnere¹.

Cleantech TIPP

Projektet skal stimulere innovationsprocesser og konkret styrke indkøb, som matcher kommunernes visioner om nye grønne løsninger, samtidig med at det forbedrer virksomheders muligheder for udvikling og afsætning af nye grønne løsninger.

Cleantech TIPP arbejder med at facilitere og udbrede viden om innovative grønne indkøbsmuligheder blandt offentlige indkøbere og private virksomheder. I den forbindelse har projektet fokus på at afprøve og udvikle nye udbudsmuligheder i form af markedsdialog og forskellige former for offentlig-privat innovationssamarbejde (OPI).

Siden 2016 har en række virksomheder og offentlige aktører været involveret og gjort sig erfaringer med projektet. Indtil nu er det særligt de offentlige aktørers perspektiver, der er blevet belyst og inddraget i udviklingen af projektet.

¹ Partnerne er Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Høje-Taastrup Kommune, Allerød Kommune, Albertslund Kommune, Malmö stad, Helsingborg stad, Öresundskraft, NSR AB, BOFA, Sysav Utveckling, Sustainable Business Hub, Dansk SymbioseCenter, Hållbar Utveckling Skåne, Länsstyrelsen Skåne, Aalborg Universitet, Lunds Universitet, Processio og Concito.

CONCITO og Gate 21 lægger vægt på også at tage virksomhedernes perspektiv og erfaringer alvorligt i arbejdet for at fremme grønnere offentlige indkøb og efterspørgseldreven innovation i virksomhederne. Denne rapport sammenfatter resultaterne af NIRAS' analyse af virksomheders perspektiv på de markedsdialoger og forskellige former for partnerskaber, der er blevet udviklet i projektet. Der er tale om en kvalitativ undersøgelse, som bygger på dybdeinterview med 27 forskellige danske og svenske virksomheder, der har været involveret i udbudsprocesser om grønne løsninger inden for klimasikring, affaldsindsamling, regnvandshåndtering og madspild. Undersøgelsen omfatter såvel enkeltmandsfirmaer som virksomheder med flere tusinde ansatte.

Rapporten sammenfatter først analysens hovedresultater i form af gode råd og inspiration til dels offentlige indkøbere og dels virksomheder. Derefter følger rapportens hovedkapitel, som fremhæver centrale temaer i virksomhedernes perspektiv på og erfaringer med markedsdialoger og partnerskaber. Først præsenteres generelle erfaringer og dernæst fremhæves særlige opmærksomhedspunkter i forhold til først markedsdialoger og dernæst partnerskaber.

2 Hovedresultater og anbefalinger

Undersøgelsen viser samlet set, at virksomhederne oplever det som værdifuldt for udviklingen af nye løsninger og den grønne omstilling, at de er blevet inddraget tidligt i udbudsprocessen via markedsdialoger og partnerskaber. Virksomhederne giver udtryk for, at det er nødvendigt at udvikle nye og fleksible udbudsprocesser for, at de kan tilbyde de mest helhedsorienterede, værdifulde og fremtidssikrede løsninger. Generelt set er virksomhederne indstillede på at indgå i lignende processer igen, men de oplever også, at det kan være en krævende proces og en usikker investering for dem.

Denne rapport giver et kvalitativt indblik i virksomhedernes perspektiv på værdien og udfordringerne ved at indgå i markedsdialogerne og partnerskaberne. Rapporten er bygget op omkring en række opmærksomhedspunkter og udsagn, som kan give inspiration til udviklingen af innovative udbudsprocesser, der fremmer grønnere og mere bæredygtige indkøb i det offentlige.

På baggrund af disse indsigter har NIRAS sammenfattet en række anbefalinger og gode råd. De gode råd er målrettet dels offentlige aktører, som planlægger at inddrage virksomhederne i markedsdialoger og partnerskaber, og dels virksomheder, som overvejer at deltage i disse processer.

2.1 Gode råd til offentlige aktører

- ! Vær opmærksom på, at markedsdialog og partnerskaber ofte vil være relevante aktiviteter op til eller i forbindelse med et udbud, hvis I ønsker at fremme nye løsninger til grønnere indkøb og en mere bæredygtige udvikling.
- ! Vær klar på formålet og hvad processen skal føre til. Mange virksomheder oplever behovet for mere fleksible udbudsforløb, og er indstillet på at give deres ekspertise og tid til et mere fleksibelt forløb. Det er dog afgørende, at de tydeligt oplever, at I er indstillet på at give noget tilbage til markedet i form af nye opgaver, udbud og rammeaftaler.
- ! Invitér og inddrag virksomheder fra forskellige brancher og størrelser. Et bredt samarbejde giver mest inspiration til deltagerne, fremmer dialoger og giver mest innovation til udbydere.
- ! Giv løbende noget tilbage til de deltagende virksomheder, gerne i form af en dagsorden, indsigt fra en ekstern ekspert, en opsamling, en redegørelse for jeres næste skridt, en indsigt i jeres behov og en beskrivelse af projektets

horisont. Det er inspirerende at bidrage til udviklingen af nye løsninger og udbud, men det er frustrerende ikke at kende den proces, man bidrager til.

- ! Værd realistisk med det tidsforbrug I forventer af de deltagende virksomheder. Små virksomheder har ikke samme ressourcer som større virksomheder til at indgå i tidskrævende processer. Lav en fælles afklaring af risici i samarbejdet.
- ! Træd i karakter og del jeres visioner og planer med virksomhederne. Det er forudsætningen for, at det giver mening for dem at bidrage. De deltager i samarbejdet for at komme tættere på jeres verden, behov og de mulige opgaver, I udbyder.
- ! Stil op til processen med et bredt sammensat team, der er forpligtet på at bidrage til forløbet. Vigtige parter er: En jurist, udbudskonsulent og ikke mindst relevante fagfolk og forvaltningsmæssige enheder. De nye udbudsprocesser kan ikke uddelegeres til en udbuds- eller indkøbsansvarlig, men kræver involvering af flere af kommunens fagfolk og enheder for at føre til bæredygtige løsninger.
- ! Inviter virksomheder via målrettede, individuelle invitationer for at sikre, at alle relevante samarbejdspartnere møder op. Det er sjældent tilstrækkeligt at invitere virksomheder via åbne invitationer og udbudstjenester.
- ! Sørg for den nødvendige organisatoriske opbakning og råderum, så en mulig ny innovativ løsning kan realiseres.
- ! Hav styr på de juridiske rammer og hav kontraktudspil klar. Det skaber usikkerhed og modvirker innovation, hvis juraen ikke er på plads, særligt hvis der er tale om et samarbejde, der rækker ud over en dialog.
- ! Formulér enkle spilleregler for godt udviklings samarbejde, herunder tillid og fortrolighed – gå selv forrest og vis, at I følger spillereglerne.
- ! Vær opmærksom på virksomhedernes investering i forløbet og sæt jer i deres sted – eksempelvis ved at læse denne rapport om virksomhedernes erfaringer og perspektiv.

2.2 God råd til virksomheder

- ! Vær opmærksom på invitationer til markedsdialoger og partnerskaber inden for områder, der er centrale for jeres forretningsudvikling. Det er processer op til eller i forbindelse med et udbud, som er særligt oplagte for offentlige indkøbere at bruge, når de ønsker at innovere deres opgaveløsning. Der er mange typer af processer op til udbud og egentlige udbudsprocedurer, som giver jer mulighed for at præge udviklingen og komme tættere på fremtidige opgaver, rammeaftaler og udbud.

Overvej om markedsdialoger og partnerskaber kan ...

- ! Bringe jer tættere på en vigtig kunde. En værdi ved den åbne proces og forløbet er, at det giver en god forståelse for den udbydende kundes behov og udfordringer. Det kan både dreje sig om den konkrete kunde, fx en kommune, og den banebrydende kunde, som tager livtag med udfordringer og fornyelser, som flere andre lignende kunder vil skulle løse.
- ! Give ny markedsindsigt og inspiration. Processerne vil ofte være tilrettelagt, så man får mulighed for at møde nogle af de andre aktører – virksomheder og fageksperter – som gør sig gældende på markedet.
- ! Give mulighed for at sælge helhedsorienterede løsninger til de offentlige aktører i stedet for en færdig vare eller ydelser i et traditionelt udbud.
- ! Føre til nye netværk og samarbejdspartnere. Kollektive markedsdialoger, offentlige-private samarbejder og innovationspartnerskaber har vist sig at danne en god ramme for at afprøve nye samarbejdspartnere.
- ! Give mulighed for at have en åben og tværfaglig dialog med ens kunde, der kan give indsigt i behov, som er grundlaget for innovation.
- ! Være for ressourcekrævende. Er der sammenhæng mellem det, I skal investere, og den langsigtede værdi for virksomheden? Normalt er der tale om processer, der ikke giver omsætning på den korte bane, fordi de har en længere og mere åben tidshorisont end traditionelle udbud.
- ! Munde ud i udbud af nye opgaver og rammeaftaler og budgetter. Her er det vigtigt at være opmærksom på både tidshorisonter og opgavernes omfang.
- ! Være en tryk og produktiv ramme for innovation og deling af ideer og forretningshemmeligheder, fordi der er styr på de juridiske rammer og spilleregler ved de forskellige processer og metoder.

- ! Give store virksomheder mulighed for at alliere sig med mindre virksomheder og iværksættere, der giver innovationskraft til partnerskaber.
- ! Give små virksomheder mulighed for at støtte sig til store virksomheder, der har flere ressourcer, de kan investere i partnerskabet.

3 Virksomhedernes erfaringer og perspektiver

Dette kapitel bygger på en tværgående analyse af virksomhedernes perspektiver på de markedsdialoger, OPI samarbejder og Innovationspartnerskaber, som de har indgået i. Kapitlet sammenfatter virksomhedernes oplevelser og fremhæver hvad, der ligger dem særligt på sinde, når de indgår i åbne og innovationsorienterede samskabelsesprocesser med offentlige myndigheder.

Fokus i dette kapitel er på de generelle erfaringer og perspektiver. I de følgende kapitler samles op på de erfaringer, der gør sig særligt gældende for først markedsdialoger og dernæst partnerskaber (OPI eller innovationspartnerskab).

3.1 Behov for innovationsfremmende udbudsforløb

Hovedparten af de deltagende virksomheder har ikke tidligere deltaget i markedsdialog eller partnerskaber. Andre virksomheder har været mere eller mindre involverede i beslægtede markedsdialoger og innovationspartnerskaber, som udbudsloven har givet mulighed for siden år 2016.

Blandt de deltagende virksomheder understreger flere, at de oplever et behov for at udfordre traditionelle udbud og udbudsprocesser. De fremhæver, at traditionelle udbud er begrænsende i forhold til, at de som virksomheder kan byde ind med de nyeste, bedste og mest helhedsorienterede løsninger. Virksomhederne oplever i den forbindelse et behov for at komme tidligt på banen og præge definitionen af opgaven ved at spille ind med deres ekspertise, erfaringer med nye tekniske løsninger samt markedsforståelse for hensigtsmæssige samarbejder.

Flere virksomheder giver udtryk for, at der er behov for vidensdeling, dialoger og samarbejder, før opgaven defineres, hvis man ønsker, at innovation og helhedstænkning skal spille en større rolle i offentlige udbud og opgaveløsning. Virksomhederne begrundet det blandt andet med, at den tidlige inddragelse af forskellige typer virksomheder og fagligheder er essentielt for udviklingen af udbud, der fører til innovative og bæredygtige løsninger.

Fælles for de deltagende virksomheder er, at de gerne vil deltage i markedsdialoger eller partnerskaber igen – hvis de kan se, at der er perspektiver i det for dem. De perspektiver handler denne rapport om.

Jeg synes gerne, at man må appellere til, at det offentlige generelt beder lidt mere om hjælp til at lave et bedre udbud, så de fagligt får spurgt om de rigtige spørgsmål. Jeg synes bare, at det er tydeligt, at der nogle gange mangler sammenhæng på tværs, og at mange udbud er relativt dårligt skrevet. (Stor virksomhed).

Myndigheterna tror att dem vet saker, men det gör dem inte. (Stor virksomhed)

I andra offentliga projekt kommer de ha en färdig produkt, men här har vi samarbetat tidigare i processen. Feedbacken har varit bra. (Lille virksomhed).

Jeg oplever, at konservative udbud har været meget: "Nu er det det her der gælder de næste fem år." Man skal hen til noget, hvor man også kan udvikle efter kontrakten. (Mellemstor virksomhed)

Idag finns det vattentäta fönsterluckor mellan allmänheten och privat, och detta behöver ändras om det ska ske riktiga förändringar (Lille virksomhed)

3.2 Udveksling mellem det offentlige og virksomheder

Virksomhedernes perspektiver på markedsdialoger og partnerskaberne er præget af, at forløbene bygger på mekanismer, som rækker ud over traditionelle udbuds formalia. Det rækker også udover den klassiske kunderelations køb-salg transaktion. Virksomhedernes oplevelser er præget af, at de har været en del af forløb, hvor en respekt for gaveudvekslingens logik² har afgørende betydning.

I gaveudvekslingen strækker relationen og transaktionen sig over længere tid og man kan ikke på forhånd vide, hvad man får, og hvad man giver igen. Det betyder ikke, at alt står åbent eller at virksomhederne møder op uden forventninger til de offentlige aktører, der inviterer til markedsdialog og partnerskaber. Virksomhedernes forventninger er præget af de forpligtelser, der følger med en gaveudveksling.

² Beskrevet af den franske antropolog Marcel Mauss i 1924 og lige siden jævnligt aktualiseret og videreudviklet af mange analytikere af grundlæggende sociale mekanismer.

Gaveudvekslingens logik er båret frem af tre sammenhængende forpligtelser: Forpligtelsen til at give, til at modtage og til at give igen. Det helt centrale i gaveudvekslingen er, at den fører til, at der knyttes forpligtende bånd mellem givere og modtagere: Her mellem de offentlige udbydere og virksomhederne.

Det er et gennemgående træk, at virksomhederne har engageret sig uden præcist at vide, hvad de gik ind til og med en vis forvirring om, hvad det offentlige forventede af dem. Men flere fortæller, at de mødte op, fordi de oplevede, at det var en slags forpligtelse – at det var nødvendigt for deres relation til kunden og for deres forretning.

Det er vigtigt for virksomhederne, at de offentlige aktører tager udvekslingsforventningerne alvorligt og viser, hvad de selv har på spil og forventer af de projekter, som dialogerne og partnerskaber handler om – som en gave til virksomhederne. Virksomhederne har fokus på at komme tættere på deres kunde og forstå, hvad projekterne betyder for dem. Virksomhederne oplever det som værdifuldt og et vigtigt skridt på vejen til den næste opgave, når de får den indsigt og oplevelse. Til gengæld bliver virksomhederne skuffede, hvis de oplever, at de ikke ved, hvor den offentlige part er på vej hen, eller hvis den offentlige part ikke har givet noget i form af nærvær og indsigt i planer og overvejelser.

Man tør jo næsten ikke lade være med at komme (Stor virksomhed)

Det lykkedes at opbygge en gensidig troværdighed og en åbenhed - Troværdighed. Tillid. Ikke misbrug af forretningshemmeligheder. Det har været meget vigtigt for os, at vi oplevede det (Mellemstor virksomhed)

Man skulle have lagt mere energi, tilstedeværelse og synlighed i fra kommunens side (Stor virksomhed)

Jeg synes de holdt kortene for tæt på kroppen (Stor virksomhed)

Vi er ikke kommet tættere på kunden, men tættere på samarbejdspartnere (Mellemstor virksomhed)

De er ikke selv kommet på banen. Der har de siddet tilbage og lyttet og noteret, hvad vi bød ind på. Så

vi har ikke haft en proces, hvor vi har diskuteret det sammen. (Mellemstor virksomhed)

3.3 Tættere på kunden

Virksomhedernes engagement i disse udbud er præget af gaveudvekslingen i den forstand, at en stor del af værdien for dem ligger i relationen til kunden. Et væsentligt motiv for at deltage i nye udbudsprocesser er en forventning om at komme tættere på en aktuel eller potentiel kunde - at udvikle relationen til udbyderen.

Dialoger og samarbejdet giver virksomhederne større chance for at matche deres løsninger med den offentlige efterspørgsel, forstå hvad der sker og indgå i en samarbejdsrelation, som de både beskriver som værdifuld for deres forretning og for udviklingen af innovative løsninger.

Relationsopbygning og yderligere indblik i den offentlige efterspørgsel, samt de potentialer og barrierer der findes her, har været stor motivationsfaktor for virksomhedernes deltagelse.

Flere virksomheder vurderer værdien ved deres deltagelse i markedsdialoger og partnerskaber ud fra, hvorvidt det lykkes at komme tættere på kunden og dermed de potentielle opgaver, der måtte komme. Det betyder også, at selvom virksomhederne sætter pris på dygtige procesfacilitatorer til at fremme dialoger og processer, bliver de skuffede, hvis de ikke får mulighed for at have direkte kontakt til flere repræsentanter for den offentlige udbyder.

Alene faren for at blive stillet uden for konkurrence ved ikke at deltage, betyder at mange træder til. (Stor virksomhed)

Værdien for os var kundepleje af en stor kunde. Det giver os muligheden for at få indblik i hvilke potentielle opgaver der kan være for os i kommunen (Lille virksomhed)

Det är lite överväldigande och svårt att veta var du kan ställa dina krav. Vill du ha ett forum. Men vi trodde fortfarande att vi skulle vara med, för att vi inte hade staden som kund och skulle vilja ha det (Mellemstor virksomhed)

Jeg syntes det var en god måde, at komme i dialog – både med kommunen og med øvrige interessenter. (Mellemstor virksomhed)

Några av de mest värdefulla faktorerna har varit kontakten och sedan närheten till kunden. Vi har satt med kunden dagligen och arbetat tillsammans. (Lille virksomhed)

3.4 Vigtigt at kende det offentliges formål og horisont

Fordelen ved de udvekslingsprægede markedsdialoger og partnerskaber er, at de offentlige aktører viser en lydhørhed over for virksomhedernes erfaring og viden. Lydhørheden er vigtig for innovationen. Denne åbenhed værdsætter de deltagende virksomheder samtidig med, at de også ønsker, at de offentlige aktører melder klart ud om formålet og horisonten med kontakten til virksomhederne. Det er vigtigt for virksomhederne, at udbyderne fortæller, hvad deres formål er, hvad der sker efterfølgende samt hvilke opgaver og udbud, de forventer at udbyde. Det handler om blandt andet om at formulere dagsorden og program, når man inviterer virksomhederne og om at følge op og gøre status efterfølgende.

Det er nødvendigt for virksomhederne at kende de offentlige aktørers formål og horisont for selv at kunne spille ind samt for at afgøre, om det giver mening for dem at deltage.

For virksomhederne skal der være et forretningsmæssigt perspektiv, som matcher deres investering af tid og ekspertise. Det betyder ikke, at virksomhederne forventer, at de får en opgave forærende eller, at udbyder har defineret en opgave. Men det betyder, at det er vigtigt, at den offentlige aktør har en udfordring eller opgave, som skal løses, og at de deltagende virksomheder får mulighed for at byde ind.

Det måste finnas tydligare ramar - men inte så att man inte kan ändra dem. Men de måste vara där från början. Det kan hjälpa entreprenörer och andra företag att veta hur de ska spendera sin tid. (Lille Virksomhed)

Jeg tror, at man skal tænke på guleroden, hvis man inviterer. (...) Man skal passe på: Det er på grænsen til, at det er det vi lever af, så det kan være lidt frækt at forvente, at vi møder op og ikke får noget for det. Man [den offentlige

aktør] skal være bevidst om at love, at der kommer et udbud inden for en overskuelig fremtid. Der skal være noget potentiel forretning i det. (Stor virksomhed).

Man kan blive efterladt med følelsen af, at man ikke ved hvad der nu kommer til at ske. Bliver der et udbud eller en mulighed for at komme ind over og være med til at etablere et projekt? (...) Det er utilfredsstillende at blive inddraget punktvis, og så blive sendt ud af døren uden at vide hvad der forventes af mig og hvad jeg kan få ud af det. (Stor virksomhed)

Det er vigtig med åbenhed om hvordan projektøkonomi hænger sammen. (Stor virksomhed)

3.5 Værdifuldt at møde flere eksperter og aktører

Flere virksomheder påpeger, at innovationshøjden afhænger af graden af tværfagligt samarbejde og inspiration. Her hører vi, at der er virksomheder, som har fundet det værdifuldt, at de sammen med udbyder og de øvrige virksomheder lytter til eksperter, der kommer med nye indsigter og forslag til løsninger. Tilsvarende sætter virksomhederne pris på, at de får mulighed for at møde og danne partnerskaber med andre virksomheder fra andre brancher.

Virksomhedernes deltagelse i de nye udbudsforløb er også motiveret af en interesse i at høre andre virksomheders perspektiver. Netværket, som opbygges mellem virksomhederne, tillægges stor værdi. Både små og store virksomheder fortæller, at de har fået kontakt til flere virksomheder og potentielle samarbejdspartnere, som de næppe havde fået, hvis ikke de havde deltaget i dialoger og udviklingsforløb.

De tværfaglige forudsætninger for de innovative løsninger viser sig også ved, at virksomhederne lægger vægt på, at det offentlige stiller med et hold, der involverer alle de fagligheder, enheder og forvaltninger, som kan få indflydelse på realiseringen af opgaven.

Man skaber ikke udvikling ved at sætte to konkurrenter i samme rum sammen med en kommune. Der skal inspiration og viden udefra ind – som nu gate 21 giver det (Mellemstor Virksomhed)

Der er noget værdifuldt for os i at høre de andres input. (Stor virksomhed)

Vi får tegnet et tydeligt billede af det marked vi agerer i - hvem vores konkurrenter og samarbejdspartnere er. (Lille virksomhed)

Det er den helt rigtige måde at gå til det på: At man fra starten af, får samlet de fagligheder, som alligevel skal byde ind (Lille virksomhed)

Det mest värdefulla var att träffa dem andra som tänker på det här och hitta lösningar tillsammans (Lille virksomhed)

Det skal være bredt sammensat og forskellige virksomheder, hvis der skal ske noget nyt. (Stor virksomhed)

3.6 At give sin tid og sine ressourcer

Virksomhederne giver deres tid til udbyderen. De er bevidste om omkostningen, selvom de er indstillede på, at de indgår i en relation, hvor tidsforbrug ikke kan afregnes her og nu 1:1.

Alle de deltagende virksomheder er opmærksomme på tidsforbruget, mange tæller deres timeforbrug, og har oven i købet en spontan fornemmelse for de deltagende virksomheders samlede timeforbrug. Andre virksomheder gør et nummer ud af, at de ikke vil opgøre timeforbruget, men ved, at det har belastet deres virksomhed.

Navnlig for små virksomheder kan det være en uoverkommelig investering at deltage i forløbene. Nogle virksomheder fremhæver, at de er blevet opmærksomme på, at det handler om at udvælge de mest relevante markedsdialoger og især partnerskaber, som kræver mange ressourcer, både økonomisk og tidsmæssigt. Kombinationen af virksomhedernes ressourcemæssige investering og usikkerheden om forløbenes slutprodukt

får flere af virksomhederne til at kalde deres deltagelse for et sats og et lotteri.

Når virksomhederne har deltaget skyldes det, at de ser tilstrækkeligt med potentiale i projektet og derfor oplever, at det er værd at investere og satse. Alle virksomheder har dog overvejelser om, hvorvidt resultatet af forløbet står mål med de udgifter, der har været ved at deltage. Det er vigtigt at være opmærksom på, at der kan være meget på spil for virksomheder, der deltager i en markedsdialog og ikke mindst i et partnerskab. Det er også vigtigt, at offentlige aktører har fokus på, at der skal være en form for balance mellem det, man forventer, at virksomhederne giver, og det man selv giver igen.

Det føles som at sidde på en lotteriseddel. Der er investeret masser af tid, og måske er man tæt på gevinst. Men man ved det ikke. (Lille virksomhed)

Man kan sige, at det er jo gratis arbejde, så det er jo ikke noget vi hele tiden kan sende alle afsted til. (Lille virksomhed)

Om det så batter noget i sidste ende er jo spørgsmålet. Der er vi jo ikke kommet til. (Mellemstor virksomhed)

4 Erfaringer med markedsdialog

Markedsdialog indgår i alle de projekter, hvor Cleantech TIPP har arbejdet med at hjælpe til bedre grønne indkøbsløsninger ved at afprøve forskellige former for dialog og samarbejde mellem virksomheder og de offentlige aktører.

Markedsdialog

Markedsdialog anvendes til indhentning af viden forinden udarbejdelsen af et udbud. Markedsdialog er kendetegnet ved at være en åben og bred dialog blandt offentlige parter/udbydere og markedet. Dialogen skal bidrage til at identificere relevante problemstillinger og derved bidrage til at kvalificere problemfeltet, inden opgaven udbydes. Ordregiveren skal sikre, at dialogen ikke fører til en konkurrencefordel for de deltagende virksomheder, hvilket betyder, at alle oplysninger fra dialogerne dokumenteres, så de kan indgå i det fremtidige udbudsmateriale.

Undersøgelsen inddrager både virksomheder, hvor markedsdialogen har været et første skridt på vejen til at indgå i et partnerskab, og virksomheder, som udelukkende har deltaget i en eller flere markedsdialoger om affaldshåndtering, klimasikring, madsspild og regnvandshåndtering.

Markedsdialogerne har dels været gennemført som en dialog mellem den enkelte virksomhed og udbyderen, og dels som arrangementer, hvor flere virksomheder har deltaget i fælles møder og workshops.

Dette kapitel bygger videre på de resultater, der blev præsenteret i forrige kapitel, og samler en række opmærksomhedspunkter, som særligt gør sig gældende i forbindelse med markedsdialoger.

Virksomhederne, der har deltaget i markedsdialogerne, har enten opfanget invitationen via udbudstjenester, fået en direkte invitation fra en offentlig aktør, som de allerede har et samarbejde med, eller de er blevet gjort opmærksom på muligheden via deres netværk til andre virksomheder eller samarbejdspartnere. Oftest har en kombination af flere invitationsformer ført til, at virksomhederne er mødt op til markedsdialogen. Det er sjældent tilstrækkeligt at invitere via åbne invitationer som fx udbudstjenester, hvis man vil sikre, at alle relevante samarbejdspartnere møder op.

4.1 Den åbne og brede dialog åbner for nye tilgange

Flere virksomheder påpeger, at markedsdialogen er en rigtig vej til at åbne for nye perspektiver og muligheder, inden den offentlige aktør lægger sig fast på at definere den opgave, som de udbyder.

Der er en udbredt oplevelse blandt virksomhederne, at de gerne spiller ind med egen ekspertise og løsningsforslag, og de ser det som en mulighed for at præge udviklingen og udbuddene. På sammen måde oplever de, at workshopprægede markedsdialoger har givet dem inspiration, når andre virksomheder fra andre brancher bidrog med deres ideer og ekspertiser. Dialogen opleves af mange som øjenåbnende og innovationsfremmende.

Det var vigtigt at være med, at høre tanker og ideer, og være med til at præge og åbne debatten (Stor virksomhed)

Det var en jättebra information vi fick vid de möten som hölls (Lille virksomhed)

Der var virkelig en kæmpe pulje af viden til stede. Dialogen handlede ikke kun om at rådgivere kunne forstå udbuddet, men der var lagt op til en faglig diskussion (Mellemstor virksomhed)

Jeg er stor tilhænger af at sprede viden ud. Især på den her måde. Det er en god måde at gøre det på og det er godt at have en dialog om det (Stor virksomhed)

I dialogen fik de mange perspektiver – og en ret kort proces (...) Det var hurtige og umiddelbare reaktioner, og det tænker jeg er positivt og værd at tage med videre (Lille virksomhed)

Hvis man skulle have haft mere ud af dagen, så skulle man [den offentlige aktør] have sat et mere differentieret hold – trods vi var så mange mennesker. (...) Jeg synes godt, at man må stille med ti mand fra forskellige afdelinger i kommunen – som kan byde ind med hvad de vil. Alle enheder og forvaltninger i kommunen har en idé om hvad de vil, og det kunne være en idé, at spille det ind (Stor virksomhed)

Kombination af arkitekter, andre virksomheder og det tekniske - og hvad markedet har at tilbyde - det har været en god sammensætning (Lille virksomhed)

En bredere faglighed, havde gjort, at man fik mere ud af workshoppen (Stor virksomhed)

4.2 Vigtigt at dialogformatet er fokuseret

Selvom virksomhederne værdsætter den åbne dialog understreger mange også, at det er væsentligt, at formatet på dagsorden, møder og output er fokuseret. En meget åben dagsorden til markedsdialogen virker uforberedt, ugenerøst og som potentielt spild af virksomhedernes tid og ressourcer.

Der er et ønske om, at offentlige udbydere er tydelige om deres ønsker, behov og forventninger. Der er også virksomheder, som efterspørger, at de offentlige aktører fremlægger en økonomisk ramme for hele forløbet fra markedsdialog til den opgave, der udbydes.

Virksomhedernes oplevelser vidner om, at det er vigtigt, at udbydere sender information, dagsorden og program ud før og efter markedsdialog-møder. Det vil gøre det muligt for virksomhederne at forberede sig til dagen og forberede sig på, hvad de kan få ud af deres deltagelse.

Det er utrolig vigtigt, at man inviterer med en meget klar fornemmelse af, hvad man vil have ud af det her (Lille virksomhed)

Det er altid vigtigt at formålet er klart og tydeligt – at man har en klar og tydelig proces – og ikke mindst sørger for, at der er tilbagemeldinger og opfølgninger på hvad der sker. (...) Kommunikationen er vigtig. Hvor er vi i processen? Hvad er det vi ønsker at opnå? Og er der et budget til alle de her ting? Kommuniker det og få det ud. Så man ved, hvad det er man går ind til (Stor virksomhed)

De kunne godt have været en lille kende bedre forberedt og tilrettelagt det mere gennemtænkt (Stor virksomhed)

Det var jo meget åbent. Og det tror jeg også har været hensigten, at det var helt oppe i det store helikopterperspektiv, at der blev diskuteret. Og det kan jeg godt forstå. Men man kan jo sige, at det er et spørgsmål om, hvornår man har den markedsdialog, hvor er de (kommunen) i processen. Det er ikke fordi, det vil holde mig fra det, men det er noget man skal være opmærksom på – hvornår i processen har man den her dialog med folk (Mellemstor virksomhed)

4.3 Relationen til udbyder er afgørende

Virksomhederne påpeger værdien i at have en direkte dialog med den offentlige part. Flere virksomheder understreger således, at de vigtigste pointer fra markedsdialogerne kom, når de offentlige aktører gav direkte udtryk for de overvejelser og planer, som de arbejdede med. Endnu ikke fastlagte og forpligtende planer blev oplevet som mindst lige så interessante, som allerede besluttede planer.

Mange af de virksomheder, der har deltaget i markedsdialog, husker tilbage på en uklarhed i forhold til de eksterne facilitators rolle og betydning i forløbet. Det var ikke facilitatorernes evner til at facilitere, der blev sat spørgsmålstejn ved, men deres rolle, indsigt og betydning i forhold den efterfølgende proces og kundens beslutningsprocesser. Det er derfor vigtigt, at man som offentlig aktør tydeliggør facilitatorernes rolle og er opmærksom på, at de ikke kan erstatte, at de offentlige udbyderes fageksperter er tilstede, bidrager og formidler deres overvejelser og planer i forhold til de kommende opgaver.

De [den offentlige aktør] troppede op i en stor skare – det var svært at vide, hvad vi skulle bruge den eksterne facilitering til, men det fandt vi ud af hen ad vejen. Først tænkte vi: "hvorfør skal de involveres i det her?" Men det gav god mening senere - mere en frustration i starten (Stor virksomhed)

De kom bara som konversationsledare utan att erkänna att de som kommun också borde ta upp problem, men de skulle inte göra det (Mellemstor virksomhed)

Jeg synes, det var en smule problematisk, at der var et konsulentsfirma som præsenterede og tegnede det landskab, som kommunen er i. Jeg synes næsten at der blev talt ned til de fagligheder der sad i rummet. For os er det mest interessant at høre kommunen selv fortælle om deres planer (Lille virksomhed)

5 Erfaringer med partnerskaber

I forlængelse af markedsdialogen var der i nogle af projekterne mulighed for at udvalgte virksomheder kunne fortsætte innovationsprocessen i et samarbejde eller egentligt tidsafgrænset partnerskab med det offentlige. Her har virksomhederne både indgået i konsortier med offentlige aktører i et team af virksomheder eller som enkelt virksomheder. Partnerskaberne har været defineret som enten et OPI eller et Innovationspartnerskab. I begge tilfælde har de offentlige udbydere arbejdet med parallelle partnerskaber med flere virksomheder eller teams af virksomheder.

OPI

Et offentligt-privat innovationssamarbejde (OPI) er en samarbejdsform, hvor offentlige institutioner og private virksomheder som udviklingspartnere sammen udvikler nye løsninger.

Relationen mellem deltagerne kan ikke karakteriseres som et aftager/leverandør forhold med henblik på levering af en kendt løsning. Deltagerne er derimod udviklingspartnere, der sammen udforsker nye innovative løsninger på fælles definerede problemer.

Innovationspartnerskab

I det nye EU udbudsdirektiv er et Innovationspartnerskab en ny mulighed for at skabe innovation i samarbejde med private leverandører.

Innovationspartnerskabet bruger markedsdialogen til at indsamle viden på et område for dernæst at gennemføre et udbud ud fra en aftale, hvor de private leverandører finder et eller flere bud på en løsning. Løsningen udvikles i tæt samarbejde mellem den offentlige og den private part, hvorefter løsningen kan indkøbes efterfølgende.

5.1 En spændende og ressourcekrævende udveksling

Når udbudsforløbet udvikler sig til et partnerskab, bliver det på mange måder mere interessant for virksomhederne. De oplever, at de kommer et skridt tættere på kunden, tættere på en potentiel opgave og har mulighed for at innovere og skabe ny forretningsudvikling. Men det er også mere krævende for virksomhederne, som samstemmende fortæller, at de udviklingsorienterede partnerskaber har været mere tids- og ressourcekrævende end forventet. Alle de deltagende virksomheder understreger, at de har givet mange flere ressourcer til partnerskabet end de har fået ud af det udviklingshonorar, som det offentlige har betalt dem for at indgå i partnerskabet.

En enkelt mindre virksomhed har været igennem en konkurs i løbet af processen. Konkursen begrundes ikke udelukkende med de ressourcer, der er brugt på partnerskabet, men engagementet i partnerskabet beskrives som medvirkende til den vanskelige situation. Flere mindre virksomheder påpeger, at det store ressourceforbrug kan gøre det vanskeligt for dem at tage skridtet videre fra markedsdialog til partnerskaber. For små virksomheder er det vigtigt og nødvendigt, at de har et samarbejde med store virksomheder, der har en større økonomi, og er bedre klædt på til at bære de langsigtede investeringer, der er forbundet med at indgå i partnerskaberne.

Flere interviewede virksomheder påpeger, at det faktum, at man gennem partnerskabet kan vinde større opgaver, rammeaftaler og nye markedsandele har været et vigtigt element i deres beslutning om at deltage i projektet. Mindre virksomheder, iværksættere og interesseorganisationer har dog ikke nødvendigvis de økonomiske muligheder for indgå i partnerskaberne.

For små virksomheder har det vist sig at være særligt krævende at gå skridtet videre i processen til partnerskaber og få opbygget de nødvendige konsortier med større virksomheder. Flere af de mindre virksomheder indgår da også i virksomhedspartnerskaber på baggrund af samarbejder, som var etableret før det aktuelle projekt.

På trods af udfordringerne fortæller alle de virksomheder, der har deltaget i partnerskabsforløb, at de er indstillede på at gøre det igen, fordi de har oplevet, at det på mange måder har været vellykket, inspirerende og perspektivrigt. Men de er også blevet opmærksomme på, at det er vigtigt at prioritere hvilke projekter, man går ind i.

Det var utrolig spændende og udviklende for vores virksomhed (...) En måde for os at komme ind på et nyt forretningsområde (Mellemstor virksomhed)

Det mest værdifulde har været muligheden for at hjælpe [den offentlige aktør] i en årrække fremover. En grund til at vi byder ind på det er, at det er en aftale over en lang årrække. Ofte er rammeaftaler 2-3 år, så når man nærmest ikke at komme i gang, før det er slut. (Lille virksomhed)

Motivationen var, at man indgik en rammeaftale (Stor virksomhed)

Det måtte vara ett seriöst projekt - och förmodligen också en viss skala för oss att göra det (Lille virksomhed)

Det ville udelukke mindre og mellemstore virksomheder hvis man ikke havde den her økonomiske gulerod (Mellemstor virksomhed)

Når man er en lille part i sådan et konsortie, så er man nødt til at sige "er det her fornuftigt?". Man skal vide, hvornår man kan få kontrakter ind og få omsætning og indtjening (Lille virksomhed)

Al innovation er jo drevet af at der skal være noget økonomi i det (Stor virksomhed)

Det skulle vara bra om det i projekt där det finns små företagare kan vara lite pengar för praktisk hjälp i sådana utvecklingsprojekt (Stor virksomhed)

Partnerskabet er meget stort til et lille firma. Vi har brugt meget tid på det i markedsdialogen og efterfølgende. Det har været voldsomt stort. Det havde vi ikke gået ind i hvis det ikke var et samarbejde (Lille firma)

Hvis man er en lille virksomhed og kan se muligheder kan det være svært fordi netværket er begrænset. De større har en tendens til at skubbe de små væk – det er svært at komme videre fra markedsdialogen (Lille firma)

5.2 Juridisk afklaring og tillidsskabende udveksling

OPI og Innovationspartnerskab er udfordrende, spændende og krævende for virksomhederne og er derfor også forbundet med usikkerhed. De tætte samarbejder betyder, at virksomhederne skal dele og udvikle forretningsmetoder og ideer. I partnerskaberne forpligter virksomhederne sig på en anden måde end ved markedsdialogen, og det er derfor endnu vigtigere at få afklaret de regler og spilleregler, som man arbejder indenfor.

Juraen er essentiel for en fri og åben vidensdeling. Den giver det nødvendige grundlag for, at partnerskaberne virker og forløber gnidningsfrit.

Projektudviklingen kræver, at de offentlige parter tidligt har afklaret de juridiske aspekter, så usikkerheder om ejerskab til løsninger, økonomiske rammer m.m. er på plads. Den afklaring er forudsætningen for, at der kan være fokus på projektudviklingen, som er afgørende for innovationen. For at undgå at usikkerheden bliver en hindring i arbejdet med de mest innovative løsninger, er det vigtigt, at de juridiske aspekter af vidensdelingen bliver håndteret og afklaret tidligt i samarbejdet. Samtidig er det vigtigt, at man ikke lader de juridiske aftaler og rammer være så omfattende, at det bliver krævende for virksomhederne at håndtere dem.

Ud over de juridiske spilleregler er det også afgørende for virksomhederne, at udvekslingen er præget af tillid og fortrolighed, hvor man trygt kan dele viden uden at risikere, at nogen misbruger fortroligheden, ideerne og forretningshemmelighederne. Det handler især om respektfuld udveksling og konsekvent praksis, men det vil også kunne støttes af formulerede spilleregler.

Troværdighed – tillid – ikke misbrug af forretningshemmeligheder. Der er meget på spil (Lille virksomhed)

Samarbetet påbörjades mycket byråkratiskt. Det tog ungefär ½ år att få ett möte på plats. Massor av pappersarbete. Men när det började, da var det bra (Lille virksomhed)

Der var meget spildtid brugt på formalia, der burde være på plads hurtigt (Lille virksomhed)

Det är utmanande att så mycket dokumentation måste ses över. Det kan väl ha varit lite mindre omfattande och det gjorde det svårt att få nya människor in i projektet. Det måsta kunna kommunicera på 1 - 2 sidor vad det handlar om. (Mellemstor virksomhed)

Det har varit mindre värdefulla att det inte var så smidigt - det tog tid och advokaterna var oklara.(Lille virksomhed)

Vi har siddet til møder, hvor man har brugt meget energi og været lidt nervøse og paranoide (...). "Vi skal passe på ikke at få sagt noget, som de andre kan bruge til noget". Det er vigtigt at juraen og tilliden er på plads. Der er jo ikke

så meget innovation i at sidde og have paranoia.
(Mellemstor virksomhed)

Ekonomi, juraen och strukturen måste vara på plats eftersom det är kostsamt att delta i när du är ett privat företag. (Lille virksomhed)

Kommunen måste ha ett tydligt intern brief som riktar sig till egna medarbetare och advokater för att se vad kan göras. Som det är nu, säger advokaten, "vi måste se om det kan göras". Men när du har börjat är det frustrerande för entreprenörerna (Lille Virksomhed)

5.3 Værdifulde partnerskaber på tværs af brancher

Mange virksomheder, der har indgået i partnerskaber, oplever, at samarbejdet mellem de deltagende virksomheder har været givende. Flere virksomheder fremhæver, at samarbejdsforløbet og netværket til de virksomheder, som de har arbejdet sammen med, har været den største gevinst ved projektet.

Udviklingen af konkrete løsninger, som kan afprøves hos den offentlige udbyder, har givet et løsningsorienteret samarbejde. Processen, der er indledt med markedsdialog og fulgt op med efterfølgende projektudvikling, giver et afsæt for udviklingen af projekter, der er mere innovative og helhedsorienterede end de løsninger, som virksomhederne har erfaring med, når der dannes teams i traditionelle udbudsprocesser.

Virksomhedernes erfaringer peger på, at innovationshøjden afhænger af et bredt sammensat team, der omfatter flere brancher, fagligheder og virksomhedstyper. Flere virksomheder understreger, at tværfagligheden har været med til at bringe ressourcer i spil, der har gjort det muligt at skabe innovative løsninger. Den brede sammensætning er endvidere medvirkende til, at virksomhederne kan styrke deres egne netværk og tage det med videre til andre opgaver. Virksomhedernes erfaringer peger på, at innovative partnerskaber er sammensat af forskellige virksomhedstyper, -størrelse, -brancher og fagekspertiser.

Det fanns ingen konkurrens mellan oss. Det hjälpte till att det gick bra. Det var respekt och en känsla att vi skulle göra det tillsammans (Mellemstor virksomhed)

Man får kun den her innovative udvikling, når der er så lang proces og dialog som der har været (Mellemstor virksomhed)

Det mest innovative har været, at man har de her aftagere, som man egentlig har en dialog med og udvikler sammen med. Så kommer de med et forslag, Ping Pong, så går man derfra og er kommet videre med en idé (Stor virksomhed)

Man får den største udvikling ved at bringe forskellige kompetencer i spil. Det har været kendetegnende for projektet. (...) Vi har en anden baggrund, ser verden med andre briller. Ved at bringe de ting sammen tidligt i processen, så får man et væsentligt bedre og sjovere produkt (Mellemstor virksomhed)

Eftersom vi satt tillsammans kände vi spontant vad som kunde bli bättre, och det var extremt bra (Lille virksomhed)

5.4 Intensivt og bredt engagement fra det offentlige

Det er vigtigt for virksomhederne og den bæredygtige løsning, at den offentlige part tager deres rolle i partnerskabet alvorligt. Virksomhederne appellerer til, at de offentlige aktører træder ind i samarbejdet og engagerer sig med alle de kompetencer, som udviklingsprojektet berører og kræver. Den offentlige aktørs forudsætninger, perspektiver og barrierer skal på banen, så de kan forhandles og indarbejdes i projektudviklingen.

Samtidig er det vigtigt, at de offentlige udbydere er klædt på til at indgå i den innovative omstilling. For at udvikle innovative, grønnere løsninger er det essentielt, at det offentlige er indstillet på, at det kræver et tværfagligt team med et mandat, der gør det muligt at udvikle løsninger, der inddrager flere afdelinger og fornyer gældende praksis.

Det er vigtigt, at den offentlige part også afsætter de personale- og budgetmæssige ressourcer, der skal til for at vurdere, om innovationsprojektet kan udvikle sig innovativt og bæredygtigt. Det gælder

også en budgetmæssig regulering, hvis projektet udvikler sig i en retning, hvor værdien og løsninger overskrider de budgetmæssige rammer og forudsætninger. Innovation inden for en fast budgetramme kan være modsætningsfyldt, og der er da også partnerskaber, som har oplevet, at det var nødvendigt at inddrage nye ekspertiser og partnere for at følge innovationen til dørs.

Vi har brændt mange flere timer af end indkøberen. Det her kræver, at man sidder meget sammen. De skal selv investere meget mere tid. (Stor virksomhed)

Förväntningarna för kommunen har inte uppfyllts. De kom bara som taleledare utan att erkänna att de som kommun också tar upp frågor, men de gjorde det inte (Stor virksomhed)

Begge parter skal arbejdes ind i projektet, ellers er det ikke innovations-PARTNERSKAB (Stor virksomhed)

Der var mange hoveder, der kom med fede ideer. Men det skal fungere sammen (...) Der har det været meget traditionelt fra myndighedens side (Lille virksomhed)

Der er en lang række ting, som vi ikke har været i stand til at prisansætte, som man ville gøre i traditionelle projekter (Mellemstor virksomhed)

6 Om undersøgelsen

Denne undersøgelse er gennemført af NIRAS og bygger på kvalitative dybdeinterview med 27 danske og svenske virksomheder, som har deltaget i seks forskellige projekter med udbudsprocesser, der skal stimulere, at det offentlige udbyder nye former for grønne løsninger. Undersøgelsen omfatter udbud af grønne løsninger inden for affaldsindsamling, klimasikring, regnvandsopsamling og fødevarer.

I alle projekter indgår en eller flere markedsdialoger, hvor tre af projekterne derudover også havde involveret virksomhederne i partnerskaber (OPI eller innovationspartnerskaber). De 27 virksomheder omfatter en række forskellige brancher og typer, eksempelvis rådgivende ingeniører, forskningsinstitutioner, grossister og producenter, it- og softwareudviklere, arkitekter og konsulenter. Der er tale om såvel veletablerede virksomheder som iværksættere. Størrelsesmæssigt spænder virksomhederne fra enkeltmands virksomheder til virksomheder med mere end 15.000 ansatte. Virksomhederne er i citaterne inddelt i små virksomheder (mindre end 50 ansatte) mellemstore virksomheder (50-250 ansatte) og store virksomheder (flere end 250 ansatte).

De 27 virksomheder, der har bidraget til undersøgelsen og stillet op til interview er Aarslef, AB iTunnan/Bintel, Allemansrätten, Arkil, Atkins, B&M Systemutveckling, Chefs Culinar AB, DGE, Envidan, FoodLoopz, Frisesdahl, Fugato, Gottlieb-Paludan Architects, Hasløv & Kjærsgaard Arkitekter, Hydrosystems, Københavns Universitet, Mattle, Menigo Foodservice, NIRAS, Nyrup Plast, Opland, Orbicon, Sensefarm AB, Ragn-Sells, RenoNorden, TDC-Netdesign, WSP.