ERHVERVSSTYRELSEN

September 2018

Innovationspartnerskaber

Tværgående nordiske erfaringer med en ny udbudsform

Analyse udarbejdet af INNOBA ApS for Erhvervsstyrelsen

Om analysen

I forbindelse med vedtagelse af EU's ny udbudsdirektiv og den nye danske udbudslov, er en **ny udbudsform** "Innovationspartnerskab" indført i Danmark. Udbudsformen giver **helt nye muligheder** for at tænke innovation ind som en væsentlig faktor i offentlige indkøb. Det har skabt stor opmærksomhed omkring udbudsformen – ikke kun i Danmark men bl.a. også i de øvrige nordiske lande.

Markedsmodningsfonden har **støttet afprøvningen af Innovationspartnerskaber**, og flere offentlige aktører er gået i gang med at anvende den nye indkøbs- og udviklingsmulighed. Fonden ønsker at samle op på de foreløbige nordiske erfaringer for at **videreformidle væsentlige læringspunkter** til andre aktører, der pt. overvejer at gå i gang med innovationspartnerskaber.

Konsulentvirksomheden INNOBA, der er specialiseret i offentlig-privat innovation, har derfor fået til opgave at foretaget en **kvalitativ opsamling af erfaringer** fra virksomheder og offentlige aktører, der har afprøvet innovationspartnerskaber som udbuds- og samarbejdsform. Resultatet kan læses på de følgende sider.

For **mere info** om undersøgelsen/innovationspartnerskaber kontakt:

- Erhvervsstyrelsen, erst@erst.dk, +45 3529 1000
- Rikke Bastholm, INNOBA ApS, rbc@innoba.dk, +45 31318776

Foto: Commons.wikimedia.org, Unsplash.com

Indhold

A
Introduktion

- Om innovationspartnerskaber
- Step-by-step procesmodel
- Udbredelse
- Nye innovative løsninger
- Tilgang til analysen

B
Tværgående indsigter

- Al begyndelse er svær
- Egnet til innovation
- Samudvikling er nøglen
- Link til implementering
- Partnerskab på alle niveauer
- Et bedre udbudsforløb
- Særligt til store projekter
- Den svære prissætning
- Innovationskompetencer
- Viljen til innovation

C
Fase-erfaringer

- Opstartsfasen
- Markedsdialog
- Udbud
- Innovation
- Indkøb

D
Gode råde

- Byg på erfaringer
- Prioritér dialogen
- Involver de rette
- Fokus på implementering
- Få hjælp

Foto: Creative Commons Zero_Unsplash_ By Diego PH

A

Introduktion

Foto: Creative Commons Zero, Unsplash, by Diego PH

Opsummering

Innovationspartnerskaber er stadig en meget ny udbuds- og samarbejdsform i Europa. Vi har i Danmark været **de første i EU** til afprøve udbudsformen. Andre lande har siden igangsat innovationspartnerskaber, men i skrivende stund har ingen endnu gennemført et fuldt forløb helt frem til implementering.

Analysen dækker derfor de **foreløbige erfaringer** med et særligt fokus på læringspunkter, som private og offentlige parter kan have glæde af, hvis de planlægger eller indgår i samarbejder om udvikling af nye løsninger til det offentlige. Det er forhåbningen, at rapporten vil give et bedre videngrundlag for at kaste sig ud i de nye muligheder – og undgå nogle af de værste begynderfejl.

I dette afsnit kan du læse mere om:

- **Hvad er Innovationspartnerskab** – en udbudsform eller en ny type af offentlig-privat udviklingssamarbejde?
- **Hvem har erfaringer** med innovationspartnerskab og hvor udbredt er det?
- **Hvad menes med "innovation"** – hvilke innovative løsninger kommer der ud af det?

Du kan også læse mere om tilgange til analysen.

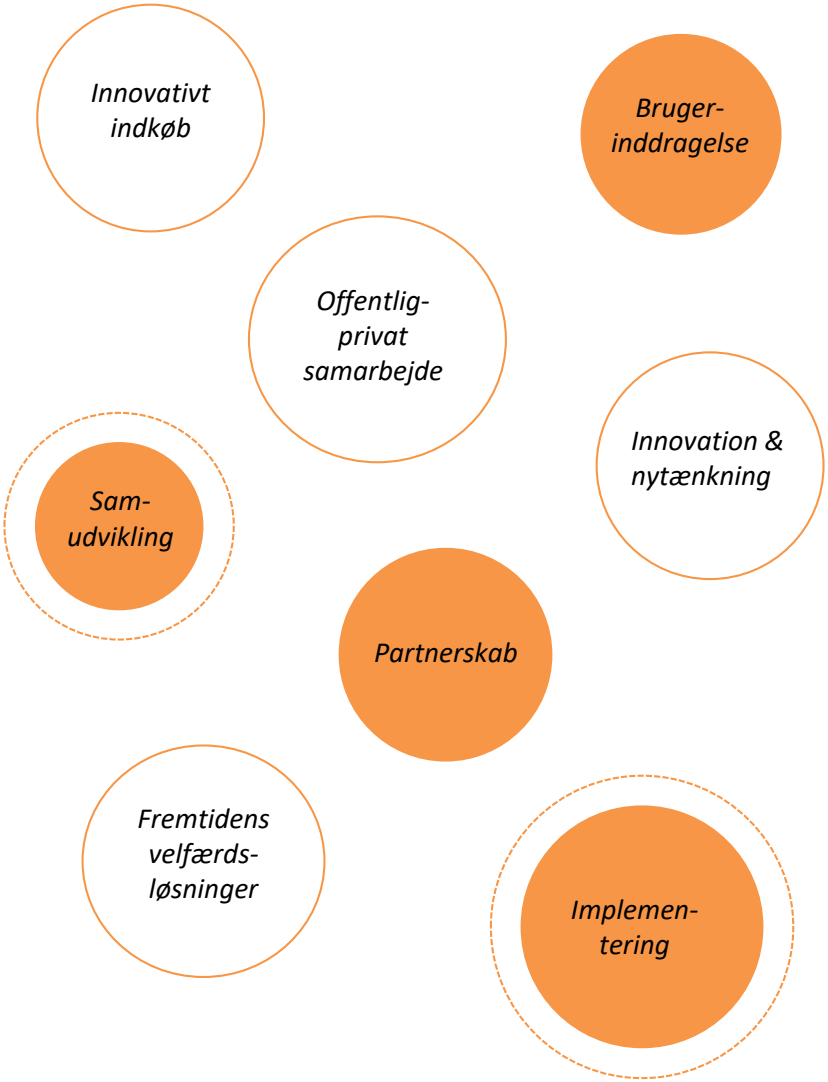
Foto: Creative Commons Zero_ Unsplash_ By Patrick Perkins

Om innovationspartnerskaber

Offentlig-privat innovationssamarbejde med mulighed for direkte indkøb

Både en udbuds- og en samarbejdsform

- Innovationspartnerskab er først og fremmest tænkt som en ny udbudsform. Udbudsformen gør det muligt på én og samme gang at indgå aftale om **både udvikling og indkøb**.
- Udbudsformen bliver relevant, når en offentlig aktør ønsker at indkøbe noget, der endnu **ikke eksisterer på markedet**. Dvs. den offentlige part har et behov, som pt. ikke kan dækkes af de nuværende løsninger fra eksterne leverandører.
- Tidligere måtte den offentlige aktør i den situation indgå i et indledende innovationssamarbejde med en eller flere virksomheder. Men når den offentlige aktør skulle indkøbe den udviklede løsning, var **dette ikke muligt uden forudgående udbud**. I den forbindelse kunne der opstå problemer med inhabilitet, IPR rettigheder, mv.* Den nye udbudsform håndterer disse udfordringer.
- Innovationspartnerskab er en ny type af offentlig-privat innovationssamarbejde (OPI). Formatet giver mulighed **for flere parallelle udviklingsforløb**, tæt offentlig-privat udviklingssamarbejde og sammenhæng mellem udvikling og implementering.
- Med Innovationspartnerskaber har vi et værktøj i skuffen til at skabe **innovative samarbejder** mellem den offentlige og private sektor!



* Se evt. mere om forskellige typer af OPI i "OPI toget" på http://www.innoba.dk/?page_id=1671 - herunder håndtering af inhabilitet, IPR, etc. ved forskellige typer af OPI.

Step-by-step procesmodel

Sådan gennemføres et innovationspartnerskabsudbud

Fra behovsafklaring til implementering

- Erhvervsstyrelsen samt Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen har offentliggjort en **procesmodel** for Innovationspartnerskaber, som anviser en proces for, hvordan man forbereder og gennemfører innovations-partnerskabsudbud og –udvikling*.

- Procesmodellen anbefaler **5 faser**:

    1. Først undersøges **brugerbehov**, potentialet og business casen ved at løse problemet afdækkes og succeskriterier opstilles.

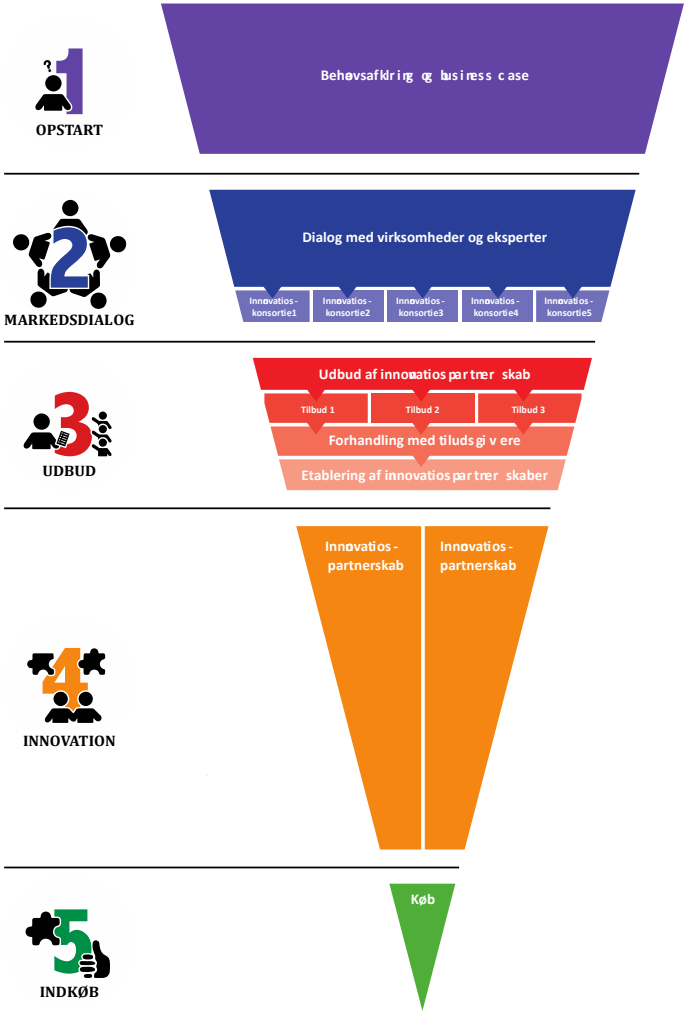
    2. Derefter gennemføres en **markedsdialog** for at undersøge hvilke kompetencer og løsningsmuligheder markedet kan bidrage med i udviklingen af en løsning.

    3. På den baggrund gennemføres **udbud** med forhandling, og der indgås aftaler om partnerskab med virksomheder om udvikling af et eller flere bud på en løsning.

    4. Der gennemføres et eller flere **innovationsforløb** for at udvikle løsninger i et tæt samarbejde mellem offentlige og private parter.

    5. Endelig **indkøbes** potentielt den løsning, der bedst lever op til de oprindelig opstillede succeskriterier. Flere kommuner kan indkøbe på samme kontrakt, hvis de har været en del af den oprindelige aftale.

- Udbudsformen giver den offentlige part mulighed for at køre **parallelle udviklingsforløb** med flere leverandører.



Kilde: Procesmodel udviklet af INNOBA & Lundgrens

* Procesmodellen indeholder vejledning til hver fase innovationspartnerskabet.
Se: https://bedreudbud.dk/innovationspartnerskaber

Udbredelse

De første erfaringer

De nordiske lande er gået forrest

- **Danmark var det første land** til at afprøve den nye udbudsform. Siden Norge fulgt efter, og Sverige ser pt. på mulighederne for at udbrede innovationspartnerskaber.

- Igangværende innovationspartnerskaber i **Danmark**:
  - 2 innovationspartnerskaber om udvikling af nye løsninger til at hindre eller modvirke dehydrering hos ældre. Samarbejde mellem Markedsmodningsfonden, 3 kommuner (Albertslund, Esbjerg og Frederikssund) samt en række virksomheder.
  - 2 innovationspartnerskaber om udvikling af løsninger til punktvis regnvandshåndtering på Frederiksberg. Samarbejde mellem Frederiksberg Kommune samt 2 virksomhedsteams. Frederiksberg Forsyning, Københavns Kommune, m.fl er med på købsoption.
  - Innovationspartnerskab om udvikling af en ny type redningsbåde for Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse.

- Igangværende innovationspartnerskaber i **Norge**:
  - 2 innovationspartnerskaber om udvikling af løsninger til aktiv egenmestring for ældre på kortidsophold. Samarbejde mellem Stavang Kommune og 2 virksomhedsteams. 3 øvrige offentlige aktører med på indkøbsoption.
  - Yderligere 9 nye udbud undervejs med hver 2-3 innovationspartnerskaber indenfor områderne sundhed, Smart City og Transport.

- Øvrige partnerskaber i **Norden og EU**
  - Flere projekter i gang i Frankrig.
  - Sverige, Østrig og Litauen undersøger mulighederne for de første afprøvninger.

Nye innovative løsninger

Innovationspartnerskaber giver mulighed for innovation på **mange niveauer**. Mindstekravet for et innovationspartnerskab er, at der udvikles noget nyt, som ikke pt. eksisterer på markedet. Det kan både være udvikling af meget banebrydende radikalt nye innovative løsninger – og betydelige innovative forbedringer af eksisterende løsninger*. Pt. udvikles løsninger inden for **klimatilpasning, sundhed og transport** i Norden.

Plaster mod dehydrering.
Et smartplaster, der ved hjælp af sensorteknologi monitorerer væske-balancen i vævet samt væskeindtag. Data indsamles og gør det muligt for ældre selv, pårørende eller plejepersonale at modtage advarsel om kritisk dehydrering.

Automatisk drikkeglas.
En intelligent drikkekop, der ved hjælp af særlige vejeprincipper opsamler data om væskeindtag. Den ældre får indsigt og nudges til at drikke. Plejepersonale eller pårørende kan følge med.

Klimatilpasning og genbrug af regnvand
Automatiseret håndtering af skybrud og genbrug af regnvand til træer og grøn bevoksning på klimavej. Kobling og videreudvikling af eksisterende teknologi.

Punktvis regnvandshåndtering med effektiv drift.
Styret afledning af regnvand på tætbebygget vej med effektiv drift og vedligehold.

Aktivitetsrobot til ældre.
Robotten skal motivere til aktivitet og egenmestring i hverdagen hos kommunens ældre på kortidsophold, og samtidig være kommunikationsled mellem sundheds-personale, borger og pårørende.

Smartrollator til genoptræning
Videreudvikling af den klassiske rollator. Løsningen giver ældre borgere træningsøvelser og motiverer til aktivitet. Den ældres brug af rollatoren registreres og indsamler data om aktivitet i hjemmet.

* Der skal være tale om "nye eller betydeligt forbedrede løsninger". Almindelig tilpasning af eksisterende løsninger er ikke omfattet.

Tilgang til analysen

For bedst muligt at opsamle de foreløbige erfaringer med innovationspartnerskabsudbud og skabe et grundlag for videndeling- og læring, er der foretaget en **kvalitativ analyse**. Der er anvendt metoder med fokus på en dybdegående forståelse af praksis og oplevede fordele og ulemper. Fokus har været på både offentlige og private aktørers **oplevelser af og erfaringer** med udbudsformen ud fra det konkrete projekt, de er en del af. Derudover er der lagt vægt på, at indsamle **inputs, idéer og gode råd** til andre, der ønsker at afprøve den nye udbudsform.

Deltagerinterviews

Der er gennemført eksplorative interviews med i alt 16 respondenter i Norge og Danmark, som har konkret erfaring med innovationspartnerskaber:

- Kommunale projektledere og projektdeltagere
- Kommunale ledere og projektansvarlige
- Projektansvarlige og ledere i virksomheder
- Deltagende rådgivere
- Nøglepersoner i danske og norske fonde

Semi-strukturerede interviews

Interviews er gennemført med en overordnet tematisk spørgeramme, der giver deltagerne mulighed for at tage udgangspunkt i egne oplevelser og erfaringer.

Der er spurgt ind til det oveordnede indtryk af udbudsformen, konkrete praktiske erfaringer med faserne i udbuds- og udviklingsforløbet, forventninger til den videre projektudvikling og eventuelle gode råd til andre, der overvejer innovations-partnerskab.

Tværgående viden

Respondenterne blev spurgt om deres viden om kollegers og samarbejdspartneres erfaringer med deltagelse i innovationspartnerskabs-udbud.

Ved at spørge på tværs af de forskellige partnerskaber er der opnået indsigt i erfaringer med samarbejde og relations opbygning.

B

Tværgående indsigter

Foto: Creative Commons: Dave Unsplash by Diego PH

Opsummering

I analysen er der spurgt ind til overordnede tværgående indsigter og erfaringer. Samlet peger de offentlige og private aktører på 10 centrale pointer:

1. **Al begyndelse er svær**. Processen tager tid især første gang.
2. Innovationspartnerskab som både udbuds- og samarbejdsform er **egnet til innovation** på mange niveauer.
3. Det er i den **tætte samudvikling** mellem ordregiver, leverandører, brugere og eksperter at den virkelige værdi af innovationspartnerskabet skal findes.
4. Det klare **link mellem udviklingsaktiviteter** på den ene side **og indkøb** samt implementering på den anden side giver mening og er en stor styrke.
5. Innovationspartnerskaber styrker det tætte samarbejde og partnerskab internt og mellem de offentlige og private aktører på **mange niveauer**.
6. Muligheden for markedsdialog og den indbyggede løbende forhandling giver et **bedre udbudsforløb** og et mere effektivt samarbejde frem mod brugbare løsninger.
7. Udbudsformen er **særligt egnet til større projekter**, hvor der er budget, ledelsesvilje og et klart behov.
8. Det er både en styrke og en udfordring, at man skal arbejde med **prissætning** i forbindelse med kontraktindgåelse – inden løsningen er udviklet.
9. Det er hensigtsmæssigt at trække på **stærke proces- og innovationskompetencer** særligt i de tidligere faser.
10. Den **fælles vilje til innovation**, gensidig tillid og ændrede roller er forudsætninger for at lykkes.

I dette afsnit kan du læse mere om hver af de 10 hovedindsigter.

Foto: Creative Commons Unsplash_By Pablo Garcia Saldana

1. Al begyndelse er svær

Det kræver lidt ekstra første gang

- Innovationspartnerskaber er en **helt ny udbudsform** indenfor offentlig-privat innovationssamarbejde. Der har ikke været erfaringer med udbudsform og processer tidligere, som man kunne læne sig op ad.

- Der har været behov for at være særlig grundig og præcis i alle faser, mens deltagerne er blevet klogere på, hvad man kan og ikke kan inden for rammerne.

- Det danske innovationspartnerskab vedr. dehydrering af ældre har (som det første innovationspartnerskab) testet alle bestanddele af processen og derfor viet ekstra ressourcer og længere tid til projektet. Med øvelse og erfaring **behøver processen ikke at være så omstændelig**.

- Det har været erfaringen fra både de offentlige og private parter, at der skal bruges ressourcer på at **lære en ny måde** at samarbejde på at kende.

- Samtidig nævner flere, at **den nye udbudsform skaber tryghed** omkring de formelle rammer for et innovationssamarbejde og dermed gør det lettere at komme i gang med offentlige-privat innovationssamarbejde.

- Udbudsformen og den udviklede procesmodel giver på en positiv måde et overblik og **"en opskrift"** på, hvordan man kan gennemføre et innovationsforløb mellem offentlige og private aktører.

Foto: Creative_commons/ Zero_Flickr by CollegeDegrees360

"Det er nyt for alle, og det giver udfordringer. Hvis man er vant til at arbejde innovativt, tænker man: "det skal vi da nok få løst", og hvis man har en mere traditionel tilgang, bliver det i højere grad hårdt mod hårdt". – Kommune

"Jeg tror, at vi føler os trygge ved at stå på egne ben næste gang, vi ser på at løse en anden problematik i kommunen via innovationspartnerskaber" – Kommune

2. Egnet til innovation

Mulighed for flere innovationsniveauer

- De første afprøvninger viser, at udbudsformen **understøtter innovation**. Det gælder særligt innovativ udvikling af nye løsninger, der inden for en relativ kort udviklingsperiode vil være klar til indkøb og implementering.

- Dermed kan man sige, at udbudsformen har en særlig styrke ift. udvikling og implementering af løsninger, der fra start er relativt langt i udviklingsprocessen.

- Ikke desto mindre rummer udbudsformen **også muligheder for mere tidlige eksperimenter** og mere løst defineret produkt-/serviceudvikling med en større innovationshøjde. Det kræver dog, at der anvendes længere tid i de tidlige faser før selve udbuddet gennemføres (fase 1 og 2 i procesmodellen).

- Udbudsformen understøtter især de offentlige aktørers arbejde med innovation ved at **skabe tryghed omkring de udbudsmæssige rammer** får både udvikling og indkøb (implementering).

- Bemærk, at udbudsformen indeholder et indbygget **innovationsdilemm**a pga. prissætningskrav. Se mere om dette under pointe 7 på de følgende sider.

Foto: Creative_commons/ Zero_Pixabay by Rawpixel

”Alle har ledt efter en boks, et værktøj til offentlig-privat samarbejde – denne strukturerede tilgang har været meget velkommen.” – Fond

”I et innovationspartnerskab, der løber over 1 år, kan man ikke starte med grundforskning. Der skal være elementer, som er relativt markedsklare.” – Virksomhed

3. Samudvikling er nøglen

Værdien ligger i samarbejdsformen

- **Selve kernen** i innovationspartnerskabet er samarbejdet mellem de offentlige aftagere af en løsning, slutbrugerne og de private virksomheder, der skal levere en løsning.

- I innovationsfasen arbejder tekniske eksperter og produktudviklere fra virksomhederne tæt sammen med de offentlige medarbejdere, borgere og øvrige eksperter om at udvikle den løsning, der bedst muligt imødeser nuværende og fremtidige behov. Det er den foreløbige erfaring, at det er i denne "samudvikling", at **den store værdi** af innovationspartnerskaber skal hentes.

- Det er også erfaringen, at den gode samudvikling **ikke bare sker af sig selv**. Der er tale om nye roller og måder at samarbejde på, som både offentlige og private parter også skal vænne sig til. Samarbejdsformen kræver tillid, en fælles vilje til at lykkes og modet til at være partnere frem for den mere traditionelle indkøber-sælger relation..

- De **offentlige aktører** fremhæver:

    - *Markant bedre løsninger tilpasset velfærdsbehov som resultat af det tætte udviklingssamarbejde.*
    - *Muligheden for parallelle udviklingsforløb med flere private teams.*

- Det **private virksomheder** fremhæver særligt:

    - *Muligheden for at få nye idéer fra det offentlige, når der tages udgangspunkt i behovet og den offentlige praksis på gulvet.*
    - *At få testet og valideret produktet direkte hos kunden.*

Foto: Creative_commons zero_Pexels by Luka Slemionov

" Den forståelse der opstår mellem den offentlige og privat part er guld værd, indsigten er ret enestående. Når den bundfælder sig, så viser det sig, hvor stor værdi der er i sådan et partnerskab. Der er så mange bundlinjer i det her." – Fond

"Kommunens bespænd udviklede projektet i en meget bedre retning, også bedre end bare at løse benspændet. Vi løftede det fra 1.0 til 1.1 og så faktisk op på 1.2, fordi samudviklingen gav noget mere, end vi kunne have tænkt på før. Det får man ikke frem, hvis man ikke samarbejder om udviklingen." – Virksomhed

4. Link til implementering

Sammenkædning af udvikling og potentielt indkøb

- Både offentlige og private parter oplever det som **meningsfuldt at udvikling og indkøb er tænkt sammen** i de igangværende innovationspartnerskabs-projekter.

- Den offentlige part får mulighed for at **udvikle** en ny, innovativ løsning, som svarer på et oplevet samfundsbehov, **og indkøbe** den, hvis den lever op til forventningerne.

- Den private part får en unik indsigt og mulighed for at samudvikle en ny, innovativ løsning med det offentlige som **direkte kunde**, hvis løsningen imødekommer behovet – og kommercialisere løsningen efterfølgende.

- **Fordele** ved sammenkædning af udvikling og indkøb:

    - *Udvikling ud over prototypeniveau.*
    - *Opgør med tendensen til pilotprojekter, som forbliver på teststadiet.*
    - *Høj grad af motivation, parterne mere forpligtet og investeret i at lykkes.*

- **Ulemper**:

    - *Udbudsformen har sværere ved at rumme meget eksperimentelle innovationer, som er langt fra markedet. Det skyldes primært kravet om at fastlægge en model for prissætning af den endelige løsning – inden løsningen er færdigudviklet..*
    - *Iværksættere og start ups med innovative idéer kan blive udfordret på at skulle levere meget hurtigt i skala via indkøbsoptionen, hvis projektet er en succes.*

Foto: Creative_commons/ Zero_Unsplash by Pascal Swier

”Fordelen er, at man starter med et problem og behov, og så arbejder man sammen med kunden om at få udviklet et produkt, som svarer på kundens behov. Man finder sammen en løsning, som kan implementeres.” – Virksomhed

”Vi er direkte tiltrukket af noget betaling for udvikling, og det tiltrækker os virkelig meget, at den skal drives hele vejen.” – Virksomhed

”Før har vi haft forskellige projekter, hvor vi havde en kontrakt, hvor et firma har udviklet noget for os og er kommet tilbage et år senere og så er det ikke rigtig det vi har brug for. Nu arbejder vi sammen om at begge sider når deres mål.” – Kommune

5. Partnerskab på alle niveauer

Mere tværfaglighed og tværgående samarbejde

- Innovationspartnerskaber giver mulighed for **et tættere og mere dialogbaseret samarbejde** mellem offentlige og private parter sammenlignet med traditionelle udbudsformer.

- Det har vist sig, at udbudsmodellen også fremmer mere **tværfagligt samarbejde mellem de private leverandører**. Muligheden for markedsdialog og brug af en åben problemstilling i udbudsmaterialet indbyder til, at virksomheder går sammen i nye konstellationer.

- I alle innovationspartnerskaber har der således været virksomhedsteams med flere tværfaglige kompetencer i konsortieform eller andre samarbejdstyper.

- På den offentlige side fremmer udbudsformen også **nye samarbejder mellem kommune**r, som her har mulighed for at gå sammen om udvikling og indkøb. Dette kan ske via den indbyggede indkøbsoption.

- Formatet **udvider dermed det kommercielle potentiale** for de deltagende virksomhederne, der indgår aftale om potentielt indkøb med ikke kun én men flere aktører med en samlet større købekraft.

- Partnere peger dog også på, at de mange samarbejdspartnere kan komplicere projekterne, hvorfor en effektiv projektledelse og forventningsafstemning er afgørende.

Foto: Creative_commons/ Zero_Unsplash by Rawpixel

”Det interne team mellem os leverandører har været præget af en fantastisk vilje til samarbejde. Vi kommer fra vidt forskellige hjørner og fagligheder, men processen har stimuleret, at det interne samarbejde skal fungere og være kreativt.” – Virksomhed

”Den forståelse, der opstår mellem den offentlige og private part, er guld værd. Indsigten er ret enestående. Når den bundfælder sig, så viser det sig, hvor stor værdi, der er i sådan et partnerskab. Der er så mange bundlinjer i det her.” – Fond

6. Et bedre udbudsforløb

Udvidet markedsdialog og forhandling er en fordel

- Det har ifm. udbud af innovationspartnerskab være en fordel at gennemføre en **udvidet markedsdialog** på et tidligt stade for at afdække eksisterende løsninger, innovationsbehov samt indkredse problemstillingen. Der har været gode erfaringer med at invitere interesserede virksomheder på tværs af brancher og kompetencer til bl.a. workshopbaseret idé- og erfaringsudveksling.

- Samtidig lægges der i udbudsformen op til forhandling som del af udbudsprocessen. De fleste partnerskaber har valgt 2-3 **forhandlingsrunder**, hvor problemstilling og udbudskrav samt løsningsovervejelser gradvist skærpes på møder parterne imellem.

- Det har været erfaringen, at den tidlige og åbne dialog med markedet såvel som de dialogbaserede forhandlingsmøder i sidste ende har giver **bedre udbud og tilbud**.

- Gennem dialogen med markedet bliver **det offentlige** klogere på bl.a.:

    - *Problemstillingen, som de skal beskrive og formidle til markedet*
    - *En skærpelse af egne ønsker, krav og prioriteringen*
    - *Mulige teknologier og løsninger, der eksisterer på markedet*
    - *Mulige innovationsretninger*
    - *Forudsætninger for et succesfuldt innovationssamarbejde*

- Gennem dialogen med det offentlige bliver **de private** klogere på bl.a.:

    - *Behov og målgruppe for løsningen*
    - *Det offentliges ønsker og krav*
    - *Ambitionsniveauet i løsningsdesignet ift. innovationshøjde og implementering*
    - *Muligheder i et innovationspartnerskab*
    - *Det kommercielle potentiale*

”Markedsdialogen var en kæmpe succes. Vi fik samlet markedet og oplevede en enorm interesse. Allerede dér begyndte konsortierne at tænke: ”hvem skal vi byde ind sammen med?” – Kommune

”I innovationspartnerskaber er forhandlingen mere som en fælles drøftelse. Man taler med de forskellige konsortier, som hjælper os med at få skærpet problemstillingen. Den her type forhandling er værd at lægge vægt på. Den kan kvalificere slutproduktet, fordi vi alle sammen bliver klogere.” - Virksomhed

7. Særlig egnet til store projekter

Der skal være et stort potentiale og et vist budget

- Innovationspartnerskaber kan som udbudsform være en **relativt krævende proces** at gennemføre – for både offentlige og private parter. Der lægges bl.a. op til forhandling i udbudsprocessen samt aftaleindgåelse vedr. både en fælles udviklingsproces og et eventuelt efterfølgende indkøb.

- Udbudsformen skal dog sammenlignes med at gennemføre et udviklingsprojekt til prototypeniveau, hvor der efterfølgende skal gennemføres en udbudsproces, før løsningen kan implementeres.

- Samlet er forhåbningen i mange af de adspurgte projekter, at den indledende lidt mere tidskrævende proces kan **spare tid og økonomi** i de senere faser, hvor aftaleindgåelse og forventningsafstemning ved indkøb, implementering mv. allerede er klaret.

- Vurderingen er, at man samlet set skal op i de **lidt større projekter** - og gerne fælles samfundsmæssige udfordringer - før tid og ressourcer til at gennemføre et innovationspartnerskabsudbud giver mening. Det drejer sig om projekter, hvor begge parter ser et væsentligt og markant økonomisk og velfærdsmæssigt potentiale.

- Hvis der i stedet er tale om mindre projekter af mere løst eksperimenterende art, og hvor den offentlige part er mere usikker på indkøbs- og implementeringsmuligheder, kan der med fordel vælges en anden type af OPI* .

* Se mere om forskellige typer af OPI i "OPI PIXI toget" på:
http://www.innoba.dk/?page_id=1671

Foto: Creative_commons/ Zero_Pixabay by Tero Vesalainen

"Det har været en lang rejse. Vi startede 15 teams, og nogle er smuttet undervejs i prækvalifikationen. Hvis ikke vi havde haft en tanke om, at det er et marked, vi gerne vil ind i, så er det svært at fortsætte så længe." - Virksomhed

"Innovationspartnerskab er bedst egnet, når du kan se, at du skal have løst et problem. Ikke bare en enkeltstående opgave, men én hvor du får mange af dem efterfølgende." - Kommune

8. Den svære prissætning

- en udfordring og en styrke

- Som del af udbudsprocessen skal der i innovationspartnerskabsudbud, foruden en pris for udviklingsforløbet, fastlægges en prismodel for indkøb af den færdige løsning. Dette er en forudsætning for at udbyde både udvikling og indkøb samtidig. **Indkøbsaftalen** indgås så at sige **ved udviklingsforløbets start**.

- Det bør bemærkes, at den offentlige part ikke er forpligtet til et indkøb men alene får en indkøbsoption, dvs. en mulighed for direkte indkøb. Ikke desto mindre er **den private part bundet af indkøbsoptionen**, herunder pris- og leveranceaftaler.

- Det er selvsagt vanskeligt at prissætte noget, der endnu ikke er færdigudviklet. Dette er en af **de store udfordringer** ved innovationspartnerskaber som udbudsmodel.

- Omvendt peger flere leverandører og offentlige aktører også på den **store styrke**, det er på forhånd at have forventningsafstemt om de økonomiske forudsætninger for at indkøb. Business casen er klar, og det sætter rammerne **for det kommercielle potentiale**.

- For at løse udfordringen med prissætning har partnerskaberne arbejdet med **forskellige fleksible prissætningsmodeller**. Lige fra formulering af en variabel maxpris, der kan ændres under forskellige givne omstændigheder til omkostningsbaseret prissætning, mv. Der er dermed udviklet modeller for prissætning, som kan genanvendes af andre i fremtiden.

Foto: Creative_commons/ zero_Unsplash Fabian Blank

”Du skal have data, som du kan bruge i dit udbudsmateriale. Til at prissætte udfordringen, som virksomhederne også kan bruge til at spille op ad til ift. værdi.” – Kommune

”I vores projekt var der en meget tydelig prismodel, og det har været sundt. Vi projekterer vores projekt frem ind i tågen, og den tydelige prismodel giver os et hint om, at vi ikke skal lave optimum, fordi så bliver det for dyrt.” – Virksomhed

9. Innovationskompetencer

Effektive processer og ambitiøs innovationshøjde

- Alle partnerskaber i denne erfaringsopsamling har fået både **hjælp til jura og til processer**. Assistancen har støttet parterne i de nuværende partnerskaber men har også sikret en intern kompetenceudvikling.

- Der har været behov for **innovation- og procesassistance** til gennemførelse af markedsdialog, behovsafklaring & potentialeberegning samt til facilitering af innovationsprocesser og det tætte udviklingssamarbejde.

- Der har også været behov for **juridisk assistance** til særligt udarbejdelse af udbudsmateriale, partnerskabsaftaler og til udformning af indkøbsoptionen.

- De **private virksomheder** har særligt haft behov for at få forklaret, hvad den nye udbudsform går ud på, og hvad det præcis er, de offentlige aktører ønsker med et innovationspartnerskab.

- Det må forventes, at fremtidige innovationspartnerskaber kan gennemføres med mindre grad af ekstern assistance, efterhånden som der **opbygges erfaringer** på området.

- Flere af de offentlige aktører, der har deltaget i udbudsprocessen, nævner, at de nu føler sig langt mere kompetente til at **gennemføre lignende udbud** selv i fremtiden. Øvelse gør mester!

Foto: Creative_commons/ Zero_Pixabay

”Innovationskompetencer er afgørende. Der er behov for støtte og vejledning ” – Fond

”Jeg tror, virksomheder har behov for rådgivning undervejs, fx i forhandlingsfasen, når processen lukkes” - Virksomhed

10. Viljen til innovation

Tillid og risikovillighed

- En central forudsætning for at lykkes i innovationspartnerskaber er partnernes villighed til at skifte den traditionelle køber-sælger relation ud med et **mere ligeværdig** samarbejde.

- Med partnerskaber slår det offentlige fast, at de vil have noget innovativt, da de eksisterende løsningerne på markedet ikke imødekommer det oplevede behov. De private virksomheder får udviklet et markedsklart produkt, som er konkurrencedygtigt og efterspurgt i markedet. Der er behov for et **fælles udviklingsmål** med en klar og tydelig innovationshøjde.

- **Gensidig tillid og viljen til innovation** er afgørende. Det er ikke papirerne, i form af kontrakter, milepæle og leverancer, som får projektet til at lykkes.

- Erfaringen er, at følgende er vigtige faktorer for at skabe **de bedst mulige rammer** for de nye roller:

    - *En gensidig forståelse for, at parterne ser tingene forskelligt og bl.a. har forskellige drivkræfter, kerneopgaver og organiseringer*
    - *Fleksibilitet omkring det endelige løsningsdesign, så længe det imødekommer behovet og opfylder mindstekrav*
    - *At det offentlige tager rollen som kritisk kunde på sig, da det sikrer bedre løsninger i praksis.*
    - *Tværfaglige teams på begge sider af partnerskabet*

Foto: Creative_commons/ zero Pxhere

”Troen på hinanden er nøglen til at det hele kunne køre... Hvis vi ikke føler os trygge, så kan det ikke køre. Så er der kun papir imellem os.” – Virksomhed

”Et almindeligt kommercielt projekt er benhård tid, referencer og penge. I innovationspartnerskaber er det den gode idé og viljen til at ville gennemføre noget” – Virksomhed

”Kommunen har sagt, at de ikke kender teknologien, men de kender deres problem. Vi har deres tillid til, at vi ved, hvad vi laver.” – Virksomhed

C

Fase-erfaringer

Foto: Creative Commons Zero, Unsplash, by Diego PH

Opsummering

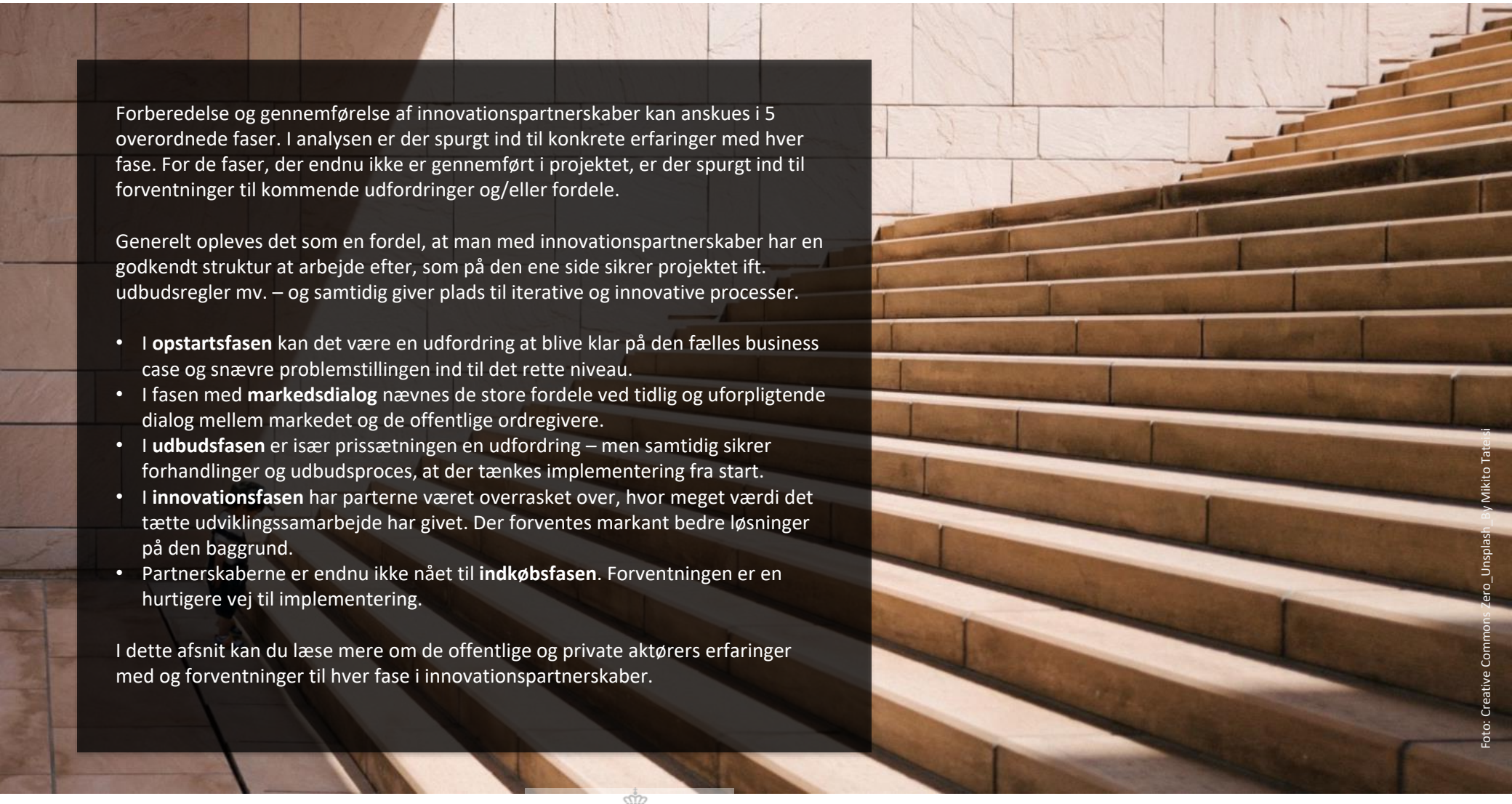


Foto: Creative Commons: Zero_Unsplash_By Mikito Tatesi

Forberedelse og gennemførelse af innovationspartnerskaber kan anskues i 5 overordnede faser. I analysen er der spurgt ind til konkrete erfaringer med hver fase. For de faser, der endnu ikke er gennemført i projektet, er der spurgt ind til forventninger til kommende udfordringer og/eller fordele.

Generelt opleves det som en fordel, at man med innovationspartnerskaber har en godkendt struktur at arbejde efter, som på den ene side sikrer projektet ift. udbudsregler mv. – og samtidig giver plads til iterative og innovative processer.

- I **opstartsfasen** kan det være en udfordring at blive klar på den fælles business case og snævre problemstillingen ind til det rette niveau.
- I fasen med **markedsdialog** nævnes de store fordele ved tidlig og uforpligtende dialog mellem markedet og de offentlige ordregivere.
- I **udbudsfasen** er især prissætningen en udfordring – men samtidig sikrer forhandlinger og udbudsproces, at der tænkes implementering fra start.
- I **innovationsfasen** har parterne været overrasket over, hvor meget værdi det tætte udviklingssamarbejde har givet. Der forventes markant bedre løsninger på den baggrund.
- Partnerskaberne er endnu ikke nået til **indkøbsfasen**. Forventningen er en hurtigere vej til implementering.

I dette afsnit kan du læse mere om de offentlige og private aktørers erfaringer med og forventninger til hver fase i innovationspartnerskaber.

Opstartsfasen

Den svære men vigtige potentialevurdering

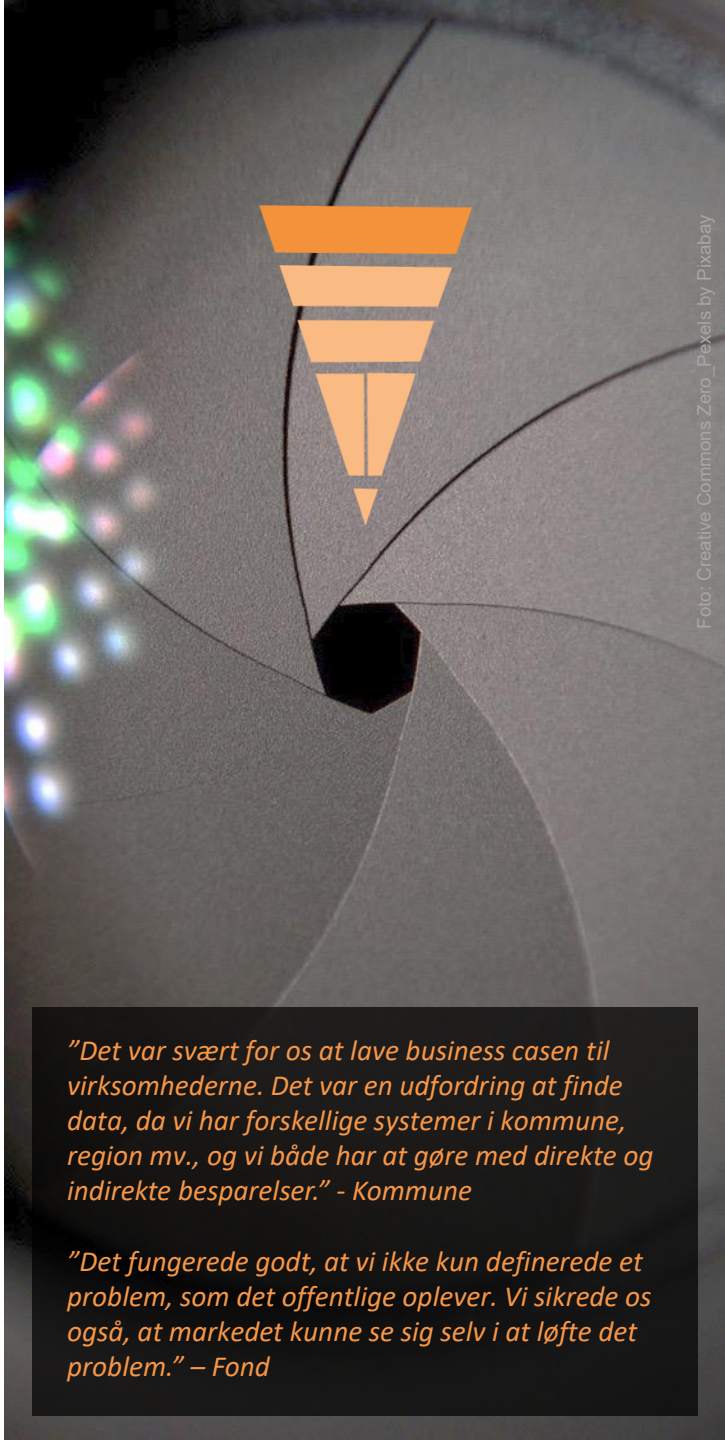
I opstartsfasen af et innovationspartnerskabs- forløb afdækkes den offentlige parts behov samt det økonomiske og velfærdsmæssige potentiale i at løse behovet. Der er krav om en relativ præcis offentlig businesscase, der kan danne udgangspunkt for efterfølgende prissætning samt vurdering af det markedsmæssige potentiale.

Fordele

- En klar problemstilling og et skarpt udviklingsmål sætter **retning og mål** for den fælles innovationsindsats.
- En god business case i form af potentialeberegning hjælper både offentlig og privat part med at **dokumentere effekt og værdi** ved kommende løsninger. Det baner vejen for indkøb såvel som kommercialisering.
- De private parter nævner, at den kan fungere som **rettesnor** i at finde rette ambitionsniveau i projektet - udvikling af en løsning, der hverken er for dyr eller har for lav innovationshøjde.

Oplevede udfordringer

- Det kan være en udfordring for den offentlige part **at indsnævre problemstillingen**, men samtidig afgørende for projektets succes at afgrænse problemfeltet tidligt.
- Flere offentlige parter peger dog på, at det er svært at lave en skarp business case, når der er tale om innovation. Det er bl.a. særligt svært at skaffe **data for offentlige omkostninger** og dermed beregne potentiale.



”Det var svært for os at lave business casen til virksomhederne. Det var en udfordring at finde data, da vi har forskellige systemer i kommune, region mv., og vi både har at gøre med direkte og indirekte besparelser.” - Kommune

”Det fungerede godt, at vi ikke kun definerede et problem, som det offentlige oplever. Vi sikrede os også, at markedet kunne se sig selv i at løfte det problem.” – Fond

Markedsdialog

Tidlig erfaringsudveksling fremmer innovationshøjden

I anden fase undersøges markedets muligheder for at løse den valgte problemstilling. Det undersøges, om der allerede findes relevante løsninger på markedet, der kan løse problemstillingen og som kan indkøbes ved hjælp af de mere traditionelle udbudsformer, eller om der er et reelt behov for innovation. Innovationspotentialet og mulige innovationsretninger afdækkes.

Fordele

- Mulighed for informere og inspirere markedet **inden et udbud** og at italesætte projektets rammer og sætte scenen fra start.
- Tidlig viden- og idéudveksling, der **sikrer innovationshøjde** og at projektmuligheder ikke tænkes for snævert.
- **Netværksmulighe**d for de private parter. Flere har fundet samarbejdspartnere gennem markedsdialogen.
- Offentlige parter oplever, at de gennem dialogen med markedet bliver **skarpere på problemstillingen** og egne prioritering og ønsker.

Oplevede udfordringer

- Der skal være **proportionalitet** i omfang og ambitioner for markedsdialog, så tidsforbruget fra især virksomhedernes side modsvares af et tilstrækkeligt stort kommercielt potentiale.
- Særligt **mindre virksomheder** kan have svært ved at prioritere en tidsinvesteringen i denne tidlige fase. Honorering kan overvejes.
- Det er vigtigt, at dialogen **faciliteres**, således at der skabes en åben og ærlig gensidig videnudveksling og inspiration.

Foto: Creative Commons Zero_Unsplash by Designecologist

”Markedsdialog var lærerigt for os som ’driftorganisation’. Vi blev tvunget til at stoppe op og beskrive udfordringen. Hvad var nice/need to have?” – Kommune

”Det er gået over al forventning ift. at få gjort markedet interesseret i det og skabe et forum for idéudvikling, netværk og dialog.” – Kommune

”Vi fik alt det ud af markedsdialogen, som vi gerne ville have. Vi fik både store konsortier, samarbejde mellem større og mindre virksomheder, danske og udenlandske virksomheder, og både virksomheder og videninstitutioner. Det gik rigtig godt.” – Fond

Udbud

Forhandlinger og aftaler med plads til nytænkning

Efter den indledende behovsafklaring og markedsdialog gennemføres et udbud. Der offentliggøres udbudsmateriale inkl. den forventede partnerskabsaftale, prissætningsmodel og indkøbsoption. Efter prækvalificering fremsender virksomhederne et indledende tilbud. Der er mulighed for at gennemføre forhandling (fx via forhandlingsmøder), hvorefter udbudsmateriale evt. tilrettes og endelige tilbud fremsendes.

Fordele

- Forhandlingsrunderne skærper og klargør mulighedsrummet for innovation. Der sikres en tidlig **gensidig forventningsafklaring**.
- Udbudsprocessen opleves af mange som langt **mere egnet til innovationsprojekter** end de mere traditionelle udbudsformer.
- Processen **fremmer den kreative proces** internt i leverandørteamet, da man bliver klogere på problemstillingen og kundens ønsker og skarpere på projektets muligheder for begge parter.
- Arbejdet med **prissætning** opleves af virksomhederne **som en hjælp** til at finde rette ambitionsniveau.

Oplevede udfordringer

- Både offentlig og privat part oplever at **processen kan være tung** med mange forhold, der skal afklares. Særligt mindre virksomheder kan opleve forløbet som tungt.
- **Prissætning har været svær**. Der er udviklet flere modeller, men der er endnu ikke erfaringer med indkøb på den baggrund.
- Alt mellem 5-25 teams har været prækvalificeret. Der kan være en **fordel at prækvalificere få** teams (minimum 3 jf. Udbudsloven) af hensyn til ressourceforbruget. 5 teams kunne være en mulig rettesnor for at sikre tilstrækkelig konkurrence.

Foto: Creative Commons Zero_Unsplash by Rawpixel

"De tog rollen som krævende kunde vældig godt på sig i forhandlingssituationen, fordi de stillede konkrete spørgsmål til løsningen. Det hjalp os med at sikre, at vi var på rette vej." – Virksomhed

"Vi ville gerne hurtigt væk fra den klassiske forhandlingssituation og over til samarbejdet. Det har været givet godt ud, og vi er ikke endt med de løsninger, som jeg forestillede mig, da jeg læste tilbuddene første gang." – Kommune

Innovation

Samudvikling som nøglen til værdi

Når der er indgået en partnerskabsaftale kan den fælles udviklingsproces gennemføres. Den tekniske og brugerorienterede løsningsudvikling understøttes af prototypetests, brugerinddragelse (ofte af både medarbejdere og borgere), ekspertinputs, mv.

Fordele

- Der er en ramme for innovationssamarbejdet men samtidig **gives plads til eksperimenter og nytænkende processer**.
- Innovationshøjden kan både være høj (radikalt nyt) og lavere (innovativ tilpasning og videreudvikling).
- Viljen til at lykkes driver det tætte udviklingssamarbejde, da **alle parter er motiveret** for at finde bedst mulig løsning i det konkrete projekt.
- Benspænd og kritiske øjne fra offentlige parts side er i virksomhedernes perspektiv med til at **løfte løsningen op** på et højere niveau.
- Der er **gode erfaringer med samudvikling**, som vurderes at bidrage med betydelig værdi til både de offentlige og private aktører.
- Flere **parallelle udviklingsforløb** kan være ressourcekrævende men giver også mulighed for at prøve mere af.

Oplevede udfordringer

- Samarbejdet omhandler innovative løsninger, der inden for en overskuelig fremtid kan indkøbes og implementeres. Det **kan sætte begrænsninger** for den meget eksperimentelle og radikale innovation.
- Det kan være en **udfordring at samle de rette** personer i kommunen og afsætte tid nok til den fælles idé-udvikling og samarbejdsproces.
- Når faser og resultatmål formuleres, kan det være en udfordring **at finde en balance**, der også giver plads til den iterative og eksperimenterende proces, som innovation er.

Foto: Creative Commons Zero_Pxhere

"Det er vigtigt, at alle ved, at planen, man laver i starten, ofte skal ændres undervejes. At man prøver at være lidt rund i kanten og tilpasser til, hvordan det faktisk går." – Virksomhed

"Den viden, vi opnår her, er vi ved at indbygge i andre projekter." – Virksomhed

Indkøb

Muligheden for direkte indkøb

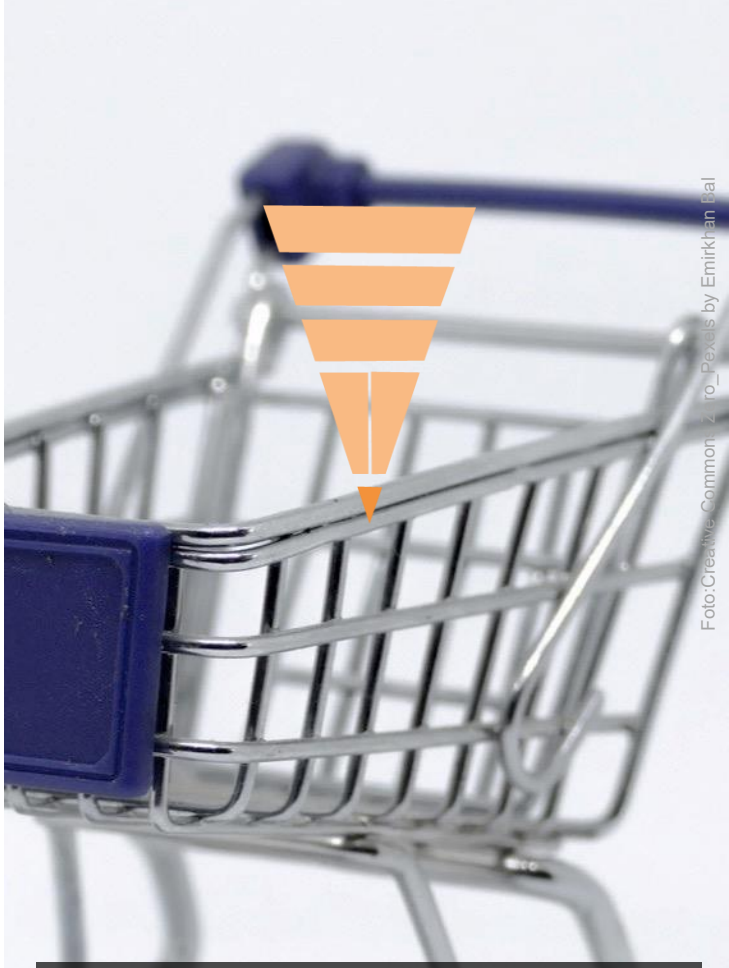
Når innovationsfasen er afsluttet, har de offentlige aktører mulighed for at købe løsningen direkte ind – uden yderligere udbud. Da innovationspartnerskaberne stadig er på et tidligt stade er der ikke konkrete erfaringer endnu med indkøb pba. innovationspartnerskabs-aftaler. Forventninger og foreløbige overvejelser er dog som følger:

Forventede fordele

- De offentlige aktører skal **ikke igennem en ny udbudsproces** for at indkøbe og implementere den løsning, de lige har været med til at udvikle og tilpasse egne behov.
- De private virksomheder kan se det kommercielle potentiale fra start, og der er **en klar intention om at købe ind**.
- De private virksomheder kan bruge dette første salg til de offentlige parter som referencecase for **yderligere kommercialisering og spredning** af en innovativ og nyskabende løsning.
- Grundet høj grad af drifts- og medarbejderinvolvering undervejs forventes det, at **implementeringen glider nemmere** end ellers.
- Indkøbsoptionen er ikke bindende for de offentlige parter.

Forventede udfordringer

- For mange leverandører er det en **ny form for leverandørsamarbejde**, og der er behov for at afklare, hvordan man kan sætte det kommercielle potentiale som team i spil i fremtidige salgsmuligheder.
- Der kan være bekymring for, om prissætningsmekanismen holder på sigt. Flere har indlagt en ændringsmulighed efter implementering, således at man **fortsat kan videreudvikle** løsningen efter indkøb.



”Innovationspartnerskab giver unikke muligheder, hvor man som virksomhed skal lære at forstå, at man også kan sælge.” – Virksomhed

”Hvis business casen holder, så køber vi den, fordi så sparer vi penge!” - Kommune

”Det er et kvalitetsstempel at have arbejdet med det offentlige og så tæt på et system i et land, der er kendt for at have et stærkt sundhedssystem.” – Virksomhed (i sundhedsprojekt)

D

Gode råd

Foto: Creative Commons Zero, Unsplash, by Diego PH

Opsummering

De første erfaringer med den nye udbudsform Innovationspartnerskaber er høstet. De igangværende partnerskaber er endnu ikke så langt, at man kan evaluere resultater i form af implementering og indkøb. **Der er udfordringer**, og udbudsformen opleves som relativ tung.

Men indtrykket fra de offentlige og private aktører, der har prøvet det, er **overvejende positivt** – og der er store forhåbninger til resultater i form af implementering i større skala af innovative og værdiskabende løsninger.

Det har især vist sig, at udbudsformen kan gennemføres betydelig mere effektivt, når man har erfaring med processerne og har prøvet det før. Derfor er der i analysen lagt særlig vægt på at spørge ind til **gode råd** til andre, som vil afprøve innovationspartnerskaber.

Husk derfor at besøge de **gode råd** fra innovationspartnerskabernes deltagere på de følgende sider, inden du går i gang med et innovationspartnerskab:

- Byg på andres erfaringer
- Prioritér dialog
- Involver de rette
- Hav fokus på implementering
- Vær ikke bange for at spørge om hjælp

I dette afsnit kan du læse mere om de 5 gode råd til innovationspartnerskaber.

Foto: Creative Commons Zero_Unsplash by Glenn Carstens Peters

Byg på erfaringer

Kom effektivt fra start

- Der er nu nogle første erfaringer med udbudsformen. I stedet for at starte helt fra bunden, så **søg inspiration** i de tidlige partnerskaber og de erfaringer, som der allerede findes på området.

- Hiv fat i tidligere partnerskaber eller **brug procesmodellen** til at indsnævre problemstillingen og blive mere skarp i projektets fokus.

- Én af styrkerne ved udbudsformen er **muligheden for at gå sammen** med andre offentlige ordregivere om at få løst en problemstilling, som ikke kan løses af markedet i dag.

- Sørg for at undersøge, om andre offentlige aktører ønsker at være med på indkøbsoptionen. Det skaber et **større økonomisk incitament**. De behøver ikke nødvendigvis at være en del af projektets øvrige faser.

- Overvej at gå den **korte vej** i alle faser. Processen behøver ikke at være så omstændelig. Genbesøg faseerfaringerne, der er opsummeret i denne rapport, når du er i gang med et innovationspartnerskabsudbud.

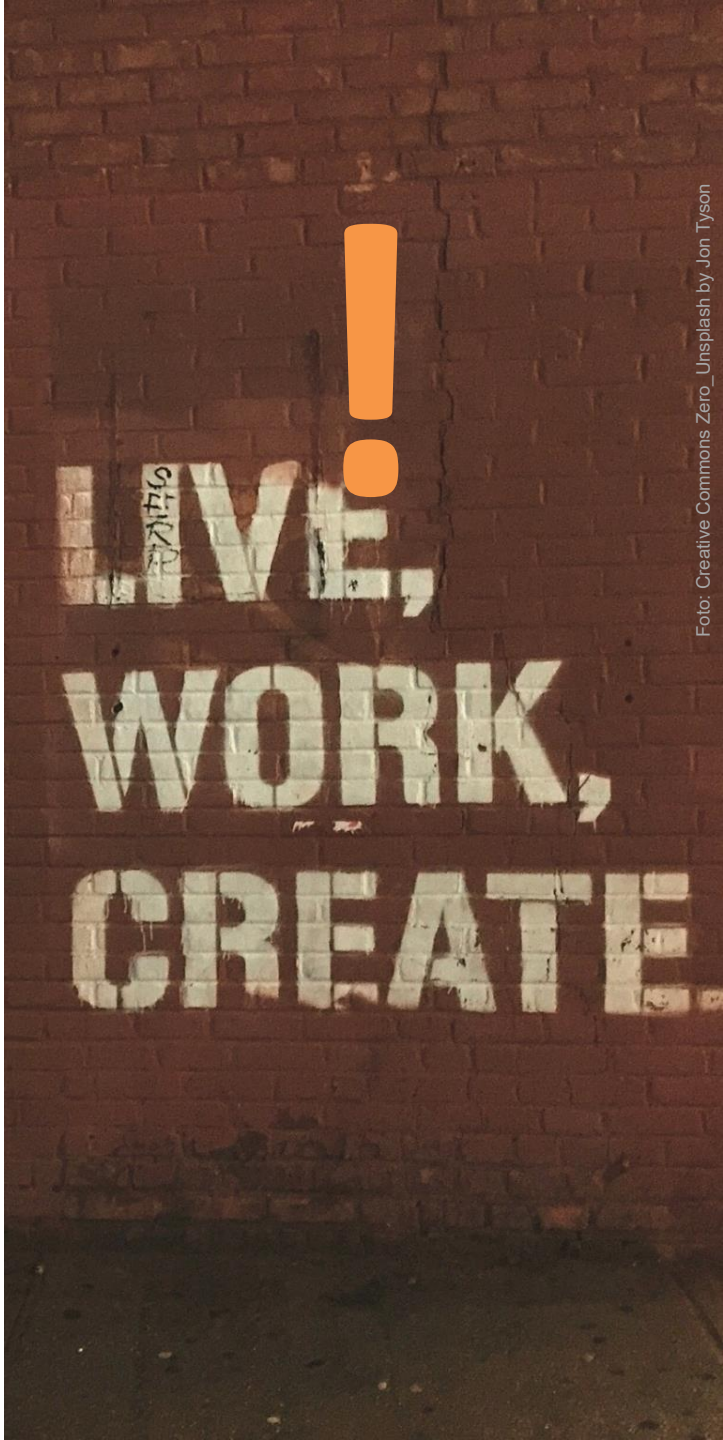
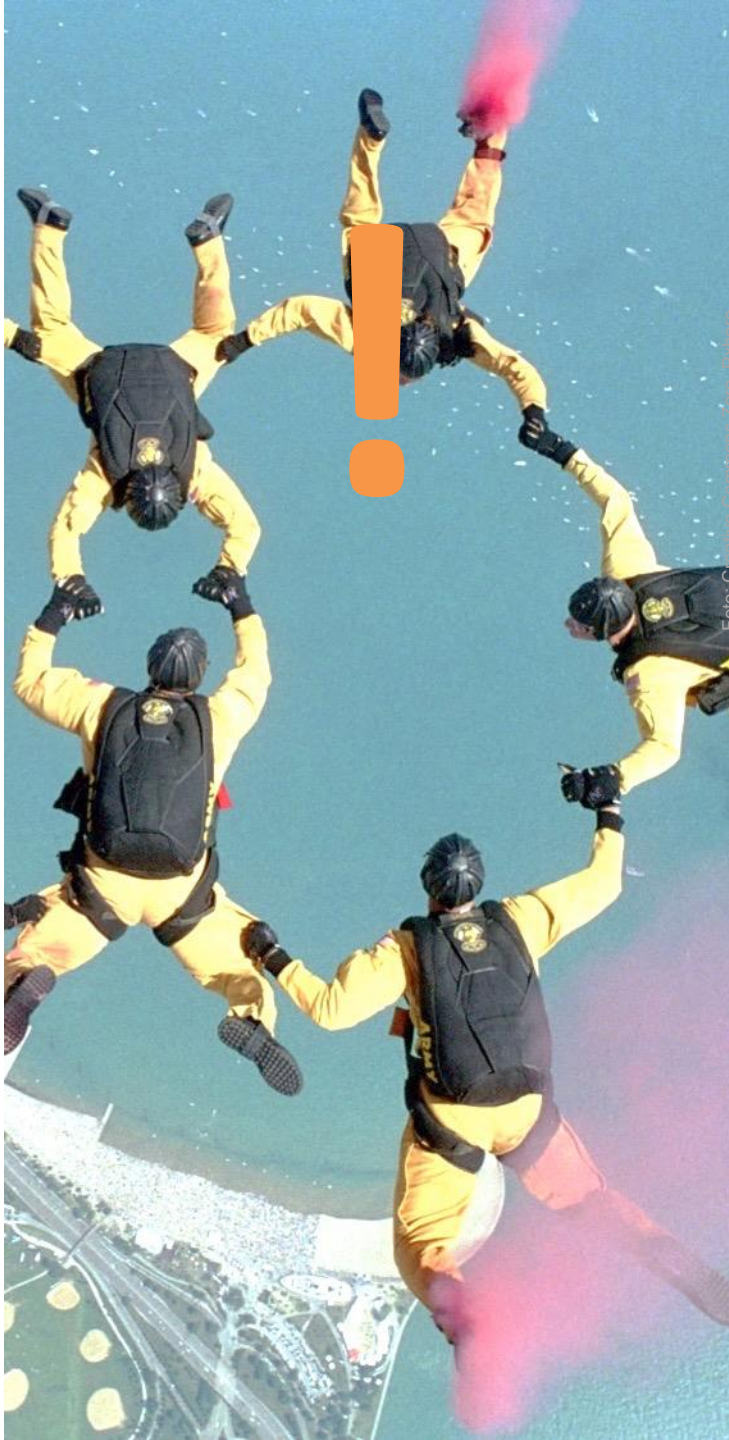


Foto: Creative Commons Zero_Unsplash by Jon Tyson

Prioritér dialogen

Samudvikling er forudsætningen for værdi

- Den **ligeværdige og åbne dialog** er en vigtig forudsætning for innovationspartnerskabet succes.
- Fra den helt tidlige dialog med markedet, videre til forhandlingerne og det innovationsorienterede udviklingssamarbejde er dialogen én af de **vigtigste faktorer** i samarbejdet.
- Sørg for på en positiv og konstruktiv måde **løbende at italesætte** uenigheder, afstemme forventninger og være tydelige i dialogen omkring alle aspekter ved samarbejdet.
- Vær bevidst og tydelig omkring den **anderledes rolle- og ansvarsfordeling** i samarbejdet.
- Den offentlige part skal være forberedt på at forklare den nye udbudsform og at bekræfte (gerne mange gange), at der er **et reelt ønske om innovation** og en anderledes samarbejdsform.
- De private virksomheder har en opgave i at redegøre for, hvad der giver kommercielt mening for dem og **finde muligheder** sammen med den offentlige part, som kan fungere både teknisk, økonomisk og praktisk.



Involver de rette

Husk brugerne

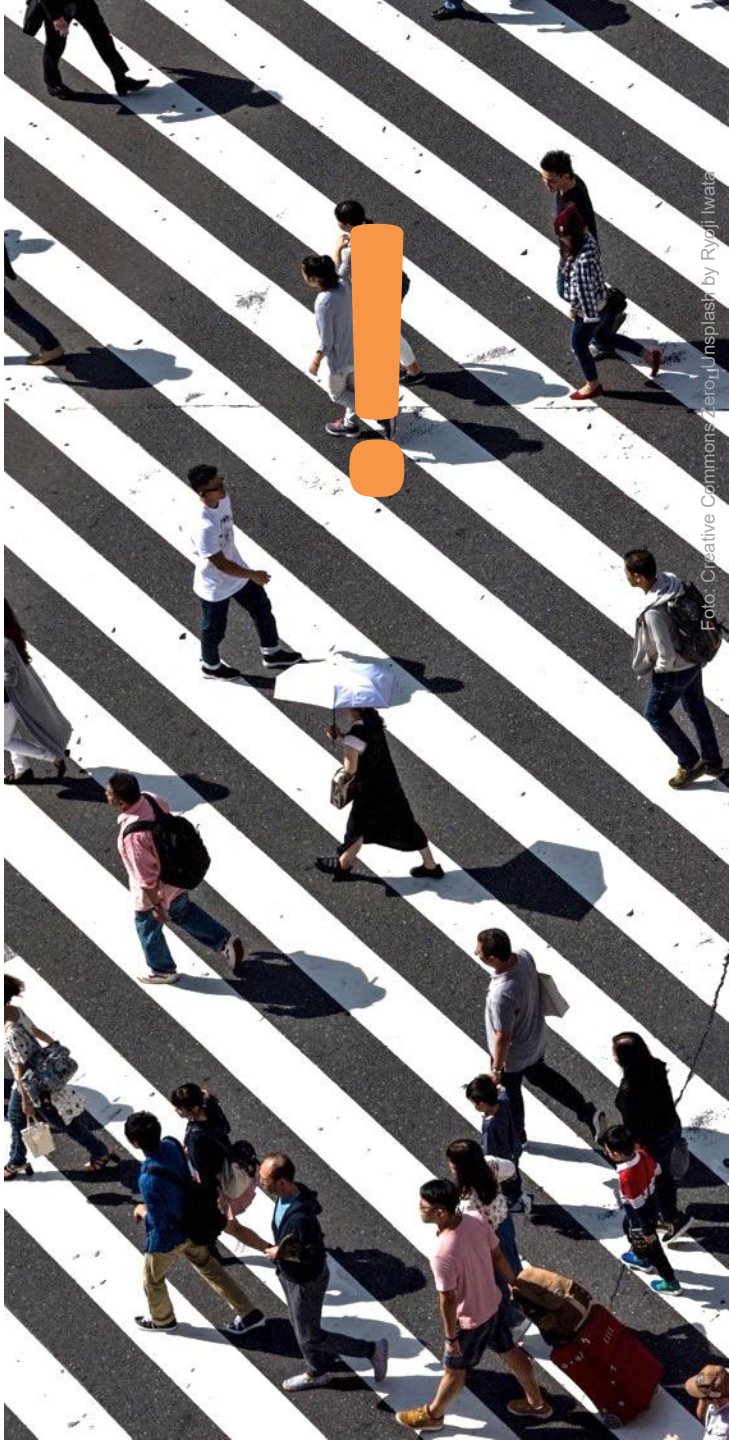
- En af de store fordele ved innovationspartnerskab er, at der kan findes nye innovative løsninger, der løser et nuværende eller fremtidigt behov **hos borgerne**.

- **Husk derfor at få brugerne med** i udvikling og løsningstests. Det gælder både forskellige typer af borgere, interessenter og typiske også medarbejdere i de offentlige organisationer.

- Det kan være relevant for den offentlige organisation at inddrage driftmedarbejdere, indkøbsfolk, jurister, udviklingsmedarbejdere og ledelse på forskellige stader i projektet for at **sikre den rette forankring** og udvikling af en værdiskabende innovativ løsning.

- Husk også at få domæneviden og fagekspertise med i udviklingsprocessen. Flere innovationspartnerskaber har **forskere og tekniske eksperter** med til at løfte innovationshøjden i projektet. Husk videninstitutioner og andre aktører, der kan bidrage.

- Udbudsformen er egnet til komplekse problemstillinger. Vær opmærksom på, at de fleste velfærdsudfordringer går på tværs af siloer – og de fleste løsninger skal findes på tværs af traditionelle brancher. Hav derfor fokus på det **tværfaglige samarbejde** som løftestang for innovation.



Hav fokus på implementering

Tænd for det lange lys og spring ud i det!

- Et innovationspartnerskab indgås med **en forventning om implementering**. Begge parter skal derfor være drevet af lysten til at være med til at udvikle en løsning, som skal ud og leve i praksis.

- Det **kræver noget ekstra** af begge parter ift. andre OPI-former, som er mindre forpligtende og mere eksplorative.

- Sørg for at partnerskabet er **ledelsesmæssigt forankret** – både hos den offentlige og den private part. Dette er afgørende for projektets succes – og for at sikre implementeringen efterfølgende.

- Fx skal virksomheden være **klar til at gå i skala**, hvis den udviklede løsning bliver en succes. Kommunen skal også være villig til at investere i implementeringen og være med til at få løsningen bredt ud i egen organisation.

- De private virksomheder skal være opmærksomme på, at hele **produktionsapparatet også skal tænkes** ind i projektet, hvis der skal kunne leveres umiddelbart efter innovationsfasen.

Få hjælp

Spørg andre til råds og suppler evt. med ekstern ekspertise

- Udbudsformen kræver **juridiske såvel som innovations- og proceskompetencer**. Særligt første gang man prøver den.
- I nogle partnerskaber kan kompetencerne findes blandt partnerne eller hos kommunen. Andre gange er det en god idé at få hjælp udefra fra eksperter på området.
- Få derfor **hjælp og rådgivning undervejs**, hvis I er usikre på innovationsprocesser og/eller juridiske forhold.
- Offentlig-privat innovation er et tværfagligt felt. **Man behøver ikke at kunne det hele selv**. Det handler om at sætte det rette team.
- Husk at almindeligt offentligt indkøb også kan være kompliceret, ligesom andre typer af innovationsprojekter også kræver kompetence og erfaring. Innovationspartnerskabsudbud **er ikke nødvendigvis mere krævende** – det er bare anderledes (første gang man prøver det).

TAK!

Et stor tak til alle projektdeltagere fra offentlige organisationer og private virksomheder, som har givet inputs til denne erfaringsopsamling. Det er jer, der har haft modet til at kaste jer ud i noget nyt og blive frontløbere for alle os andre!

Albertslund Kommune

DGE MILJØ- OG INGENIØRFIRMA

Esbjerg Kommune

Innovasjon Norge

ERHVERVSSTYRELSEN

FREDERIKSBERG KOMMUNE

STAVANGER KOMMUNE

TOPRO INDUSTRI

REGION H Region Hovedstaden

NIRAS

mode sensors

innocom IMPACT BY INNOVATION & COMMERCIALIZATION

møller jensen innovation design

ERHVERVSSTYRELSEN

Yderligere info

For yderligere information om innovationspartnerskaber, analyse og resultater kontakt:

Erhvervsstyrelsen
Langelinie Allé 17
2100 København Ø
Email: erstl@erst.dk
Tlf.: +45 3529 1000
www.erhvervsstyrelsen.dk

Rikke Bastholm Clausen
Direktør
Rådgiver i offentlige-privat innovation
INNOBA ApS
Email: rbc@innoba.dk, Tlf.: +45 3131 8776
8776
www.innoba.dk

Foto: Creative Commons Zero_Unsplash by Rawpixel