

Håndbok for planlegging og gjennomføring av tidlig markedsdialog i offentlige anskaffelser

Håndbokens tema

Hva er tidlig markedsdialog, og hvorfor skal vi gjennomføre det?

Markedsdialog som grunnlag for nye eller bedre løsninger

Sett mål for markedsdialogen

Utforskning av behovet før leverandørene inviteres til dialog

Overordnede virksomhetsmål og -strategier som gir føringer for markedsdialogen

Hva kan vi ha dialog om?

Hvem kan vi ha dialog med?

Hvordan kan vi gjennomføre dialogen?

Tidsplan for markedsdialogen

Dialognotat – hva er det og hvordan kan det lages?

Mobilisering til deltakelse i dialogen

Mens du gjennomfører markedsdialogen

Læring og trygghet for alle som deltar

Etter markedsdialogen

Tidlig markedsdialog

Tidlig markedsdialog, i forkant av konkurranseutlysinger i offentlige anskaffelser, anbefales ifølge regelverket. Det kan være mange gode grunner til å snakke med markedet og potensielle leverandører i forkant. Det er 3 hovedgrunner;

1. Øke egen bestillerkompetanse for å lage et så godt og riktig konkurransegrunnlag som mulig som gir gode og mange tilbud
2. For å optimalisere tilbudene og leveransene/løsningene (innovasjonsvennlige anskaffelser)
3. For å stimulere til utvikling av nye eller bedre løsninger. Være tidlig ute med behov slik at markedet kan starte utvikling tidlig.

Mer konkret kan dette være årsaker til at vi ønsker å snakke med markedet før vi lager konkurransen og kunnngjør den:

- Når vi er usikre på hva vi skal etterspørre
- Når vi ikke vet hva markedet kan tilby og vi har lite kjennskap til markedet og bransjen

- Når vi tror det har skjedd mye utvikling på området og vi trenger å oppdatere oss
- Vi trenger å utfordre markedet på ulike funksjoner ved produktet eller leveransen. Kan leverandørene levere på det? Er leverandørene interessert i å utvikle noe nytt eller bedre?
- Når vi ønsker at markedet skal foreslå optimale løsninger på behovet vi har, og vi ønsker å få mer innsikt i løsninger vi kanskje ikke kjenner til. Hvilke løsninger kan det være?
- Når vi trenger å utfordre markedet på nye eller bedre løsninger. Vi ønsker å bruke vår innkjøpsmakt og være en aktør som stimulerer og legger til rette for utvikling av nye løsninger.
- Når vi er usikre på hva vi bør sette som kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier (og hvor mye de skal vektas) sett ifht hva vi etterspør, og vi ønsker å spørre markedet om tilbakemeldinger på dette.
- Vi er usikre på hvilken konkurranseform og prosedyre vi bør bruke og ønsker å øke egen bestillerkompetanse slik at vi minsker risikoen for å velge feil leverandør og løsning.
- Vi vil ha bedre kontrakter enn de vi har hatt tidligere og ønsker å diskutere endringer eller nye med markedet før vi legger ut konkurransen.

Det kan være mange andre årsaker til å snakke med markedet i forkant, og det er ingen begrensninger i hva du kan snakke med markedet om i en tidlig fase FØR du lyser ut konkurransen. Bruk denne muligheten for alt den er verdt slik at du forbedrer din egen bestillerkompetanse, minsker risikoen for feilkjøp og korter ned tiden du bruker på konkurransegjennomføringen. Jo mer tid brukt i forberedelsen til konkurranseutlysingen, jo mer effektiv konkurransegjennomføring. Erfaring viser at det også blir mindre klager i anskaffelser som har gjennomført gode markedsdialoger i forkant.

Tidlig markedsdialog legger til rette for innovasjon

Innovative anskaffelser har fokus på å oppnå mål, effekter og resultater gjennom anskaffelse og implementering av nye eller bedre løsninger. Å oppnå innovasjon gjennom ulike offentlige anskaffelses-metoder innebærer en rekke bruk av ulike konkurranseformer, prosedyrer og unntaksregelen i anskaffelses-regelverket (FoU-unntaket). Uavhengig av hvilken metode og konkurranseform som benyttes, vil stort sett alltid dialog med markedet før noen form for konkurranse legge et godt grunnlag for å anskaffe bedre løsninger. Hvis dere har et behov, et problem eller utfordring som dagens løsninger (dere er kjent med) ikke løser, så bør dere formidle dette behovet ut til markedet og be om innspill på hvordan behovet kan løses. Dette vil være den viktigste årsaken til at dere gjennomfører markedsdialoger når dere trenger nye eller bedre løsninger. Dere trenger å få kunnskap om hvilke løsninger som eventuelt finnes og er mulig å realisere, og hvilke alternativer som finnes. Dere trenger å bli kjent med markedet, både det etablerte markedet / kjent bransje, og ev tilbydere og fagmiljø fra andre bransjer som kan bidra til nye løsninger. Slik kan dere utfordre markedet på et tidlig tidspunkt og forberede markedet på etterspørsel og konkurranser som kommer. Gjennom innspill dere får fra leverandørene i dialogfasen, får dere innblikk i leverandørenes kompetanse og mulige løsninger, og kan dra nytte av den i konkurranseutforming.

Hovedårsaken for gjennomføring av tidlig dialog er at dere ønsker bedre eller andre løsninger.

Målet med markedsdialogen

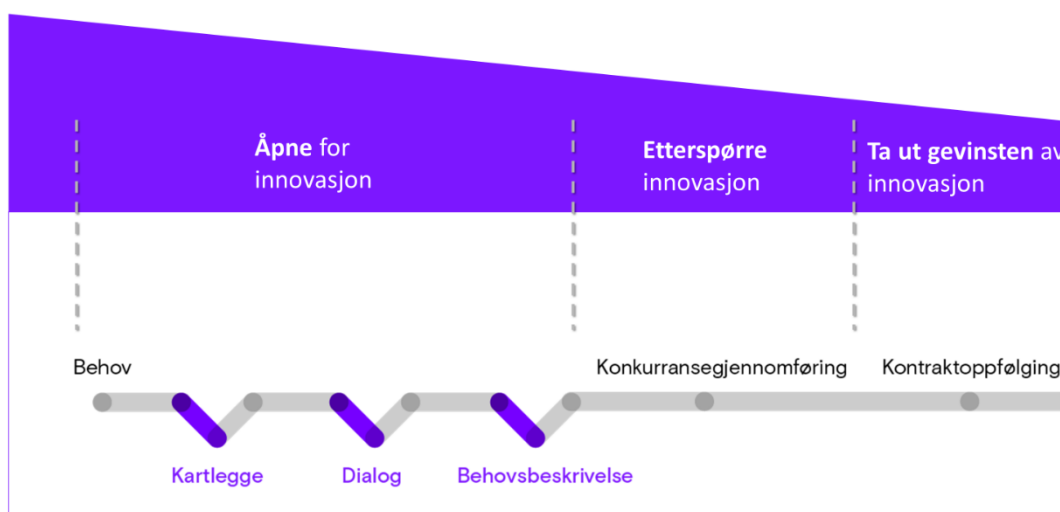
Inviter aldri leverandører og markedet uten at du har et gjennomtenkt mål med å gjøre det. Tenk igjennom og beskriv hvorfor du vil ha tidlig markedsdialog og hvilken hensikt den skal fylle. Mål og hensikt vil være retningsgivende for hvordan du legger opp dialogen, og hvordan du på best måte bør gjennomføre den slik at du sitter igjen med det resultatet du hadde forventninger til før du startet dialogen.

I tillegg til grunner som nevnt i kapitlene over, kan mål og hensikt med tidlig dialog også være:

- Vi ønsker oppmerksomhet rundt vår kommende anskaffelse for å mobilisere markedet og skape bred interesse fra nye og andre leverandører og miljø enn «tradisjonell» bransje.
- Vi trenger å forberede markedet på hva som kommer av etterspørsel og krav. Offentlige oppdragsgivere kan tilby eller legge til rette for kompetanseheving eller annen form for leverandørutvikling i forkant av konkurransen for å kvalifisere leverandørene.
- Vi benytter anledning til å markedsføre egen virksomhet og bygge godt omdømme mot både leverandørmarkedet, egne ansatte, nye ansatte/rekruttering og innbyggere.
- Forankring og engasjement i egen organisasjon. Gjennom å engasjere og gi «oppgaver» til både politisk og administrativ ledelse i dialogen, kan dialogaktiviteter brukes til å posisjonere egen virksomhet (gå foran) og vise handlekraft for lederne.

Før du går i gang med å planlegge tidlig markedsdialog må du ha god forståelse for og beskrivelse av behovet

Den enkle prosess-modellen for innovative anskaffelser starter med å utforske behovet. Det er en forutsetning at det foreligger en behovsbeskrivelse, og at alle som skal delta i planleggingen og gjennomføringen av markedsdialogen, har felles forståelse for behovet. Gjennomfør derfor fasen «Utforsk behov» før dere går i gang med å planlegge markedsdialogen.



Markedsdialog-duken har en sjekkliste dere kan gå igjennom for å se om dere er klar for å gå i dialog med markedet. Jo bedre dere kan beskrive behovet og formidle dette til leverandørene, jo bedre innspill og tilbakemeldinger får dere fra leverandørene, og jo mer nytte vil dere få av dialogen. Hvis dere ikke har jobbet godt nok med behovet, og særlig sett på hver bruker av løsningen sitt behov, vil dette kunne få følgefeil videre i anskaffelsesprosessen.

Gul og grønn score ut fra denne sjekklisten vil si at dere er klare til å gå i dialog. Scorer du gul kan markedsdialogen også bidra til bedre behovsforståelse. Ofte utvikles behovsforståelsen i løpet av markedsdialogen.

Leverandørutviklingsprogrammet utvikler et eget behovsverktøy som kan benyttes for bedre å avdekke behov, og hvordan behovsarbeidet kan gjennomføres.

Overordnede behovsbeskrivelser brukes i dialognotater (se eget kapittel om dialognotat) og i konkurransegrunnlag der markedet står fritt til å tilby type løsninger. Godt beskrevne behov vil være en forutsetning for og til bruk i hele anskaffelsesprosessen. Funksjons- og ytelsesbeskrivelser, samt beskrivelser av egenskaper vil være nyttig i behovsbeskrivelser. Det er viktig at behovsbeskrivelsen ikke beskriver løsningen og detaljer i løsningen.

Eksempler på behovsbeskrivelser finner du her: www.innovativeanskaffelser.no

Rød score vil si at dere må jobbe mer med å utforske behovet og for å skape forståelse for hva dere egentlig trenger.

Sjekklstens spørsmål:

1. Har dere gjennomført konkrete aktiviteter for å få en bedre forståelse for behovet?
 - Dette kan være aktiviteter som nevnes i kapitlet «Hvordan utforske behov».
2. Har dere definert brukerne av løsningen? Og har dere en forståelse for hver brukers behov?
 - Brukere kan være (eks. løsning for digitale læremidler): Elev, lærer, spesial-lærer, trinnleder, ppt-tjenesten, helsesøster, rektor, foresatte. Hver bruker har sine behov. Er disse undersøkt og beskrevet?
3. Foreligger det en beskrivelse over behovet?
 - Det er nødvendig å skriftliggjøre behovet – en behovsbeskrivelse. Denne vil dere få bruk for i hele anskaffelsesprosessen. Den kan endres og videreutvikles etter hvert i prosessen.
 - Legger behovsbeskrivelsen vekt på hva løsningen skal oppnå (mål), hvilke effekter og resultater den skal bidra til (gevinster og ytelser), hvilke funksjoner den bør ha, og egenskaper ved løsningen? Behovsbeskrivelsen skal ikke beskrive løsningen. Mulige løsninger, eller sannsynlige egenskaper, kan nevnes.
4. Har dere kartlagt løsningens interessenter?
 - Det er ofte flere interessenter enn brukere av løsningen. I tillegg til brukere vil også budsjett-eier for løsning være en interessant, samt topp-leder og fagspesialister for virksomheten, innkjøps-folk / følge opp kontrakt, potensielle leverandører av løsninger, politikere.
5. Har dere foretatt en markedsundersøkelse knyttet til mulige løsninger?
 - Det er en fordel å ha noe innsikt i dagens marked (hvem er leverandørene?) og hvilke løsninger som pr i dag blir tilbudt for dette behovet. Er det mange aktører, store eller små bedrifter? Hvordan er hele verdikjeden (samarbeidspartnere, underleverandører

- etc)? Foregår det mye utvikling i bransjen/på området eller er det en «tradisjonell» bransje? Leverer de ofte til offentlig sektor, og er de vant til å svare på offentlige konkurranser? Hvilket lovverk og eventuelle restriksjoner gjelder?
6. Har dere undersøkt om det er andre offentlige virksomheter som nettopp har anskaffet, eller er i anskaffelses-prosess av løsninger på samme behov? Kjenner dere til andre offentlige virksomheter som har erkjent samme behov, men som ikke har kommet i gang?
- Her kan det være mye «gratisarbeid» å hente fra andre som har «gjort jobben» før dere. Snakk med andre om behovet (har de utforsket behovet, og har de en behovsbeskrivelse?), hør hvilken innsikt og innspill de fikk fra markedet hvis de har gjennomført markedsdialog (kan vi bruke kunnskapen?), se på andre konkurransegrunnlag (hva de har etterspurt, hvilken konkurranseform de har benyttet, og hva de har tildelt på).
 - Hvis andre nettopp har gjennomført hele eller deler av anskaffelses-prosessen, så vurder å benytt den kunnskapen de besitter (hvis dere får ta del i den). Vurder å ikke gjennomfør markedsdialog hvis andre nettopp har gjort det, og den har vært nyttig. Gjennomfør ev en enklere og mer effektiv markedsdialog på noen spørsmål hvis dere fortsatt sitter med spørsmål. Tenk på at leverandørene legger mye tid og ressurser i dialogaktiviteter, så ikke «trøtt ut» markedet.
 - Gå sammen flere om å gjennomføre hele eller deler av anskaffelses-prosessen. Det kan gi en dypere og bedre behovsforståelse (kan legge mer ressurser i den) og skape enda mer interesse og stimulering i markedet (leverandørene drar på færre men bedre markedsdialoger, og det blir mer interessant jo flere som går sammen om å utfordre markedet).
 - Søk gjerne bistand hos Leverandørutviklingsprogrammet i felles-prosesser.
7. Er alle som skal planlegge og gjennomføre markedsdialogen godt kjent med behovet?
- Når kjerneteamet som skal planlegge og gjennomføre markedsdialogen er samlet for første gang, kan en gjennomgang av behovet og behovsbeskrivelsen være en god «oppvarmings-øvelse».

Hvordan utforske behov?

Det er flere måter å utforske egne (virksomhetens) behov på. Bl.a. [Veikart for tjenesteinnovasjon](#) inneholder flere verktøy fra tjeneste-design-området. Enkle øvelser for å avdekke behovet nærmere finner du her: www.innovativeanskaffelser.no. Vurder om det kan være hensiktsmessig å benytte ekstern bistand til å gjennomføre behovskartlegginger, f.eks. fra tjenestedesignere.

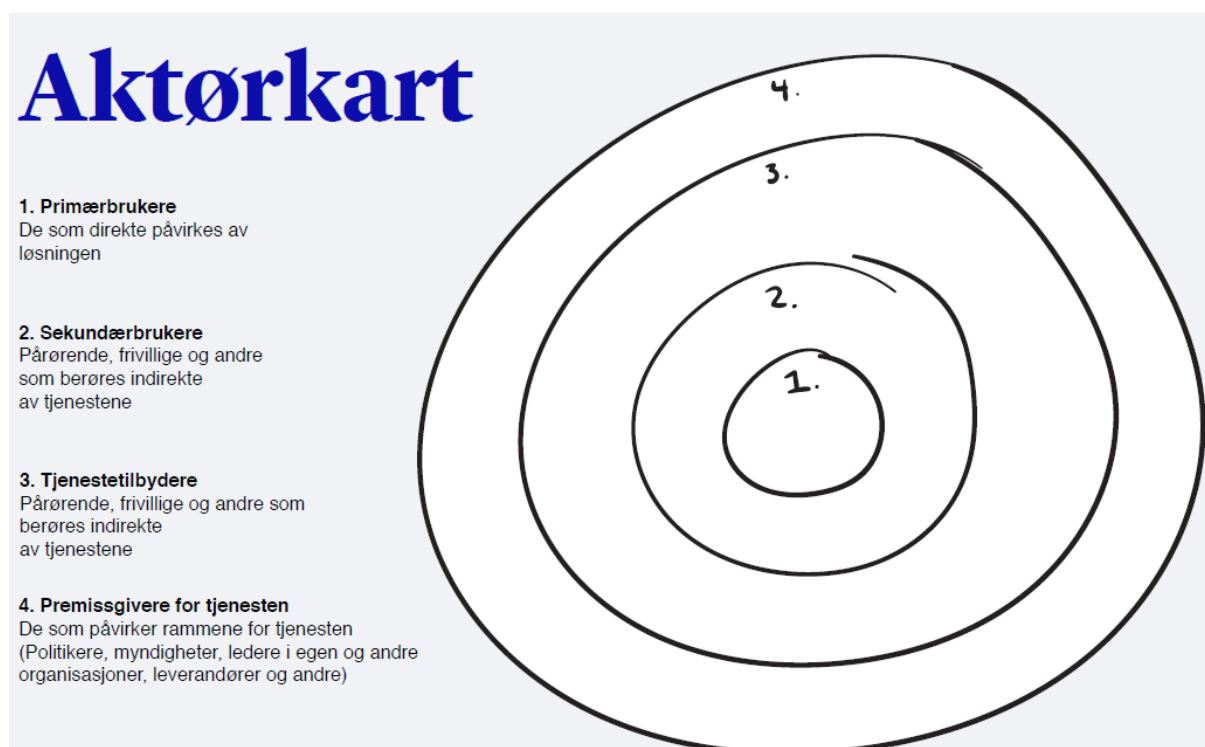
Noen ganger trenger dere å snakke med eksperter på området som kan hjelpe dere med å forstå teknologien på området, eller muligheter forøvrig. Søk kunnskap hos f.eks. FoU-aktører (universiteter), fagmiljø (konsulent-bedrifter), bransjeforeninger, næringsutviklere.

Leverandørutviklingsprogrammet utvikler et eget behovsverktøy som kan benyttes for bedre å avdekke behov, og hvordan behovsarbeidet kan gjennomføres.

Aktør-kart: Behovets og løsningens interessenter. Bli kjent med aktørene.

Det er flere interessenter (stakeholders) knyttet til utfordringen som anskaffelsen og løsningen skal løse. Først og fremst er det brukerne av løsningen som innbyggerne/tjenestemottaker/sluttbruker og egne ansatte som skal bruke løsningen. Andre som bør ha eierskap til anskaffelsesprosessen og løsningen er den/de personer som bistår med anskaffelses-faglig bistand, leder for området som løsningen skal brukes på, budsjett-eier/ansvarlig for pengebruk på området (kan være både topp-leder og mellom-ledere), politikere, og ikke minst leverandør(er) som tilbyr og leverer løsningen. I noen tilfeller er også myndighetene interessenter hvis det er behov for endringer i lovverk, samt virkemiddelaktører som f.eks Innovasjon Norge og Forskningsrådet hvis de har bidratt med utviklingsmidler i den innovative anskaffelsen.

Å lage et aktør-kart kan være til hjelp i anskaffelses-prosessen. Her kartlegger du både hvilke aktører som er/bør være involvert, og hvor «nært» de er anskaffelses-arbeidet og løsningen når den skal tas i bruk.



Hvis dere har gjort et tilstrekkelig grundig behovsarbeid, har dere sannsynligvis kartlagt og fått en oppfatning av behovet til sluttbrukere og ledere internt i egen organisasjon.

I planleggingen av markedsdialogen er det nyttig å innta de ulike aktørenes perspektiv. Aktørenes verdi/nytte og bekymringer knyttet både til prosessen og løsningen bør komme frem i løpet av arbeidet (hva er de opptatt av og hva betyr mye for dem? både positive og negative forhold). Dette vil påvirke hvordan markedsdialogen blir gjennomført.

Velg derfor ut minst 4 av de viktigste aktørene/interessentene og planlegg markedsdialogen ut fra aktørenes perspektiv; interesser for prosessen og løsningen som skal anskaffes. Eksempelvis (anskaffelse av digitale læremidler): * Sluttbruker: Elev og lærer. * Leder: Rektor / øverste leder i kommunen for oppvekst. * Leverandør av løsning. * Innkjøpsrådgiver. * IKT-kompetanse (fra IT-enheten etc).

Overordnede mål og strategier gir føringer for behovet

Behov er ofte utløst av overordnede mål og strategier i virksomheten, f.eks. klima- og miljø-mål (kommunen skal kutte CO2-utslipp med 40% innen 2030), mer helse- og omsorgstjenester for mindre penger (oppnå økt trygghet for eldre), bedre tilpasset undervisning for hver enkelt elev i skolen (oppnå bedre læringsmål, bruke mindre penger på ppt-tjenesten), mindre trafikkulykker (redde liv og spare samfunnet for kostnader).

Anskaffelser er en strategisk aktivitet som skal gi den offentlige aktøren varer og tjenester som gjør de til bedre og mer effektive tjenesteytere. Anskaffelser må derfor alltid være forankret i overordnede mål og strategier i virksomhetene, og bidra til at disse målene blir nådd. Aktiv og bevisst bruk av anskaffelser blir da et viktig tiltak i strategien for å nå mål.

Kartlegg og beskriv målet for både anskaffelsen (hva løsningen skal bidra til), og hvilke andre mål som gir føringer for løsningen. F.eks anskaffelse av nytt skolebygg hos en kommune: Gi grunnskoleundervisning til økt befolkning. Kommunen har ikke egnede bygg fra før som gir godt læringsmiljø, det må bygges nytt. Bygget og bygg-anskaffelsen skal også bidra til å oppnå mål innen klima- og miljø (bygget må tilpasses klimaendringer slik at kommunen unngår fare og ulempe for innbyggerne samt ekstra kostnader forbundet med ekstremvær, bygget må sørge for minst mulig CO2-utslipp ved bruk, i byggeperiode og driftsperiode, samt bidra til ny sirkulærøkonomi). Kommunen har en strategi for økt digitalisering / tjenesteutviklingsstrategi (bygget skal bidra til økt digitalisering av byggeprosjekter som letter kommunikasjonen mellom byggherre og leverandører og som sparer kommunen for tid og penger). Kommunen har en næringsutviklingsstrategi som bl.a. skal styrke konkurransevnen til bygg- og anleggsbransjen i regionen (bygget skal bidra til leverandørutvikling med konkrete mål for arbeidsplasser og produktutvikling).

Ofte kan mål være et utgangspunkt for dialogen: Hvor ambisiøse mål kan vi sette oss for denne løsningen? Hva er mulig?

Forberedelse til markedsdialog

Nå har dere kartlagt og forankret anskaffelsen i overordnede mål og strategier, dere har utforsket og beskrevet behovet, gjennomført en overordnet markedsundersøkelse, og dere har satt noen mål og forventninger til selve markedsdialogen. På denne måten har dere et bilde av hvilken «situasjon» aktørene som skal delta i dialogen er i når dere planlegger og starter dialogen.

Bakteppet dere alltid må ta hensyn til når dere planlegger og gjennomfører tidlig markedsdialog er hensynet til de grunnleggende prinsipper i anskaffelsesregelverket: Forholdsmessighet, konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet og etterprøvbarehet. Gjennomfør derfor dialogen på en slik måte at prinsippene blir oppfylt. Ellers er det ingen beskrivelser i selve regelverket for offentlige anskaffelser på hvordan markedsdialog i forkant av konkurranseutlysning skal foregå.

Men husk at dialogen er en menings- og ide-utveksling over en viss periode for å skape mer forståelse og utjevne kunnskap. En dialog er to-veis og alle skal ha utbytte av å delta.

Dette er de viktigste spørsmålene dere skal jobbe med i planleggingen. Jobb med spørsmålene ut fra hvilke forventninger til, og behov, hver aktør har for dialogen:

- **Hva** vil vi ha dialog om? Behovet som skal dekkes, målet for anskaffelsen/løsningen og hensikten med dialogen gir dere grunnlaget for hva dialogen skal handle om. Som oppdragsgiver bør dere beskrive tydelig hva dere ønsker innspill på, informasjon om, tilbakemeldinger på, og ideer til. Leverandørene kan på sin side forberede hva de vil gi innspill på, hva de ønsker informasjon om, hva de vil gi tilbakemeldinger på og ideer til. Det kan være både «åpne og brede» spørsmål, og mer konkrete og spissede spørsmål. Vær alltid tydelig på at dere også vil ha innspill på forhold, løsninger og muligheter som dere ikke så langt har tenkt på. Vær helst minst mulig «låst» (ikke ha tatt for mange beslutninger) i inngangen til dialogen. Dere kan få kjennskap til muligheter og løsninger som endrer hele anskaffelses-prosjektet. Hvor «låst» i inngangen til dialogen en kan være, avhenger av hvor sent eller tidlig i anskaffelsesprosessen man er, og hva dere trenger å ha dialog om. Se punkt «Når skal vi ha dialog?»
 - ✓ Bredt eller spisset dialog-tema:
Åpne og brede tilnærminger i dialogen er ofte knyttet til selve løsningene og hva som er mulig; Hvilke løsninger finnes? Hva kan vi oppnå med løsningene? Finnes det alternativer?
Mer spissede spørsmål egner seg når dere har kommet lenger og ønsker en «siste tilbakemelding» fra markedet, f.eks. å få tilbakemelding på konkurransegrunnlag.
- Med **hvem** skal vi ha dialog? Hvem bør være involvert i dialogen? Her må dere tenke både intern involvering og ekstern involvering. Ta også ulike aktør-perspektiv her; hvem ønsker f.eks. leverandørene å møte i dialogen?
 - ✓ Internt er det naturlig at aktørene som er definert som brukere og interessenter deltar for å formidle egne behov og for å vise involvering og forankring i organisasjonen. Aktiv deltakelse fra flere av interessentene gir ny innsikt, gir mer involvering, engasjement (eierskap) og forståelse. Planlegg når ulike interne aktører skal være mer og mindre med i dialogfasen og hva de skal gjøre og være med på. Hvem er det viktig at leverandørene får snakke med?
 - ✓ Eksterne deltakere er først og fremst potensielle leverandører og «underleverandører» (hele verdikjeden) og alle aktører som må til for å løse behovet. Her kan dere dra nytte av den tidligere markedsundersøkelsen som anbefales før dere går i gang med å planlegge markedsdialogen. Lag gjerne en skisse over verdikjeden og involverte bedrifter og aktører som kanskje skal til for å løse behovet (del-leveranser etc). Tenk utenfor tradisjonell bransje. Andre bransjer kan ha løsninger og kompetanse som kan komme ditt behov til gode. Tenk også på oppstartsmiljø/gründerbedrifter, fagmiljø (konsulentbedrifter) og FoU-miljø (universitet og forsknings-institusjoner). Hvis dere tror at det blir behov for utvikling av nye eller bedre løsninger, så kan det være på sin plass å invitere inn virkemiddelapparatet som kan se og anbefale risikoavlastnings-midler. Er det andre offentlige virksomheter med samme behov som også har nytte av denne markedsdialogen, så inviter inn dem også. Bruk gjerne Leverandørutviklingsprogrammet eller andre til hjelp for å kartlegge markedet.

- **Når** skal vi ha dialog? Dere må fastsette tidspunkt og periode for dialogaktiviteter som er hensiktsmessig ifht anskaffelsesprosessen. Det kan være ulike dialog-tema til ulik tid i prosessen, og det er mulig å gjennomføre flere dialog-faser. Dette avhenger også av hva som skal løses (behovet) og hvilken tidshorison dere har på å få løst det (se også over «Hva skal vi ha dialog om?»). Uansett ifht kort eller lang tidshorison, så er det en fordel å gjennomføre markedsdialogen i god tid før konkurransen lyses ut (slik at innspill kan tas til etterfølgelse og det er mulig å justere anskaffelsen), og ikke minst for at leverandørene/markedet skal få tid til å rigge seg og forberede seg til den kommende konkurransen (likebehandling og forutberegnelighet).
 - ✓ Korte tidshorisonter (1-3 år) er løsninger som kan leveres i nær fremtid. Dette er ofte såkalte innovasjonsvennlige anskaffelser der markedsdialogen først og fremst har til hensikt å øke egen bestillerkompetanse på dagens løsninger, og kan gjelde leveranser som kan ha noe utviklingsbehov. F.eks. digitalisering av arbeidsprosesser.
 - ✓ Behov som kan løses i en tidshorison på 5-8 år inkluderer ofte tjenesteinnovasjon og nye samhandlingsformer både på leverandørsiden og mellom oppdragsgiver og leverandør(er). Her snakker vi om nye eller mye bedre løsninger, og konkurranseformer som benyttes i anskaffelse av innovasjon kan være aktuelle. Markedsdialog for å stimulere til nye eller bedre løsninger bør da skje flere år før det kan forventes at løsningene skaper innovasjon (blir satt i verk). Det blir viktig i markedsdialogen å få kartlagt eventuelt nye teknologiers modenhet for så å rigge hensiktsmessige innovasjonskonkurranser. Se beskrivelse av og modell for teknologisk modenhet www.innovativeanskaffelser.no/TRL
 - ✓ Tidshorisonter på 10-15 år skal løse sammensatte og komplekse problemer som utforsker framtidsbilder, og vil dermed ha en helt annen tilnærming og engasjere enda bredere. Her bør også myndigheter, etater og større samfunnsaktører bidra. Slike prosesser er felles-prosesser og bør ikke gjennomføres av én behovseier, men flere med samme behov (f.eks hele kommunesektoren).
Leverandørutviklingsprogrammet koordinerer, fasiliterer og bidrar til gjennomføring av riktige tiltak for innovasjoner med stor høyde og lengre tidshorisonter der teknologien er umoden. Det samme koordineringsbehovet og tilnærming til utfordringen kan også gjelde for løsninger som har en tidshorison på 5-8 år.
- **Hvordan** skal vi gjennomføre dialogen? Det er mange måter å gjennomføre dialogaktiviteter på, og en dialogfase kan bestå av flere dialogaktiviteter. Det grunnleggende i all dialogaktivitet er at dialogen er reell, to-veis, enklest mulig å delta på, og at den er nyttig for alle (det bør være læring for alle). Leverandørene har like mye behov for dialog som dere som oppdragsgiver har for å få svar på spørsmål dere bringer inn i dialogen. Hver dialogaktivitet må planlegges med tid og sted, og hvem som skal delta fra oppdragsgiversiden. Ulike dialogaktiviteter kan være:
 - ✓ Dialogkonferanser: Dette er plenumsmøter hvor oppdragsgiver(e) og leverandører samles. Slike felles møteplasser er egnet som en start på dialogfasen hvor det viktigste er å gi samme informasjon ut til markedet på samme tidspunkt, og å starte prosessene ute hos leverandør-markedet. Dialogkonferanser er ofte første steg i dialogen hvor diskusjonene begynner, og problemstillingene «plukkes fra hverandre» og bearbeides. Ofte består de av innlegg om behovet, faglige innlegg og en diskusjons-/workshop-del. «Workshop»-delen kan være speed-dating (mellom

leverandører eller mellom oppdragsgivere og leverandører), dialog-karusell, hjernedugnad, SWOT-analyse, tjenestereiser, system-kart etc. Programmet for dialogkonferansen bør stå i dialognotatet, og det må forberedes med personer som skal holde innlegg og fasilitator/møteleder etc.

Se eksempler på program for dialogkonferanser her:

<https://innovativeanskaffelser.no/>

Invitasjon til første dialogaktivitet, som ofte kan være dialogkonferanser, er en sjanse du som oppdragsgiver har til å skape interesse for dialogen og den kommende anskaffelsen ute i markedet. Involver gjerne flere personer både internt og eksternt til å holde innlegg. Enkelt-leverandører (eller bransjeforeninger på vegne av hele bransjen) kan også holde innlegg, og konferansen kan også lages slik at leverandørene på forhånd blir oppfordret til å presentere mulige løsninger eller komme med innspill «fra scenen» allerede da. Forvent derimot ikke at de mest spennende og radikale innspillene kommer i plenums-aktiviteter. Her sitter konkurrenter i «samme sal» og det vil være forståelig at de ikke ønsker å dele sine forslag til løsninger eller innspill slik at konkurrenter hører det. Spørsmål som stilles og skal diskuteres på dialogkonferanser bør være av en slik art at de er mulig å snakke om i fellesskap – generelle spørsmål som er «ufarlig» å diskutere, og som er aktuelle for hele markedet.

Fordeler med plenums-aktiviteter: Det er en fin felles-start på dialogfasen hvor hele markedet får førstehåndsinformasjon samtidig. Det kan være enklere å invitere inn til en felles dato fremfor at leverandørene booker hver sine tidspunkt for dialog med dere som oppdragsgiver. Plenums-aktiviteter er fine møteplasser for leverandørene. Innspill, og økt forståelse for behovet som oppstår i plenum, kan bidra til å planlegge påfølgende dialogaktiviteter bedre, f.eks en-til-en-møter. Det er egnet å løfte (og drøfte) «de store spørsmål» som vedgår hele bransjen i plenumsaktiviteter, og for også å se hvor stor interessen for anskaffelsen er i markedet (hvem møter opp?).

- ✓ Workshops, kreative øvelser / hackatons, tjeneste- eller brukerreiser og lign. Slike teknikker kan legges inn i plenums dialogkonferansene.
- ✓ RFI (Request for Information): Konkrete spørsmål som legges ut til markedet og som leverandører har mulighet til å svare på skriftlig. Godt kjent og mye brukt spesielt i anskaffelser av digitale løsninger. Flere bransjer er kjent med denne måten. Begrensningene, slik RFI ofte benyttes, er at de kan virke begrensende for de innspill dere som oppdragsgiver kan få ved at leverandørene bare forholder seg og svarer på det dere har spurt om. Det kan også være en fare for at dere som oppdragsgiver spør om noe som ikke er relevant og vanskelig å svare på, når dere ikke har hatt forhåndsdialog med markedet i forkant.
- ✓ Innspillsnotat: Mange erfarer at det er nyttig og systematisk å be om innspill på løsning (og svar på spørsmål) i et innspillsnotat som leverandørene sender inn skriftlig til dere som oppdragsgiver i dialogperioden. Ofte legges dette inn som «dialogaktivitet nr 2» etter en plenums dialogkonferanse, og i forkant av eventuelle en-til-en-møter. Beskriv på forhånd hva dere vil at leverandørene skal gi innspill på i dialognotatet, samtidig som dere fortsetter å påpeke at dere er åpen for innspill,

løsninger og muligheter som dere ikke har spurt etter eller snakket om, men som leverandørene ser og har kunnskap om. Enten er dere tydelig på hva innspillsnotatene bør inneholde når dere kunngjør dialogen, eller dere spesifiserer innholdet nærmere etter plenumsaktivitetene. Be om å få tilsendt innspillsnotat 1-2 dager før eventuelle en-til-en-møter finner sted og legg dette til grunn for hva dere snakker om i en-til-en-møtene. Planlegg gjennomføring av en-til-en-møtene ut fra hva som står i innspillsnotatet. Det er hovedsakelig det som står her som også skal presenteres av leverandørene i møtet. Både dere som oppdragsgiver og leverandørene har da mulighet for utdyping, avklare spørsmål, diskutere mulighetene som blir spilt inn etc. Gjennom å be om innspillsnotat styrer dere bedre leverandørens fokus og sikrer bedre at dere får svar på / innblikk i det dere lurer på. Det blir mer fokus på å tilfredsstille behov, se muligheter og gå i dybden, fremfor «rene salgsmøter» fra leverandørens side.

- ✓ En-til-en-møter: Dette er møter mellom dere som oppdragsgiver/kjøper og leverandør (enkeltleverandør/firma eller gruppering av leverandører/firma/fagmiljø). Det bookes møtetidspunkt for hver leverandør og det anbefales lik tidsramme for alle møtene, f.eks. ½-2 timer. Prøv å få alle en-til-en-møtene på 1-3 dager slik at de ikke strekkes ut over en lengre tidsperiode (likebehandling). Dette er også mer systematisk og effektivt. Kan gjennomføres med fysisk oppmøte eller digitalt, ev over tlf. Legg inn små pauser mellom hvert møte hvis dere gjennomfører flere en-til-en-møter på en dag. Still flere fra dere som oppdragsgiver (brukergrupper må gjerne være med), og fordel roller i møtet, f.eks.; møteleder, sekretær, spørsmålsstillere (ulike interessenter), observatører. Planlegg systematisering av mottatt informasjon og kunnskap på forhånd.
- ✓ Befaring og deltakelse i arbeidshverdagen: Ta med leverandører på steder tjenesten utføres, f.eks. på helsesenter, ute på skolene, på byggeplass etc.
- ✓ Produktdemonstrasjoner og testing: Dette kan dere be om i en-til-en-møter. Dere kan også gjøre det mulig med stands og demo på dialogkonferansene.
- ✓ Kompetansehevende tiltak for leverandørene: Det kan være egenskaper ved eller materialer dere ønsker skal brukes i løsningen som leverandørene trenger å utvikle seg på hvis det viser seg at kompetansen er mangelfull i markedet. Dere kan da arrangere kompetansehevende tiltak i forkant av konkurransen og bruke dette i kvalifikasjonskravene (og tilføy tilsvarende). Dette er direkte leverandørutvikling og kan passe som tiltak i geografiske områder med et lite marked (utvikle nær-markedet / lokalt næringsliv).
- ✓ Konkurransesgrunnlag på høring: Dette er den siste dialogaktiviteten som gjennomføres før endelig konkurranse lyses ut. Be om innspill og tilbakemeldinger på formuleringer (bl.a. kvalifikasjonskrav, tildelingskriteringer, vekting), funksjoner og ytelser som etterspørres, og hvilke konsekvenser det får for tilbudet. Har leverandørene mulighet til å svare ut eller dokumenter det vi ber om her? Forstår leverandørene det vi skriver på samme måte som oss?

Det finnes hverken begrensninger eller «en oppskrift / fasit» på hvordan dialogaktiviteter kan gjennomføres, her er ingen uttømmende liste. Kreativitet, og ikke minst aktiviteter som gir mest mulig læring for alle deltakere, er det som gjelder. Tenk over hva som bør være annerledes for deltakerne etter at dialogen er gjennomført, og hva læringen skal bestå av.

Tenk også over muligheten for å gjennomføre dialogaktiviteter mest mulig gjennom digitale kanaler. Planlegg digitale markedsdialoger på samme måte som du planlegger fysiske, og så «overfører» du dialogaktivitetene til digitale kanaler/verktøy/rom, og tilpasser dem etter de funksjoner som til enhver tid er mulig i ulike digitale verktøy. Her kan dere nyte godt av eksperter som kjenner ulike verktøy godt, og som ev kan utvikle/skreddersy løsninger for deres dialogbehov, f.eks. digitale konferanser. Her kan dere finne en oversikt og tips over digitale verktøy:

www.innovativeanskaffelser.no

Tidsplan

Lag dere en tidsplan som øker muligheten for at så mange aktører som mulig kan delta. Det vil først og fremst si at kunngjøringen av den første dialogaktiviteten må komme i god tid før den holdes, gjerne minst 4 uker i forveien. Det står ingen krav til dette i regelverket, her er det opp til dere å legge best mulig til rette. Sett gjerne inn aktiviteter og frister i tidsplanen for hver aktør, enten i samme plan, eller lag en plan for hver aktør. Skriv ned aktiviteter og tidspunkt for gjennomføring under hver fase i tidsplanen. Hovedaktiviteter for dere som oppdragsgivere:

1. Dato for når behovsbeskrivelsen skal være ferdig (tilstrekkelig til å kunne snakke om behovet til markedet). Alle mål for virksomheten som påvirker løsningen, og mål for selve løsningen skal være beskrevet (ambisjoner).
2. Dato for når dialognotatet (dialogunderlaget) skal være ferdig. Det er bra om dialognotatet er mest mulig gjennomarbeidet når dialogen kunngjøres, men dere kan også kunngjøre dato for første dialogaktivitet, skrive kort hva og hvorfor dialog, og noe senere legge ut et mer komplett dialognotat. Hvis dere har liten tid, kan dette være en løsning. Det viktigste er at leverandørene så tidlig som mulig får kjennskap til at det inviteres til dialog, og når den skal holdes. Nærmere informasjon om behovet, hva dialogen skal handle om, hvor dialogen skal holdes (hvis fysisk oppmøte eller om den skal holdes digitalt), og hvordan den er tenkt gjennomført kan komme senere.
3. Dato for kunngjøring av dialogen. Ta hensyn til prinsippene likebehandling og konkurranse i anskaffelsesregelverket og bruk Doffin og KGV-verktøy til å kunngjøre. Bruk veiledende kunngjøring.
4. Periode for å spre invitasjonen og mobilisere markedet. Perioden mellom kunngjøring og første dialogaktivitet er en aktiv periode hvor dere som oppdragsgiver må jobbe mye med å gjøre dialogen kjent. Sett inn i tidsplanen hva dere vil gjøre for å markedsføre dialogen best mulig.
5. Dato for første dialogaktivitet og eventuelt dato for påfølgende dialogaktiviteter. Aktiviteter imellom dialogaktivitetene.
6. Periode for å sammenstille og vurdere innspillene fra markedet.
7. Beslutte anskaffelse (Skal vi anskaffe? Hva skal anskaffes?), konkurranseform og type konkurranse, valg av kontraktsstrategi. Her vurderes om det finnes anskaffesklare løsninger, eller om det ikke finnes tilstrekkelig gode løsninger slik at dere eventuelt bør anskaffe innovasjon, helt nye løsninger.
8. Periode for utarbeidelse av konkurransegrunnlag.
9. Dato for konkurransegrunnlag ferdig / utlyse konkurranse.
10. Konkurransegjennomføringsperiode.
11. Valg av leverandør(er)
12. Kontraktssignering.

Utarbeid en videre og egen plan for kontraktperioden som inneholder leverandør- og leveranseoppfølging, forpliktelser og avtalelojalitet, og om målene som ble satt i planleggingen av anskaffelsen blir nådd.

Dialognotat

Ofte lages et skriftlig dokument som underlag for dialogen, kalt dialognotat. Et dialognotat kan ha ulik form, men det har til hensikt å informere kort om hva dialogen handler om og hvorfor dere inviterer til dialog. Mye av det dere gjør i planleggingen av dialogen blir beskrevet i dialognotatet. En grunnleggende disposisjon for et dialognotat i skriftlig form kan være:

1. Kort om den/de offentlige virksomhetene som inviterer og som skal gjennomføre anskaffelsen/prosessen.
2. Kort innledning om hva anskaffelsen, eller behovet, handler om. Henvis gjerne til overordnede målsettinger for virksomheten og som løsningen skal bidra til å nå.
3. Målgrupper for invitasjonen – hvem inviterer vi / hvem ønsker vi å komme i kontakt med? Hvem kan denne dialogen være interessant for?
4. Nærmere om behovet; Problemstilling, hva anskaffelsen skal løse, omfang. Her kan behovsbeskrivelsen legges inn, den dere har arbeidet med i behovsfasen. Beskrivelse av målgrupper/brukere, funksjoner, ytelse, effekter osv. Målet med løsningen / hva som ønskes oppnådd (hvilke forventninger dere har) med ny løsningen beskrives.
5. Det motiverer leverandørene å se potensialet for utvikling og omsetning, så skriv gjerne noe om markedsmulighetene som anskaffelsen kan gi. Er det flere offentlige virksomheter som kommer til å etterspørre det samme? Har den nye løsningen et internasjonalt markedspotensial?
6. Formuler spørsmål og vær tydelig på hva dere ønsker svar på i dialogen, og som leverandørene kan begynne å forberede seg på å svare ut.
7. Beskriv klart og tydelig hvordan dialogen skal foregå; Hvilke dialogaktiviteter inviteres det til, når skal de foregå, og oppgi praktiske opplysninger som tid, sted, påmelding og eventuelt program for dialogaktiviteter. Inviterer dere til en plenums dialogkonferanse, så lag et program for dagen/konferansen med innhold; Hvilke programposter/innlegg, hvem skal snakke, workshop-del etc. Oppgi alle planlagte dialogaktiviteter i hele dialogperioden her, hvis det skal foregå flere. Ofte inviteres det til påfølgende en-til-en-møter etter en dialogkonferanse. Skriv når disse er tenkt gjennomført, og hva som kreves av påmelding/booking av tid til slike møter. Alle som ønsker å delta i dialogaktiviteter må få lov til å delta. Dere som oppdragsgiver bestemmer ikke hvem som får delta. Påmeldingsfrister til ulike aktiviteter må i utgangspunktet ikke være begrensende ifht deltakelse (hvis en leverandør dukker opp på en dialogkonferanse uten å ha meldt seg på i forkant, kan han ikke nektes å delta).
8. Legg inn en tentativ plan for hele anskaffelsesløpet. Vær åpen på at planen kan endres etter at dialogen er gjennomført, men vær tydelig på at intensjonen er å utvikle eller kjøpe, og implementere ny løsning. Likevel er det ingen forpliktelser knyttet til dialogen hverken for oppdragsgiver eller leverandører. Oppdragsgiver kan når som helst avslutte prosessen, og leverandørene er ikke forpliktet til å delta i dialogen for å kunne gi tilbud på en konkurranse som kommer senere. De kan også «hoppe av» dialogen når som helst.

Underlag for dialogen bør inneholde disse punktene også når den har en annen form, f.eks film.

I tillegg til å gi informasjon er dialognotatet «virkemiddelet» som skal motivere og mobilisere markedet. Derfor bør det lages slik at den vekker interesse. Det er invitasjonen med dialogunderlaget som skal vekke interesse for å delta i dialogen. Husk at leverandørene ikke får betalt for å delta, men at de gjør dette for egeninteresse og for at det er muligheter for produktutvikling og økt konkurransekraft. Det skal gi leverandørene og alle aktørene som deltar merverdi å delta, selv om de ikke vinner konkurransen om å få være med å utvikle noe nytt, eller å få levert løsningen. Det skal være verdifullt for leverandørene å få innsikt i behov og få kunnskapspåfyll ifht problemstillingen og behovet som løftes frem.

Mens du gjennomfører markedsdialogen

Dialogen starter med en invitasjon og informasjon (dialognotatet) som skal spres og sørge for interesse og mobilisering av markeds-aktører og andre interessenter som kan tenkes være nyttig å ha med for å løse behovet.

Dialogen med markedet starter med invitasjonen. Det er svært viktig at invitasjonen spres godt, og at dere når og får tak i bedrifter, fagmiljø, aktører som har muligheter og vil engasjere seg i dialogen og anskaffelsen – som vil være med å løse behovet dere har. Det er grunnleggende at invitasjonen legges ut på Doffin og andre kunngjørings-plattformer dere benytter, som veiledende kunngjøring (husk konkurranse- og likebehandlingsprinsippet – hele markedet må få invitasjon). Dere legger dialognotatet som vedlegg til kunngjøringen. I tillegg kan dere benytte alle andre slags mulige informasjonskanaler. **Målet er bred deltakelse:**

- ✓ Lag egne nettsider/nettsted for anskaffelsen.
- ✓ Send mail til bedrifter (ansatte i bedriftene) og lign. dere kjenner til (eller har fått kartlagt i innledende markedsundersøkelse) og som dere tenker kan være interessant å ha med og som dere gjerne ser deltar.
- ✓ Bruk sosiale medier og alle digitale kanaler for øvrig dere som oppdragsgiver har.
- ✓ Skap omtale av anskaffelsen / dialogen og behovet i media, dagspresse og fagtidsskrift.
- ✓ Kontakt NHO, Innovasjon Norge og andre næringslivsaktører som næringsforeninger, bransjeforeninger, landsforeninger, næringshager, inkubatorer, start-up-miljø, klynger, fagnettverk, fagråd etc. og be dem sende ut informasjon / invitasjon til sine medlemmer og nettverk, og legge ut invitasjonen på deres digitale kanaler.
- ✓ Meld dere inn i grupper på sosiale medier som omhandler tema som er relevante for behovet, og informer om dialogen i gruppene.

Tenk over og inviter inn andre miljø og bransjer som tradisjonelt ikke har vært leverandørmarkedet til slike anskaffelser. De kan ha andre og nye løsninger og annen kunnskap som kommer dette behovet til gode. Bruk gjerne den tidlige markedsundersøkelsen til å kartlegge andre bransjer og bedrifter som kan være aktuelle. Tenk «utenfor boksen» når dere mobiliserer.

Det må være lett å delta for alle aktører – legg til rette for en bred og minst mulig ressurskrevende deltakelse spesielt for leverandører og eksterne. Sørg for tilstrekkelig med tid mellom kunngjøringsdato for dialogen og første dialogaktivitet slik at det er mulig for deltakerne å planlegge (minimum 4 uker). Start dialogaktiviteten litt utpå dagen slik at deltakerne rekker å komme seg dit (hvis det er fysisk oppmøte). Legg det til et sted som det er enkelt å komme til. Vurder om du kan

streamer dialogaktiviteten, og ev gjennomføre alle dialogaktivitetene helt digitalt. Dette kan kreve tekniske løsninger som ev må skaffes tilveie (bestille hjelp) og planlegges.

Mobilisering kan være krevende, spesielt hvis markedet er vant til dialogaktiviteter og temaet for dialogen ikke er veldig spennende. Tenk over hvilke typer dialogaktiviteter som egner seg mht hvor nytt og spennende temaet er, omfanget av anskaffelsen, innovasjonshøyde osv. Hvor i landet dialogaktivitetene foregår, og hvor stor bransjen er, vil også påvirke deltakelsen i dialogen. Sett av nok tid og ressurser til mobilisering. Engasjer gjerne kommunikasjonsmedarbeidere i egen virksomhet til å gjøre en innsats her. Koordiner med flere og fordel mobiliseringsarbeidet. Følg opp informasjons-initiativ slik at dere er sikker på at invitasjonene er mottatt.

Dialogen må være nyttig for alle som deltar - læring

Innta ulike aktørers perspektiv når dere planlegger en nyttig markedsdialog. Hvordan blir den nyttig? Hva er de ulike aktørene interessert i? Hvordan kan den skape verdi for mange? Ny kunnskap er for alle nyttig, og det er den grunnleggende hensikten med dialogen. Hvilken ny kunnskap er nyttig for de ulike aktørene? For leverandør-siden er det nyttig å få god innsikt i behovet hos oppdragsgiver. En god behovsbeskrivelse og behovsformidling vil derfor ha stor verdi for leverandørene. Sørg for at leverandørene får god innsikt i behovet. Hvordan behovet fremstilles vil ha betydning for hvilke løsninger som dere får innspill på. NB! Legg vekt på behovet – ikke beskriv en løsning! Ulike sider ved behovet må formidles, men ikke nødvendigvis uttømmende (men tilstrekkelig). Her kan ulike aktører som skal bruke løsningen engasjeres. Hva er viktig for de ulike aktørene?

Ny fag-kunnskap kan vekke interesse og være nyttig. Ta gjerne inn fag-personer fra universiteter, FoU-prosjekter, fagmiljø som kan belyse problemet og ev tilføre ny kunnskap som trengs for at løsningene skal bli mest mulig optimale. Fagkunnskap hjelper dere som oppdragsgivere å få mer oversikt over behovet. Ofte trenger dere fagkunnskap og ekspertise i behovs-fasen, så trekk med dere denne også i dialogfasen slik at leverandørene blir kjent med dette fagmiljøet. Dette er et godt utgangspunkt for utviklingsarbeid hvor både næringslivet, FoU-aktører og offentlige virksomheter deltar.

Det må oppleves som trygt for leverandørene å gi innspill, ideer, løsningsforslag og tilbakemeldinger, og dialogen bør gjennomføres mest mulig systematisk av hensynet til likebehandling

Innspill, ideer og forslag til løsninger som enkelt-leverandører (eller grupperinger av leverandører) kommer med til dere som oppdragsgiver(e) skal ikke videreformidles til andre. Dette må behandles konfidensielt og er informasjon og opplysninger som bare skal flyte mellom dere. Gjennom en-til-en-møter tar dere hensyn til dette. Leverandørene booker egne møter med dere som oppdragsgiver for å meddele «svar» og tilbakemeldinger på det dere spør om. Det skal ikke skrives referater som offentliggjøres etter en-til-en-møter. Gjennomfør derfor dialogaktiviteter som sikrer dere mest mulig tilbakemelding fra leverandørene, og at de ikke er bekymret for å gi dere gode innspill (redd for at det kommer konkurrenter «for øret»).

Tenk igjennom på forhånd hva dere vil ha tilbakemeldinger på fra leverandørene. Dette skal være tydelig i invitasjonen til dialogen, og hold dere i utgangspunktet til det dere spør om. Det er derimot ikke noe i veien for at dialogen mellom oppdragsgiver og enkelt-leverandører kan handle om andre ting hvis leverandøren ønsker det. Husk alltid å påpeke og være åpen for andre innspill enn det dere i utgangspunktet spør om. Dette bør alltid være en mulighet i dialogen slik at den ikke blir «for styrende» fra oppdragsgivers side.

Systematiser i utgangspunktet innkomne innspill og tilbakemeldinger etter de spørsmål dere stiller. Lag nye punkter og tema hvis de «dukker opp» underveis. Dere kan be om utdypende tilbakemeldinger eller innspill på tema underveis. Dere har åpnet et «dialogvindu» som varer en viss periode, og det kan brukes aktivt med ulike aktiviteter og en dialog som går «begge veier». Å systematisere innspillene underveis i dialogen, gjør arbeidet med å bearbeide innspillene etterpå lettere.

Informasjon dere gir skal være tilgjengelig for alle (også de som ikke deltar på dialogaktiviteter), være lik og komme ut til alle samtidig. Tenk på dette gjennom hele dialogen. Ny, eller mer informasjon, i løpet av dialogen må offentliggjøres. Lag gjerne referat etter plenums-aktiviteter, som f.eks. dialogkonferanser. Hvis det gjennomføres gruppearbeid på dialogkonferansene, så lag referat fra disse og legg ut.

Tips:

- ✓ Lag og offentliggjør deltakerlister på plenums-aktiviteter (men spør om det er greit for deltakerne når de melder seg på). Både deltakerlister og plenums-møteplasser er gode «spleise-verktøy». Ikke offentliggjør hvem dere ev har en-til-en-møter med.

I etterkant av markedsdialogen

Markedsdialogen skal føre til læring for alle aktører som er med. Økt innsikt og kunnskap om hverandre og behovet og utfordringen som skal løses, er målet. I planleggingen av markedsdialogen er det nyttig å tenke igjennom for hver aktør:

- ✓ Hva skal være annerledes etter at dialogen er gjennomført?
- ✓ Hvilken nytte har aktørene fått ved å delta?
- ✓ Hva vil være viktig for aktørene etter markedsdialogen? Gi informasjon ut til markedet om hvordan dere tenker etterpå, hva dere skal foreta dere og hva som skal skje når. Husk å gå ut med informasjon til markedet (hvis nye elementer ifht det som var planen da dialogen startet), også mht leverandører som ikke har vært aktiv i dialogaktivitetene.
- ✓ Hvordan tar vi det vi har lært fra dialogen videre? Har vi fått den informasjonen vi søkte, eller trenger vi mer informasjon og dialog?

Med det som bakgrunn kan dere som behovs-eiere klarere se «veien videre» med hensyn til om løsninger kan anskaffes og/eller eventuelt utvikles for å løse det behovet dere har.

Hovedspørsmålene dere er bedre rustet til å besvare etter markedsdialogen er:

- ✓ Hva skal vi etterspørre?
- ✓ Har vi fått bedre forståelse for behovet? Kan vi videreføre funksjons- og ytelsesbeskrivelser for løsningen?

- ✓ Hvilken konkurranseform, prosedyre og hvilke kontrakter og kontraktsstrategier skal vi velge? Se verktøy Prosedyrevelger her: www.innovativeanskaffelser.no
- ✓ Hvilke kvalifikasjonskrav er hensiktsmessig?
- ✓ Hvilke tildelingskriterier bør vi velge, og hvordan bør de vektas? Hvordan lager vi tildelingskriterier som legger mest vekt på de viktigste funksjonene og ytelsene? Er de mulig for leverandørene å dokumentere disse?

Skal vi etterspørre anskaffelsesklare løsninger, eller skal vi etterspørre nye løsninger? Trenger vi å anskaffe innovasjon? Bør vi anskaffe løsninger som hjelper oss på kort sikt nå, og starte et lengre utviklings-samarbeid med leverandørmarkedet som kan gi oss bedre løsninger på lengre sikt? Klarer vi å skape bedre løsninger gjennom ny kontrakt vi skriver med den/de leverandører vi velger nå? Hvordan håndterer vi eventuelt risiko forbundet med dette i ny kontrakt?

Nye kontraktsformer kan lages. Standardkontrakter trenger ikke å benyttes. I et marked med raske endringer kan standardkontrakter være lite egnet. Hør med andre som eventuelt har gjort «nybrottsarbeid» på kontrakter, og ha dialog med leverandørene på hvordan kontraktene kan formes. Dette kan være et godt tema i tidlig-dialogen.

Anskaffelse av innovasjon

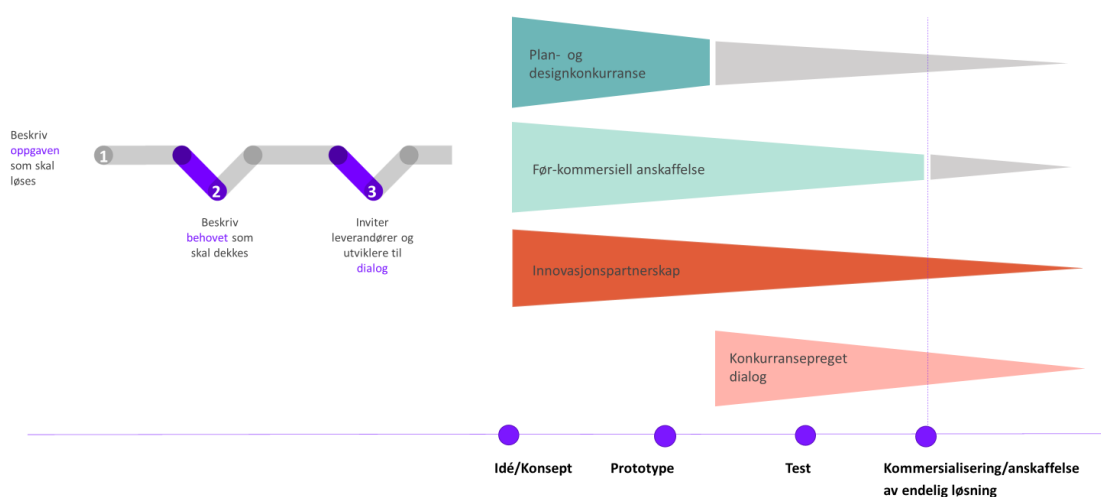
Når det ikke finnes optimale, anskaffelsesklare løsninger, men det trengs lengre utviklingsløp (eks. 2-4 år), kan innovasjonskonkurranser være en mulighet. Det er fortrinnsvis 4 fremgangsmåter med bruk av anskaffelsesregelverket som egner seg til dette:

- ✓ Ide-konkurranser (plan- og design-konkurranse). Prosedyre i regelverket som passer for å komme opp med nye ideer til løsninger. Leverandørene konkurrerer om den beste ideen til ny løsning. Leverandørene kan få betalt for arbeidet de legger ned i løsnings- og tilbudsarbeidet, samt at vinnerene (kan være flere) får betalt for beste løsning.
- ✓ Før-kommersiell anskaffelse. Oppdragsgiver arrangerer en konkurranse om utviklingskontrakter. Dette er en metode som bruker de grunnleggende prinsipper i anskaffelsesregelverket i konkurransegjennomføringen, men benytter forøvrig FoU-unntaket i regelverket da dette er inngåelse av FoU-kontrakter mellom oppdragsgiver og leverandør(er). Passer når utviklingen tar mer enn 2 år. Oppdragsgiver betaler deler av utviklingsarbeidet.
- ✓ Innovasjonspartnerskap. Prosedyre i regelverket som inneholder både utviklingsløp og opsjon om kjøp i en og samme kontrakt. Passer når utviklingen tar mer enn 2 år, og når løsning kan være realiserbar etter endt utviklingsløp. Oppdragsgiver betaler hele eller deler av utviklingsarbeidet.
- ✓ Konkurransepreget dialog. Prosedyre i regelverket som kan passe å bruke når lite utvikling skal til for at løsningen er optimal. Dialog om endelig tilbud av løsning, og pris på den, foregår i konkurransegjennomføringen. Leverandørene kan få betalt for å delta i konkurransen, men det er ikke et krav. Dette må oppdragsgiver vurdere ifht hvor ressurskrevende det vil være for leverandørene å delta.

Les mer om anskaffelse av innovasjon på www.anskaffelser.no og www.innovativeanskaffelser.no, og snakk med Leverandørutviklingsprogrammet om råd, veiledning og fasilitering. Virkemiddelapparatet (Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Klimasats, Enova, fylkeskommunene,

skjønnsmidler, kommunale næringsfond etc.) kan brukes i slike innovasjonsløp. Hvilke virkemidler som kan benyttes i ulike sammenhenger kan du få mer innsikt i ved å snakke med Leverandørutviklingsprogrammet.

Innovasjonskonkurranser - innovasjon satt i system



Det kan gi større effekter å gå sammen flere med samme behov i slike innovasjonskonkurranser. Ta en vurdering på om utviklingsbehovet er for stort til at dere alene kan påvirke leverandørmarkedet. Jo flere som etterspør nye løsninger, jo raskere kommer nye løsninger på plass, og jo lavere risiko blir det for leverandørene å utvikle og tilby nye løsninger. Innovasjonskonkurranser som har tilstrekkelig penger til utvikling vil også være mer interessant for leverandørene å delta i, og da kan et «spleiselag» fra flere med samme behov være en mulighet for å få igangsatt utvikling. Leverandørutviklingsprogrammet kan bistå med å koordinere slike felles-prosesser.

En siste dialogaktivitet før konkurransen lyses ut, er å legge konkurransegrunnlaget ut på høring i markedet. Her kan dere en «siste gang» sjekke med markedet om dere har etterspurt riktig, satt hensiktsmessige kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier. Få også tilbakemeldinger på kontraktsdokumentet. Still gjerne konkrete spørsmål knyttet til formuleringer i konkurranse dokumentene slik at dere får gode svar.

Lykke til!