

”BEST PRACTICE” RAPPORT



Markedsdialog

Opsummeret udgave

Markedsdialog "Best Practice" rapport

Opsummeret udgave, marts 2017

Udgiver: ICLEI – Local Governments for sustainability, europæisk sekretariat

Forfatter: John Watt, ICLEI European Secretariat

Bidrag og anerkendelser: Laurence Cesbron (RGO), Caroline Chandler, Simon Clement (ICLEIs europæiske sekretariat), David Morgan (Cornwall Council), Bettina Schaefer, Helena Estevan (Ecoinstitut), Andrew Douglas (University of the West of England)

Fotos: Alle billeder fra pixabay.com under Creative Commons CC0

Copyright:© SPP Regions (Bæredygtige offentlige indkøbsregioner) Project Consortium, 2017

Om SPP-Regions: SPP-Regions har til formål at fremme etableringen og udbygningen af 7 europæiske regionale netværk af kommuner, der arbejder sammen om bæredygtige offentlige indkøb (SPP) og innovative offentlige indkøb (PPI). De regionale netværk samarbejder direkte om udbud af miljøvenlige løsninger, samtidig med at de opbygger kapacitet og deler færdigheder og viden gennem deres SPP- og PPI-aktiviteter. De 42 udbud i projektet vil give 54,3 GWh/år i primære energibesparelser og give 45 GWh/år i vedvarende energi. Mere information: www.sppregions.eu E-mail: info@sppregions.eu

Ansvarsfraskrivelse: Dette projekt har modtaget støtte fra EU's Horizon 2020-forsknings- og innovationsprogram under tilskudsaf tale nr. 649718. Det fulde ansvar for eventuelle fejl eller udeladelser ligger hos redaktøren. Indholdet afspejler ikke nødvendigvis Europa-Kommissionens holdning. Europa-Kommissionen er heller ikke ansvarlig for nogen form for brug af oplysningerne heri.



Indhold

Hvad er markedsdialog?.....	1
Hvorfor indgå i dialog med markedet?	1
Hvornår og hvordan kan jeg indgå i dialog med markedet?	1
Hvilke oplysninger kan jeg anmode om?.....	6
Hvordan kan jeg styre risiciene?	7
Referencer og ressourcer	8

Hvad er markedsdialog?

Markedsdialog er en proces, der foregår før, under og efter indkøb. Den sigter mod at:

- identificere potentielle tilbudsgivere og/eller løsninger;
- opbygge kapacitet på markedet for at opfylde kravet(ene);
- informere om udformningen af indkøb og kontrakt;
- hjælpe leverandører med at indsende kvalificerede tilbud; og
- give feedback til og debriefe af leverandører efter processen.

Dette dokument udgør et resumé af en større rapport, der undersøger og skitserer nogle praktiske trin i dialogen med markedet, og som ved hjælp af eksempler på succesfulde processer og handlinger viser, hvordan det kan fungere.



Hvorfor indgå i dialog med markedet?

Dialog med markedet kan:

- ændre og forbedre den måde, du planlægger og administrerer indkøb på;
- forbedre din forståelse af markedet og hjælpe dig med at blive en mere intelligent indkøber;
- øge din tillid og troværdighed hos leverandører og blive en relevant kunde; og
- skabe de markedsvilkår, der er nødvendige for at levere bæredygtige og innovative løsninger.

Hvornår og hvordan kan jeg indgå i dialog med markedet?

Du kan indgå i dialog med markedet til enhver tid: fra den tidlige præ-indkøbsfase, under udbuddet og på et hvilket som helst andet tidspunkt under en indkøbsproces. Der er ingen begrænsning på, hvornår du kan engagere dig, så længe du:

- er fair, åben og gennemsigtig,
- dokumenterer diskussioner,
- træffe foranstaltninger til at sikre din integritet, for eksempel ved at give de samme oplysninger til alle leverandører, og
- giver lige adgang til alle leverandører, og behandler alle leverandører ens.

Der er en række strategier og metoder til at indgå i dialog med markedet. Hvordan du vil praktisere det, afhænger af situationen, den tid du har til rådighed til at undersøge mulig innovation og typen af information, du ønsker at finde. Tabel 1 viser de forskellige indkøbsstadier, og hvornår og hvordan markedsdialog kan ske på forskellige stadier i indkøbsprocessen.

Tabel 1: Dialog med markedet i forskellige indkøbsfaser

FØR UDBUD	UNDER UDBUD	EFTER UDBUD
<ul style="list-style-type: none"> ■ Udarbejd en indkøbsplan (f.eks. årlig indkøbsplan) ■ Deltag i messer ■ Deltag i 'Mød indkøberen'-arrangement for interesserede leverandører ■ Efterspørg viden ■ Indkald til et 'Vis og Fortæl' arrangement for at give leverandører mulighed for at forklare deres foreslåede løsninger ■ Arrangér møde med brancheforeninger ■ Arrangér møde med en gruppe nøgleleverandører eller møder med en række individuelle leverandører ■ Sondér markedet ■ Giv en forudgående orientering til de leverandører, der er interesserede i en kontraktmulighed. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientér leverandører, der har udvist interesse ■ Informér interesserede leverandører ■ Afhold en spørgerunde – eller send en oversigt over alle spørgsmål og svar til alle leverandører. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lad leverandører vide, hvem der er blevet tildelt kontrakten ■ Debrief leverandører, og spørg dem om, hvordan processen fungerede for dem.

Kilde: New Zealand Regering, 2013

Nedenfor er angivet praktiske eksempler på, hvornår og hvordan markedsdialog kan finde sted.

ANNONCERING AF INTENTIONER I STORBRITANNIEN

Eastern Shires Purchasing Organisation (ESPO) gennemførte en markedsdialog-proces for LED-belysning. For at afdække interessen for belysningsprojektet og give projektgruppen en forståelse af markedet for LED-belysningsteknologi, publicerede de en række meddelelser om deres planer og offentliggjorde en PIN (Prior Information Notice) forud for udbuddet. Virksomheder, der reagerede, blev inviteret til at byde, og deltog i en åben dag for leverandører. Tidlig markedsdialog gav indkøbsteamet bedre viden om, hvad der er tilgængeligt på markedet. Dette har hjulpet dem til hurtigt at skaffe sig en løsning med reduceret brug af tid. Læs hele [casestudiet](#).

INFORMATION TIL MARKEDET: LEVERANDØR-/KØBERSEMINAR I PORTUGAL

For at samle leverandører og indkøbere organiserede Kommunalbestyrelsen for Cascais, Cascais Energiagentur og Det Nationale Laboratorie for Energi og Geologi (LNEG) et seminar om energieffektiv belysning. Fokus var på LED-teknologi til offentlig belysning med henblik på at:

- formidle information til potentielle leverandører om indkøbsintentioner og indledningsvise krav, og
- øge indkøberens viden om energieffektiv belysning og LED-belysning ved, at de forskellige leverandører præsenterede deres produkter, efterfulgt af en modereret debat.

Leverandørerne fremviste også deres produkter. Læs hele [casestudiet](#).



"MØD INDKØBEREN" ARRANGEMENTER I SKOTLAND

Det skotske parlament har organiseret "Mød indkøberen" arrangementer og har udviklet et fleksibelt præsenterings-/workshop-format, der giver Parlamentets indkøbsafdeling mulighed for at give leverandører en informativ, interaktiv oplevelse. Konceptet er udarbejdet efter at have lært, at tidligere holdte møder var for korte og ikke var til gavn for hverken leverandøren eller indkøberen på den måde, man havde håbet på. Læs hele [casestudiet](#).

RÉSEAU GRAND OUEST-NETVÆRKET MØDER LEVERANDØRER SAMMEN

Deltagerne i Réseau Grand Ouest (RGO), et regionalt netværk i Frankrig, mødes sammen leverandører i arbejdsgrupper for forskellige produkt- og servicesektorer. Det giver RGO mulighed for at vise leverandørerne deres interesse for bæredygtige produkter og fremme innovation. Leverandørerne, som RGO møder, modtager derefter et spørgeskema. Kommunikationen mellem begge parter er en vigtig faktor for efterfølgende udbuds succes.

INDKØB AF BÆREDYGTIGT ARBEJDSTØJ (BARCELONA BYRÅD OG CATALANSKE REGERING, DEPARTMENT OF INTERIOR AFFAIRS)

Formålet med markedsdialog-processen var at inddrage sociale (Barcelona byråd) og miljømæssige (Catalanske regering) kriterier i udbuddene, og for at se de markedets parathed. Markedsdialogen var baseret på individuelle møder med potentielle leverandører. På grund af tekstilproduktionens specielle struktur blev der gennemført konsultationsrunder for de potentielle udbydere sammen med deres forsyningskæde, samt specifikke konsultationer med certificerende institutioner (som oeko-tex eller andre). Læs hele [casestudiet](#).

MØDE MED GRUPPER AF NØGLELEVERANDØRER I PORTUGAL (LIPOR)

Før indkøb af rengøringservice gennemførte LIPOR flere tiltag med potentielle leverandører for at informere dem om LIPOR's målsætninger, og for at vurdere leverandørernes kapacitet:

- møder til vurdering af leverandørernes evne til at opfylde bæredygtighedskriterier;
- kommunikation af fordelene og konsekvenserne af LIPOR's politik for bæredygtigt offentlige indkøb (SPP);
- udarbejdelse af en monitoreringsplan for at vurdere kontraktens gennemførelse; og
- beslutning om hvordan LIPOR ville håndtere leverandører, der indledningvist ikke kunne honorere deres krav

Inddragelse og etablering af en dialog med leverandører lige fra begyndelsen blev anset for yderst vigtig - ikke kun for at vide i hvilket omfang, at leverandørerne er rede til at reagere og konkurrere om stadig mere krævende og komplekse procedurer, men også for at finde ud af, om der findes alternative løsninger på markedet.



RGO MØDES MED RENGØRINGSLEVERANDØRER

Deltagerne i RGO (Réseau Grand Ouest), et regionalt netværk i Frankrig, dannede en arbejdsgruppe for at mødes med leverandører af rengøringsprodukter og -tjenester. Møderne gav mulighed for at diskutere spørgsmål og problemer vedrørende bæredygtige rengøringsmidler, gav offentlige indkøbere et bedre kendskab til markedet samt oplysninger, der gjorde dem i stand till at definere bæredygtige krav i et åbent og konkurrencedygtigt udbud.

Enogtyve af RGOs deltagende myndigheder har brugt leverandørmøderne til at designe nye udbud for mere bæredygtige rengøringsprodukter og -tjenester.

BRUG AF MARKEDSDIALOG TIL AT UNDERSTØTTE EFTERSPØRGSELSDREVET INNOVATION

[HAPPI-projektet](#) har haft en meget anderledes tilgang til markedsdialog. I stedet for at starte med en egentlig kravspecifikation, har man overvejet en række innovative løsninger, som alle har skullet bidrage til en god ældreomsorg. Over 500 mennesker deltog i markedsinformationsdage, med 150 innovative løsninger indsendt til en online-platform over en fire måneders periode (september 2013 til slutningen af januar 2014). De indsendte bidrag har været centrale for at beslutte retningen for indkøbet, struktur, opdeling af udbuddet og specifikationer.

AGORA FORUM TILBYDER PLADS TIL LEVERANDØRNETVÆRK

"Agora Forummet" blev lanceret af Barcelona byråd med det formål at øge offentlig-private-partnerskaber på de områder, hvor byrådet identificerede potentielle forbedringsmuligheder, og hvor universiteter eller pionérer i private virksomheder kunne tilbyde innovative løsninger. Agora Forum opfattes som et åbent diskussionsrum og som en mulighed for videnudveksling. Der er blevet afholdt to tematiske fora: et hvor man fokuserede på elbiler og et med fokus på vejbelægninger.

KONKURRENCEGYGTIG DIALOG FOR EN ELEKTRISK FÆRGE I NORGE

Det Norske Direktorat for Offentlige Veje ønskede at købe en ny færge, der var 15-20 % mere energieffektiv end den, som var i drift. Som en del af en to-trins indkøbsprocedure indgik direktoratet i en konkurrencepræget dialog for at undersøge innovative løsninger til energieffektive færges. Det vindende bud, der blev produceret i samarbejde med færgeoperatører, ingeniørfirmaer og skibsværfter, var en elektrisk drevet færge, der medførte en årlig 70 % reduktion af brændstofudgifterne og en 89 % reduktion af CO₂-emissionerne. Læs hele [casestudiet](#).

REGION SYDDANMARK: DIALOG MED LEVERANDØRER UNDER OG EFTER UDBUDSPROCESSEN

Region Syddanmark har formuleret en strategi for indkøbsprocessen: *dialog- og forsyningshjul*. Markedsdialog er inkluderet i alle faser af hjulet, fordi det giver mulighed for at få en dybere indsigt i markedsmuligheder og begrænsninger. Gennem leverandørbriefinger og spørgsmål-svar-sessioner er der fokus på at skrive udbud skarpt og relevant. Dette sikrer løbende gode relationer til markedet, mens indkøbsekspertes bliver mere rustet til at skrive fremtidige tilbud. Læs hele [casestudiet](#).

Hvilke oplysninger kan jeg anmode om?

Den type information, du samler gennem din dialog, afhænger af, hvornår og hvorfor du vil tale med leverandørerne.

Præ-indkøb

På præ-indkøbsstadiet vil du sandsynligvis foretage grundlæggende markedsundersøgelser og analyser. Dette kan være uformelt, men skal stadig planlægges. Du ønsker måske at finde ud af markedstendenser, antal leverandører og markedets samlede størrelse, samt alle aktuelle eller potentielle teknologiske udvikling på markedet.

Efter offentliggørelse af en udbudsbekendtgørelse

Når du indgår i en formel udbudsproces, skal du sikre dig, at din dialog med leverandører er godt planlagt, korrekt forvaltet og fuldt dokumenteret. Der er øgede risici, fordi du nu er i en formel proces. De trin, der er beskrevet i afsnittet Administration af risici, gælder stadig.

LEVERANDØRFORA I BASKERLANDET (IHOBE)

Den baskiske regering stillede mod at fastlægge almindelige fælles GPP-kriterier for udbud for alle slags offentlige myndigheder samtidig med en promovering af forsyningsiden og de "grønne" produkter og tjenester, der tilbydes af det regionale marked. Tematiske diskussionsfora blev afholdt med potentielle leverandører for at se på det faktiske niveau for opfyldelsen af de foreslåede kriterier. Kriterierne blev allokeret til 3 niveauer baseret på leverandørens svar: grundlæggende -, avanceret - og ekspertniveau. Baseret på resultaterne fra markedsdialogen blev der offentliggjort et fælles sæt kriterier for GPP i Baskerlandet. Læs hele [casestudiet](#).

GÅ I DIALOG MED MARKEDET OM INNOVATIVE BRANDBILER

London Fire Brigade (LFB) og Fire Brigade of Gent (FBG) indgik i dialog med leverandører for at finde innovative brandbiler. De to brandvæsener brugte PINs (Prior Information Notice) forud for udbuddet, markedsundersøgende spørgeskemaer og ”åbent-hus” dage for at engagere leverandører af køretøjer. Som følge af denne proces har Gent og Gent-brandvæsenet etableret en rammekontrakt om en multifunktionel brandbil, som vil være mere effektiv og have et mindre miljømæssigt fodaftryk i forbindelse med den daglige transport. Læs hele [casestudiet](#).

Hvordan kan jeg styre risiciene?

Nogle enkle skridt kan hjælpe dig med håndtere de risici, der kan være forbundet med markedsdialog:

- Vær fair, åben, gennemsigtig og forbliv upartisk;
- Planlæg hvordan og hvornår du vil engagere dig med markedet;
- Gør processen tydelig over for alle leverandører og afstem forventninger;
- Behandl alle leverandører ens;
- Del de samme oplysninger med alle leverandører;
- Vær åben overfor nye spillere, nye ideer og nye løsninger;
- Dokumentér dine møder;
- Prøv at inkludere mindst en neutral observatør;
- Vær tydelig overfor leverandørerne om, hvad der vil og ikke vil blive delt som led i markedsdialogprocessen;
- Samarbejd med andre offentlige myndigheder for at dele råd og viden.



At indgå i dialog med markedet for at opnå innovation kan føles som et spring ud i mørket, og offentlige institutioner er naturligt nok ofte knap så risikovillige. Men gevinsterne kan være store og vigtige, hvis processen kan forme markedet til at levere nye løsninger, som virkelig opfylder brugernes behov.

Referencer og yderligere litteratur

European Commission (2016), *Buying green! A handbook on green public procurement*, 3. udgave, tilgængelig på <http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf>

Forum for Bæredygtig Indkøb, *Market Dialogue - A guidance and inspiration catalogue*, tilgængelig på <https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Milj%C3%B8/Nyheder/Asker%20-%20Nyheder/Markedsdialog.pdf>

Glover, J. (2014), *The challenge of pre-market engagement in procurement*, tilgængelig på cloud-collaboration.kahootz.com/the-challenge-of-pre-market-engagement-in-procurement

New Zealand Government (2013), *Constructive Market Engagement - A guide to engaging effectively with suppliers*, tilgængelig på www.sustainable-procurement.org/fileadmin/templates/sp_platform/lib/sp_platform_resources//tools/push_resource_file.php?uid=f4a98f97

Praktisk lov offentlige sektor blog, *Pre-procurement supplier engagement: everyone knows the “why” but what about the “how”?*, tilgængelig på publicsectorblog.practicallaw.com/pre-procurement-supplier-engagement-everyone-knows-the-why-but-what-about-the-how/

Royal Holloway, University of London (2016), *Procurement Policy and Procedures*, tilgængelig på www.royalholloway.ac.uk/finance/purchasing/home.aspx

Semple, A. (2015), *Three tips: Pre-market engagement*, Supply Management, tilgængelig på <https://www.cips.org/supply-management/analysis/2015/june/three-tips-pre-market-engagement/>

Smart SPP, *Supplier dialogue templates*, tilgængelig på www.smart-spp.eu/index.php?id=8128

Smart SPP Website, vejledning, redskaber og casestudier www.smart-spp.eu

UK Department for Business Innovation and Skills (2011), *Forward Commitment Procurement – Practical Pathways to Buying Innovative Solutions*, tilgængelig på www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32446/11-1054-forward-commitment-procurement-buying-innovative-solutions.pdf

Whyles, G. (2014), *Market Engagement: Experience and Learning from Innovation Procurement Projects*, tilgængelig på http://www.ecoprocura.eu/fileadmin/editor_files/images/EcoProcura_2014_-_Gaynor_Whyles_JERA_Consulting.pdf

Wiese, K. (2012), *Basic Guidelines for interviews with companies about the compliance with the Core Labour Standards of the International Labour Organisation along the supply chain*, tilgængelig på http://www.landmark-project.eu/fileadmin/files/en/2013-03-05_Basic_guidelines_for_interviews.pdf

Zero Waste Scotland (2013), *Sustainable Procurement in Scotland - a Collection of Case Studies*, tilgængelig på www.gov.scot/Topics/Government/Procurement/policy/corporate-responsibility/CSR/examples/ZWS

Om SPP-Regions

SPP-Regions har til formål at fremme etableringen og udbygningen af 7 europæiske regionale netværk af kommuner, der arbejder sammen om bæredygtige offentlige indkøb (SPP) og innovative offentlige indkøb (PPI).

De regionale netværk samarbejder direkte om udbud af miljøvenlige løsninger, samtidig med at de opbygger kapacitet og deler færdigheder og viden gennem deres SPP- og PPI-aktiviteter. De 42 udbud i inden for projektet vil give 54,3 GWh/år i primære energibesparelser og give 45 GWh/år i vedvarende energi.

SPP REGIONER PARTNERE



Dette projekt har modtaget finansiering fra EU's Horizon 2020-forsknings- og innovationsprogram under tilskudsafale nr. 649718. Det fulde ansvar for eventuelle fejl eller udeladelser ligger hos redaktøren. Indholdet afspejler ikke nødvendigvis Europa-Kommissionens holdning. Europa-Kommissionen er heller ikke ansvarlig for nogen form for brug af oplysningerne heri.