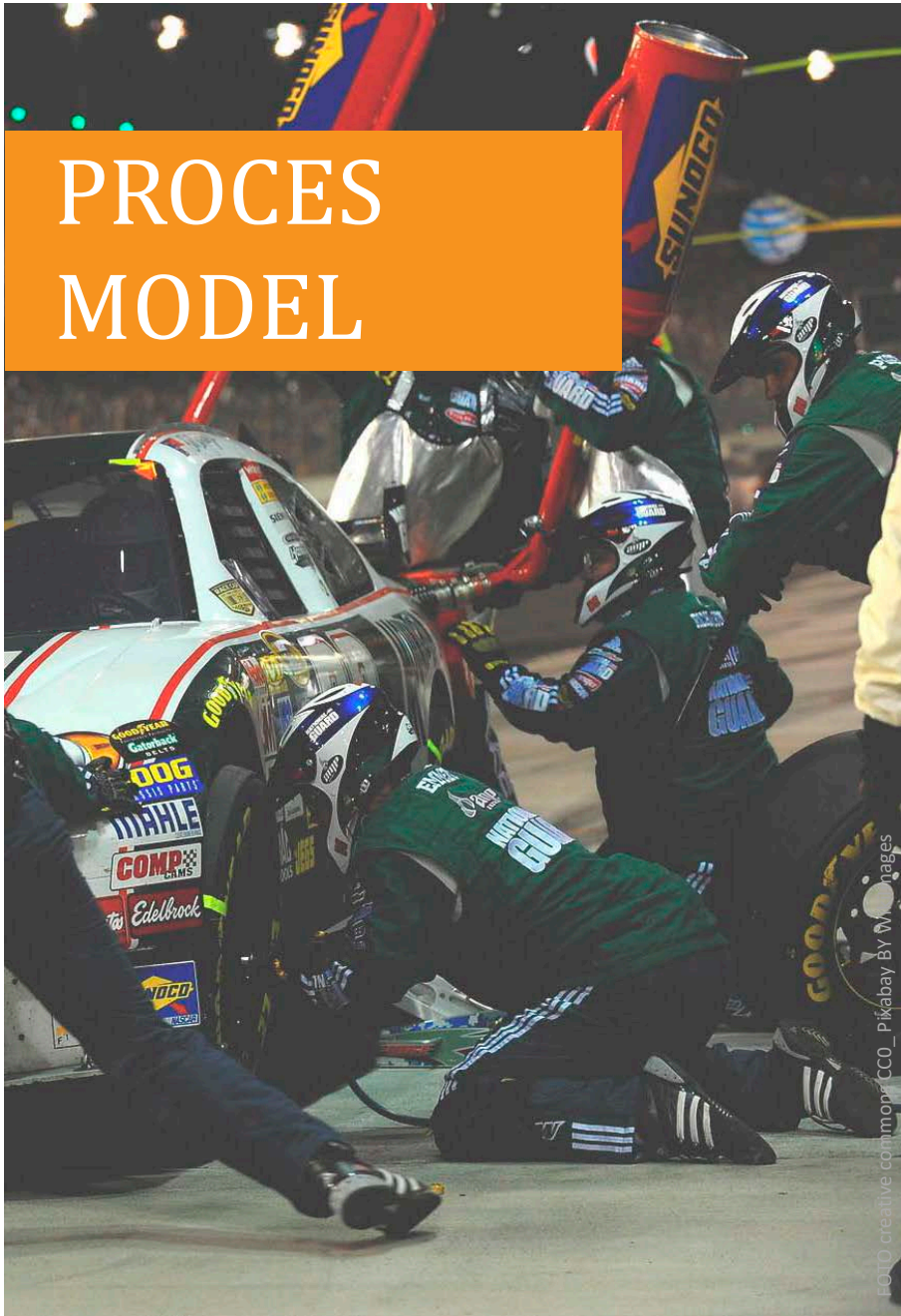


# PROCES MODEL



Der er et kæmpe potentiale for den offentlige sektor og private virksomheder i at arbejde sammen om fremtidens løsninger. Det gælder særligt inden for områder som fx velfærd, sundhed og klima.

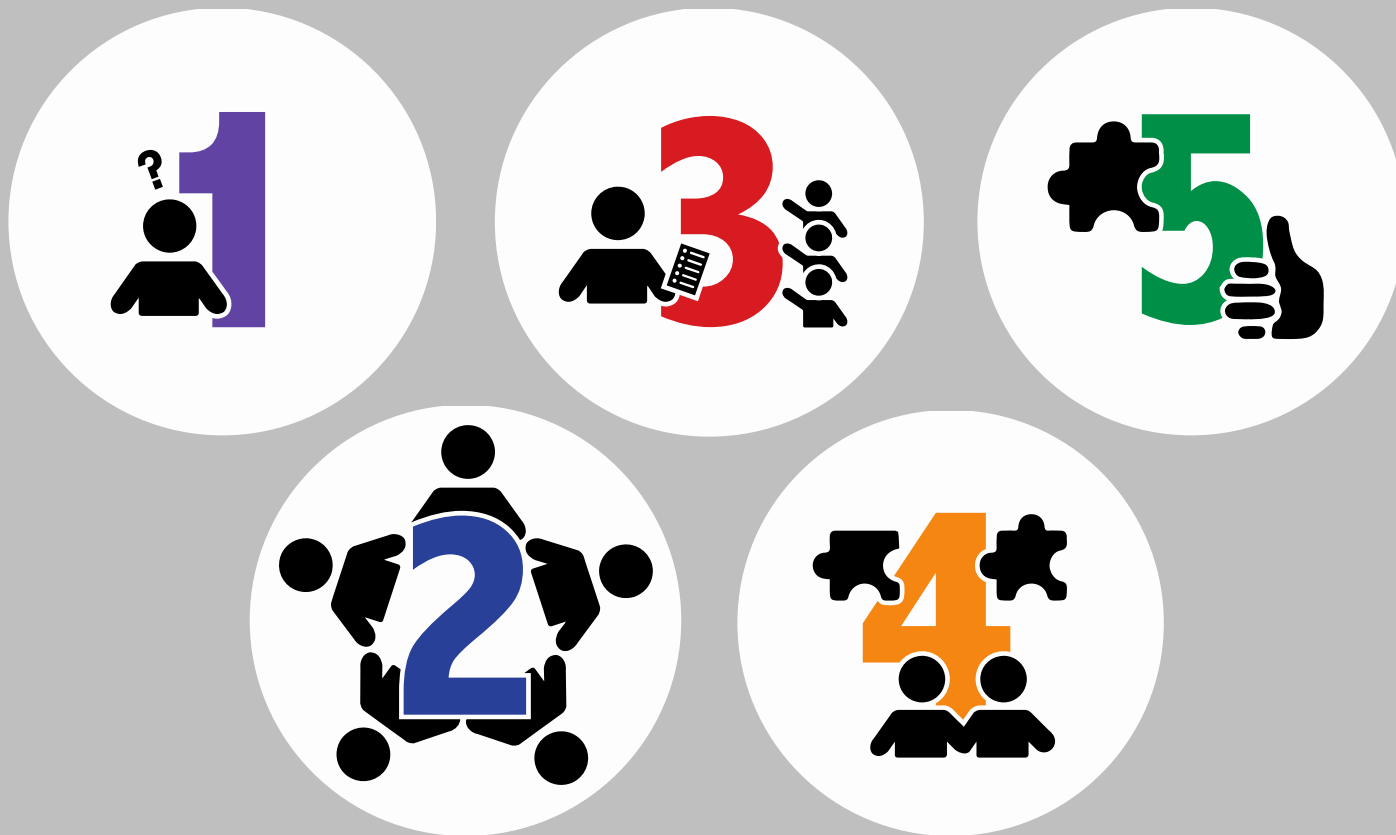
Men hvordan gør man i praksis?! På de følgende sider kan du se en step-by-step model for igangsættelse og gennemførelse af offentlig-private innovationspartnerskaber.

INNOBA har udviklet modellen i samarbejde med Advokatfirmaet Lundgrens for Erhvervsstyrelsen. Den er udgivet på [www.bedreudbud.dk](http://www.bedreudbud.dk) som statens anbefalinger til, hvordan man gennemfører innovationspartnerskaber efter den nye udbudslov.

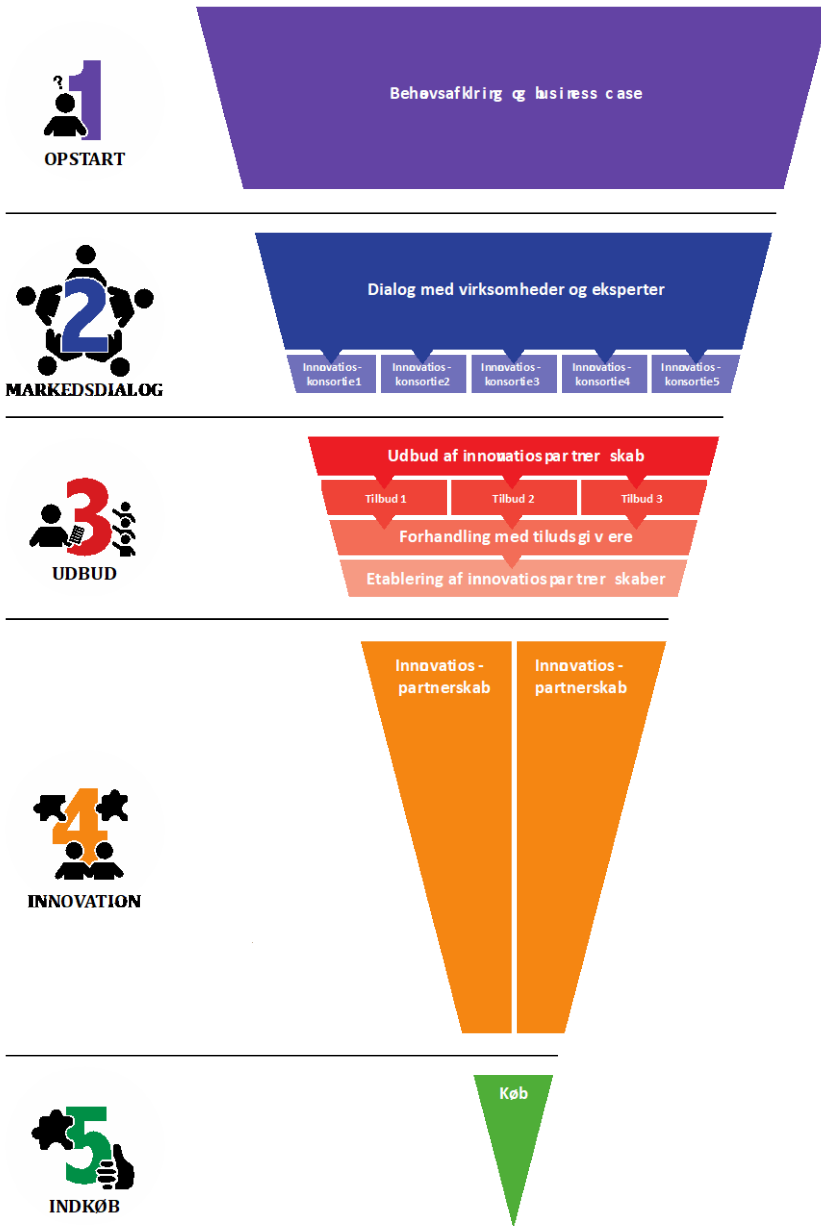
Se en gennemgang af de 5 steps til gode, implementerbare løsninger på de følgende sider.

# INNOVATIONSPARTNERSKABER – en procesmodel

Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen



INNOBA og Rønne & Lundgren



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

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

I **opstarten** undersøges brugerbehov ift. problemstillingen, potentialet og business casen ved at løse problemet afdækkes og succeskriterier opstilles.

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

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

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

Endelig **indkøbes** den løsning, der bedst lever op til de oprindelig opstillede succeskriterier.

På de følgende sider gennemgås hvert trin fra 1 til 5.

## OPSTART



### Formål

Formålet med behovsafdækningen er at afdække hvilke behov, en løsning skal dække, samt få en dybere forståelse af problemfeltet.

### Succeskriterier

- En klar forståelse af, hvor skoen trykker hos brugere og interessenter.
- En beskrivelse af, hvilken problemstilling, der ønskes løst.
- Fastlæggelse af, hvilke kriterier en løsning skal leve op til.

### Aktiviteter, f.eks.

- Afdækning af brugerbehov
- Interessentanalyse
- Afgrænsning af problemfelt
- Specifikation af krav/ønsker til en løsning
- Beregning/beskrivelse af potentialet ved at få løst problemstillingen
- Identifikation af innovationsrum og forberedelse af markedsdialog

### Husk

- at dokumentere viden fra brugerundersøgelser
- at få ledelsen med og inddrage interne og eksterne interessenter
- at vælge fokus i afgrænsning af problemfeltet
- at være åben for overraskende inputs
- at være klar på business casen ved at få løst problemstillingen

# Opmærksomhedspunkter

## Juridisk

- Vær opmærksom på håndtering af personfølsomme oplysninger vedr. brugere.
- Hvis leverandører inddrages på dette stadie, så undgå evt. inhabilitet ved at gøre al info offentlig tilgængelig.

## Proces

- Fokus på både erkendte og ikke-erkendte behov hos brugerne.
- Åbenhed overfor at gentænke problemfeltet p.g.a. brugerinputs.
- Hvad kunne være relevant at løse sammen med eksterne aktører?

## Offentlige aktørers rolle

- De offentlige aktører undersøger selv – eller ved ekstern hjælp – brugerbehov.
- De forventningsafstemmer med interessenter.
- Udvælger fokus i en problemstilling, der er egnet til innovation med virksomheder/private eksterne aktører.
- Beslutter hvad en løsning skal leve op til.

## Private aktørers rolle

- Eksterne konsulenter hjælper evt. med brugerundersøgelser og/eller idé-udvikling med brugere.
- Private aktører kan have en idé til et innovationsemne, som de offentlige aktører undersøger.

## MARKEDSDIALOG



### Formål

Formålet med markedsdialogen er at inddrage potentielle private samarbejdspartnere i afklaring af innovationspotentiale og en første idéudvikling.

### Succeskriterier

- Bekræftelse af at løsningen på problemstillingen ikke allerede findes på markedet.
- Klarhed over hvad der skal nytænkes og innoveres.
- Input til hvordan et innovationspartnerskab kan løse problemstillingen.

### Aktiviteter, f.eks.

- Offentliggørelse, invitation til markedsdialog.
- Opsøgende henvendelser til virksomheder.
- Innovationsworkshops og individuelle dialogmøder (evt. i flere faser).
- Opsamling og beslutning om innovationsfokus
- Udarbejdelse af behovsbeskrivelse og beskrivelse af skærpet problemstilling til udbudsmaterialet.

### Husk

- At dokumentere oplysninger, workshop og dialogmøder.
- Aftale hensyn til fortrolighed.
- At være åben overfor overraskende inputs.
- At give virksomheder lige mulighed for at deltage i markedsdialogen.
- Afstemme inputs med de identificerede behov.

# Opmærksomhedspunkter

## Juridisk

- Sikre at der ikke sker ulovlig statsstøtte.
- Sikre ligebehandling og gennemsigtighed under dialog samt fortrolighed.
- Undgå risiko for inhabilitet ved at sikre, at dialog-deltagere ikke opnår konkurrencefordele.
- Omfang af dialog samt rettighedsbeskyttelse.

## Proces

- De offentlige og private aktører deltager som ligeværdige partner i dialogen.
- Partnerne idé-udvikler og afsøger innovationspotentialen sammen.
- Hav fokus på de identificerede behov og innovationsrum.
- Overvej at invitere forskere, mv. med

## Offentlige aktørers rolle

- Inviterer relevante private aktører.
- Udarbejder oplæg som grundlag for markedsdialog inkl. bud på innovationsrum.
- Afklarer innovationspotentialen i dialog med virksomhederne.
- Dokumenterer dialog.
- Tager stilling til evt. honorar for deltagelse.

## Private aktørers rolle

- Giver bud på, hvad markedet vil kunne bidrage med i løsningen af problemstillingen.
- Input til mulige retninger for innovative løsninger.
- Orienterer om relevant teknologi, mv.
- Input til relevante krav og udbudsvilkår som kan indgå i udbudsmateriale.
- Danner evt. tværfaglige konsortier, der kunne byde på et udbud.

## UDBUD



### Formål

Formålet med udbudet er at udvælge de bedst egnede samarbejdspartnere, at forhandle om indhold af deres innovationsprojektforslag og at indgå en eller flere innovationspartnerskabsaftaler.

### Succeskriterier

- Optimering af innovationsprojektforslag
- Udvælgelse af det/de innovationsprojektforslag som har størst muligt potentiale i forhold til at løse problemstillingen og dække behov.

### Aktiviteter, f.eks.

- Udarbejdelse af udbudsmateriale.
- Prækvalifikation af mindst 3 ansøgere.
- Forhandling om indledende tilbud, herunder i flere faser og evt. begrænsning af antal innovationsprojekt-forslag.
- Endelig tilbud på baggrund af tilpasset udbudsmateriale.
- Tildeling af partnerskabskontrakt(-r) med køboption(-er).

### Husk

- Hensyn til kompleksitet ved frist-fastsættelse.
- Vægt på ansøgers tekniske kapacitet, erfaring og kompetencer inden for forskning, udvikling og gennemførelse af innovative løsninger.
- Undgå mange mindstekrav som begrænser innovative tiltag.
- Behov for at udbetaling af vederlag til deltager?
- Proportionalitet ved fastsættelse af maksimumomkostning.



# Opmærksomhedspunkter

## Juridisk

- Sikre at konkurrencen ikke fordrejes som følge af deltagelse i markedsdialog.
- Fokus på saglighed ved ændring i udbudsmateriale som tilgodeser visse tilbudsgivere.
- Dokumentere gennemsigtig udbudsproces.
- Redegøre for forhandlingsforløb og fordele ved det vindende tilbud i afslag.

## Proces

- Projektindhold og innovationsproces frem mod en løsning skal lægges fast. Løsningen udvikles/innoveres under innovationsforløbet.
- Vær tydelig med kravene til rollefordelingen i et innovationspartnerskab, til innovationsforløbet og til den endelige løsning.

## Offentlige aktørers rolle

- Fastsættelse af passende frister og udligning af evt. tidsmæssig fordel for deltagere fra dialog.
- Udarbejdelse af udbudsmateriale.
- Forhandling om forslag samt partnerskabskontrakt (faser, delmål, resultatniveauer, maksimumomkostninger, varighed, grad af ordregivers involvering /bidrag /samarbejdsorganisation, ratebetaling, vilkår for købsoption).

## Private aktørers rolle

- Udarbejdelse af indledende tilbud.
- Innovation af forslag under forhandlinger i dialog med den offentlige aktør.
- Udarbejdelse af endeligt tilbud.
- Evt. frafald af forbehold.

## INNOVATION



### Formål

Formålet med innovationsforløbet er sammen at udvikle/videreudvikle bud på konkrete løsninger på problemstillingen, som den offentlige part kan indkøbe.

### Succeskriterier

- Innovation og udvikling af flere bud på en løsning.
- Udskillelse af brugbar løsning som bedst opfylder delmål, resultatniveauer og maksimumomkostninger.

### Aktiviteter, f.eks.

- Gennemførelse af et eller flere innovationsforløb i fastlagte faser og med delmål for hvert projekt.
- Udvikling/videreudvikling af mulige løsninger inkl. evt. brugertests og tekniske tests.
- Eventuel udskillelse af forslag.
- Færdige bud på de endelige løsninger, der vil kunne købes ind efterfølgende.

### Husk

- Fokus på de fastsatte faser og delmål – evt. tilretning undervejs.
- Sikre at løsningen kan fungere i praksis og bliver udviklet, så den kan tages i brug.
- Betaling af vederlag i passende rater i takt med projektets fremdrift.
- lagttagelse af den rollefordeling som er aftalt i samarbejdsorganisationen.

# Opmærksomhedspunkter

## Juridisk

- Oprethold fortrolighed om forskellige forslag/løsninger.
- Klarlæg rettigheder til de udviklede løsninger (IPR, mv.).

## Proces

- Bevar rummet for innovation og stræb efter innovationshøjde i løsningen.
- Bevar fokus på løsning af problemstilling med bedst mulig effekt.
- Inddrag brugere og interessenter.
- Den løbende dialog mellem parterne er central for succes.

## Offentlige aktørers rolle

- Deltager i mere eller mindre grad i med-udvikling af løsningen.
- Informere om detaljer vedr. egne behov, tekniske specifikationer, mv.
- Sikrer en smidig proces og medvirker til evt. brugerinddragelse mv.
- Varetager kontraktstyring, konflikthåndtering og håndtering af evt. ændringer.
- Stopper samarbejdet, hvis delmål ikke nås.

## Private aktørers rolle

- Gennemfører aktiviteter forbundet med udvikling og innovation af løsningen.
- Overholder delmål, tidsplan og aftalte omkostninger. Sikrer resultatniveauet.
- Varsler evt. behov for kontrakttilpasninger, herunder justering af faser og delmål.
- Evt. inddrages specialister til brugerinvolvering, procesfacilitering, tværgående projektledelse, mv.

## INDKØB



### Formål

Formålet er at indkøbe de ydelser, som er resultat af innovationsforløbet og som svarer til de aftalte resultatniveauer og maksimumomkostninger.

### Succeskriterier

- Beslutning om køb af den udviklede løsning.
- Fastlæggelse af købspris som modsvarer den værdi som ydelsen har for den offentlige aktør.
- Købspris skal modsvare leverandørns investering i innovationspartnerskabet

### Aktiviteter, f.eks.

- Beslutning om køb af endelig løsning jf. købsoption.
- Færdiggørelse af købsaftalen.
- Indgåelse af endelig aftale om køb.
- Indkøb og implementering.

### Husk

- At tage stilling om behov for køb af tillægsydelser som eksempelvis vedligehold, service og drift?
- Hvis parallelle udviklingsforløb: orienter de øvrige deltagere om det foretagne indkøb.
- Hav en plan klar for implementering, der inddrager brugere og interessenter.

# Opmærksomhedspunkter

## Juridisk

- Risiko for manglende afløftning af udbudspligt, hvis der aftales væsentlige ændringer i den udviklede løsning.
- Håndtering af udbudspligt ved køb af tillægsydelser.

## Proces

- Forberede brugere og medarbejdere på den nye løsning og evt. nye arbejdsprocesser.
- Vær opmærksom på behovet for efterfølgende tilpasninger og dialog.
- Tydeliggør for alle, hvorfor den nye løsning giver mening.

## Offentlige aktørers rolle

- Forhandling af endelige vilkår for udnyttelse af købsoption.
- Fastlæggelse af vederlag på baggrund af rammer fastlagt i partnerskabskontrakt, herunder værdi af indkøb, investering i udvikling samt realiserede økonomiske, miljømæssige og samfundsmæssige fordele.
- Sikre levering som aftalte.
- Aftaleindgåelse om tillægsydelser.

## Private aktørers rolle

- Levering af den udviklede løsning som aftalt.
- Stå til rådighed for evt. tillægsydelser og tilretninger af løsningen.

*Denne procesmodel er udarbejdet for Erhvervsstyrelsen af INNOBA i samarbejde med Rønne & Lundgren.*

*For yderligere information om offentlig-private innovationspartnerskaber kontakt venligst:*

### Rikke Bastholm

Direktør, INNOBA  
INNOBA ApS  
Fruebjergvej 3  
2100 København Ø  
Tlf.: 31318776  
Mail: rbc@innoba.dk  
www.innoba.dk

### Søren Hilbert

Advokat, Partner  
Rønne & Lundgren Advokatpartnerselskab  
Tuborg Havnevej 19  
DK-2900 Hellerup  
Tlf: 29290393  
Mail: shi@rl.dk  
www.ronnelundgren.com

