

SMART SPP
innovation through sustainable procurement

Tilskyndelse til energieffektiv innovation gennem indkøb

En praktisk vejledning til offentlige myndigheder

www.smart-spp.eu

Støttet af: Procura+ Sustainable Procurement Campaign

Et initiativ fra: INTELLIGENT ENERGY EUROPE

En SMART SPP projektpublikation *(www.smart-spp.eu)*

Forlægger:	SMART SPP Konsortiet, c/o ICLEI – Local Governments for Sustainability, 2011
Forfattere:	Simon Clement, Philipp Tepper (ICLEI), Hendrik Acker, Dominik Seebach (Öko-Institut), Aure Adell (Ecoinstitut Barcelona)
Copyright:	SMART SPP Konsortiet, c/o ICLEI – Local Governments for Sustainability, 2011
Design	Rebekka Dold, Freiburg
Indretning layout:	Lisa Janina Uder, Freiburg
Fotos:	David Megginson, Flickr (side 9) | dreamstime.com (side 5, 10, 30, 33, 37, 39, 43, 45) | sxc.hu (side 1, 17, 26) | photocase.com (side 22)
Tryk:	Wuhrmann, Freiburg
Ansvarsfraskrivelse:	Hele ansvaret for indholdet af denne publikation ligger hos forfatterne. Den afspejler ikke nødvendigvis De Europæiske Fællesskabers holdning. Europa-Kommissionen er ikke ansvarlig for enhver brug, som oplysningerne heri har foranlediget.
Tak til:	SMART SPP projektpartnerne. Også tak til følgende, der har givet kommentarer: Alenka Burja (European Commission, DG Environment), Anna Warrington (Forum for the Future), Max Rolfstam (Lund University), Annie Stålberg (Swedish Environment Management Council, MSR), María Josefa Montejo (Cotect Foundation), Katie Sutton (Kirklees Council), Paul McKormick (Exeter City Council), Eveline Venanzoni (Swiss Federal Office for the Environment, BAFU), Milena Nalbancheva & Todor Tonev (Union of Bulgarian Black Sea Local Authorities, UBBSLA), Melissa Stults (ICLEI US), Beat von Felten (City of Zürich), Lorraine Hudson (Bristol City Council), Ramona Apostol (Corvers Procurement Services).

Tilskyndelse til energieffektiv innovation gennem indkøb

En praktisk vejledning til offentlige myndigheder

"Europa har en fantastisk og hidtil overset mulighed for at stimulere innovation gennem indkøb."

"Offentlige indkøb af innovative produkter og tjenesteydelser er af afgørende betydning for forbedring af de offentlige tjenesters kvalitet og effektivitet i en tid med begrænsede budgetter."

(Europa 2020-flagskibsinitiativ - Innovation i EU – KOM(2010) 546)

Partner:

Kolding Kommune · Öko-Institut e.V. Institut für angewandte Ökologie Institute for Applied Ecology · LNEG · ecoinstitut · ICLEI Local Governments for Sustainability · bfub Bundesverband für Umweltberatung e.V. · ESPO · energia · Bromley · Ajuntament de Barcelona

Associeret partner:

GREATERLONDONAUTHORITY · bmwi Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend · Torres Vedras Câmara Municipal · Österreichischer Städtebund · vienna business agency IT-Cluster Vienna · prove

Indholdsfortegnelse

Del I – Indledning

I.1 Indledning til vejledningen 5
I.2 Hvorfor tilskynde til innovation ved indkøb? 8

Del II – Hurtigt overblik

II.1 Styrende principper til fremme af innovation 10
II.2 Anbefalet aktiviteter 13

Del III – Vejledning

Trin A: Identificer relevante produktgrupper 17
Trin B: Etabler en projektgruppe 21
Trin C: Definer jeres behov 25
Trin D: Informer markedet 29
Trin E: Kontakt markedet 31
Trin F: Udbug og ordregivelse 35
Trin G: Udbud for komplekse projekter 41

Yderligere information 46



Del I – Indledning

I.1 Indledning til vejledningen

Vejledningen er udarbejdet for at hjælpe offentlige myndigheder med at blive mere innovative – dvs. med at nå de mest innovative, energieffektive løsninger inden for deres indkøbsopgaver, navnlig gennem øget dialog med leverandører og producenter. Vejledningen kan betragtes som en vejledning til en "nyskabende, energieffektiv løsning", der opfylder behovet for en væsentligt øget energibesparelse, og reduceret udledning af CO2-ækvivalenter (CO2 eq.)[1] i forhold til de aktuelt tilgængelige løsninger. Enhver offentlig myndighed, uanset størrelse eller placering, kan bruge vejledningen, men visse procedurer er kun egnet til større offentlige myndigheder, da de involverer yderligere finansielle og personale ressourcer.

"Alle byer møder i dag enorme økonomiske og miljømæssige udfordringer. Vi kan kun overvinde dem ved at opfinde nye, innovative og meget effektive måder at opfylde vores behov. Ved at åbne vores indkøbsaktiviteter op for innovative løsninger kan vi stimulere udvikling på markedet, der kan give os fuld valuta for vores penge."

Imma Mayol Beltran, viceborgmester i Barcelona

Der er almindelig enighed om, at innovation spiller en central rolle for Europas fremtidige økonomiske udvikling og internationale konkurrenceevne. Derfor har Europa-Kommissionen for nylig fremsat en ny strategi til fremme af innovationen i EU - Innovation i EU (KOM(2010) 546). Denne strategi understreger kraftigt den rolle, den kan spille som igangsættende forbruger af nye teknologier, og de potentielle fordele for den offentlige sektor, der ligger i at åbne indkøbsaktiviteterne op for innovative løsninger.

SMART SPP-projektet (Innovation gennem bæredygtige indkøb) blev startet for at hjælpe offentlige myndigheder med at købe innovative energieffektive løsninger og for at gennemføre pilotaktiviteter hos en lang række offentlige myndigheder. Denne guide er det vigtigste resultat af dette projekt. Den er baseret på erfaringer fra det virkelige liv. Yderligere oplysninger om projektet kan findes på www.smart-spp.eu.

Hvem bør læse vejledningen?

Vejledningen er primært beregnet til offentlige indkøbere og andre, der er direkte beskæftiget med offentlige indkøbsopgaver. Vejledningen i del *II og del III* forudsætter en vis grad af viden om indkøbsprocessen og de juridiske rammer. Del I giver en introduktion til begrebet energieffektiv innovation og indkøb for andre interesserede aktører i den offentlige sektor.

Hvordan er vejledningen opbygget?

Vejledningen giver råd om, hvordan offentlige myndigheder kan gøre deres indkøbsaktiviteter mere innovative. Rådene er opdelt i seks hovedaktiviteter, der skal behandles under indkøbsprocessen. Der er særligt fokus på tidligt engagement (EME), dvs. hvordan man får mest muligt ud af markedet gennem effektiv dialog med potentielle leverandører før udbudsprocessen *(se afsnit C – E)*:

[1] Drivhusgasudledningerne måles i enheden "CO2-ækvivalenter", der afspejler, at der er mange forskellige drivehusgasser, ikke kun CO2, (f.eks. metan), og at deres potentiale for global opvarmning (styrke) også adskiller sig fra hinanden. I resten af dokumentet er Co2 brugt for til forenkling.

Forberedelse

A. Identificer relevante produktgrupper
B. Etabler en projektgruppe

Tidligt engagement

C. Definer jeres behov
D. Informer markedet
E. Kontakt markedet

Udbud og ordregivelse

F. Udbud og ordregivelse
G: Udbud for komplekse projekter

Selvom disse aktiviteter er opstillet nogenlunde kronologisk, vil forskellige situationer kræve forskellig tilgang. Der findes ingen universalløsning til indkøb af de bedste og mest innovative løsninger. Nogle af de her viste aktiviteter skal måske kombineres, gentages eller viser sig at være unødvendige afhængigt af jeres situation – inklusiv typen af produkt/tjeneste, den offentlige myndigheds størrelse, den offentlige myndigheds ambitioner/politiske engagement samt de tilgængelige erfaringer med indkøb.

- Del II – Hurtigt overblik: Hurtigt overblik: Denne del sammenfatter formålet med hver aktivitet og indeholder en oversigt over nogle af de vigtigste principper.
- Del III – Detaljeret vejledning: Denne del giver en detaljeret vejledning om hver aktivitet.

Casestudier

Til illustration af vejledningen har vi medtaget en række eksempler. Heriblandt også et fiktivt eksempel (”Bluetown”), der bruges gennem hele del III. Vi har også medtaget virkelige eksempler på innovative indkøb foretaget af SMART SPP-projektpartnere.

Hver af de offentlige myndigheder i SMART SPP-projektet foretog indkøb af innovative bæredygtige produkter:

- Kolding (Danmark): LED‘er til indendørs belysning
- Barcelona (Spanien): Ladestandere til elektriske biler, kontorsalgsautomater med drikkevarer og snacks
- Cascais (Portugal): LED‘er til gadebelysning, elektriske biler
- Bromley (Storbritannien): LED‘er til indendørs belysning
- ESPO (Storbritannien): Teknologi til spændingsoptimering.

I kan læse mere om eksemplerne på projekthjemmesiden på ***www.smart-spp.eu***

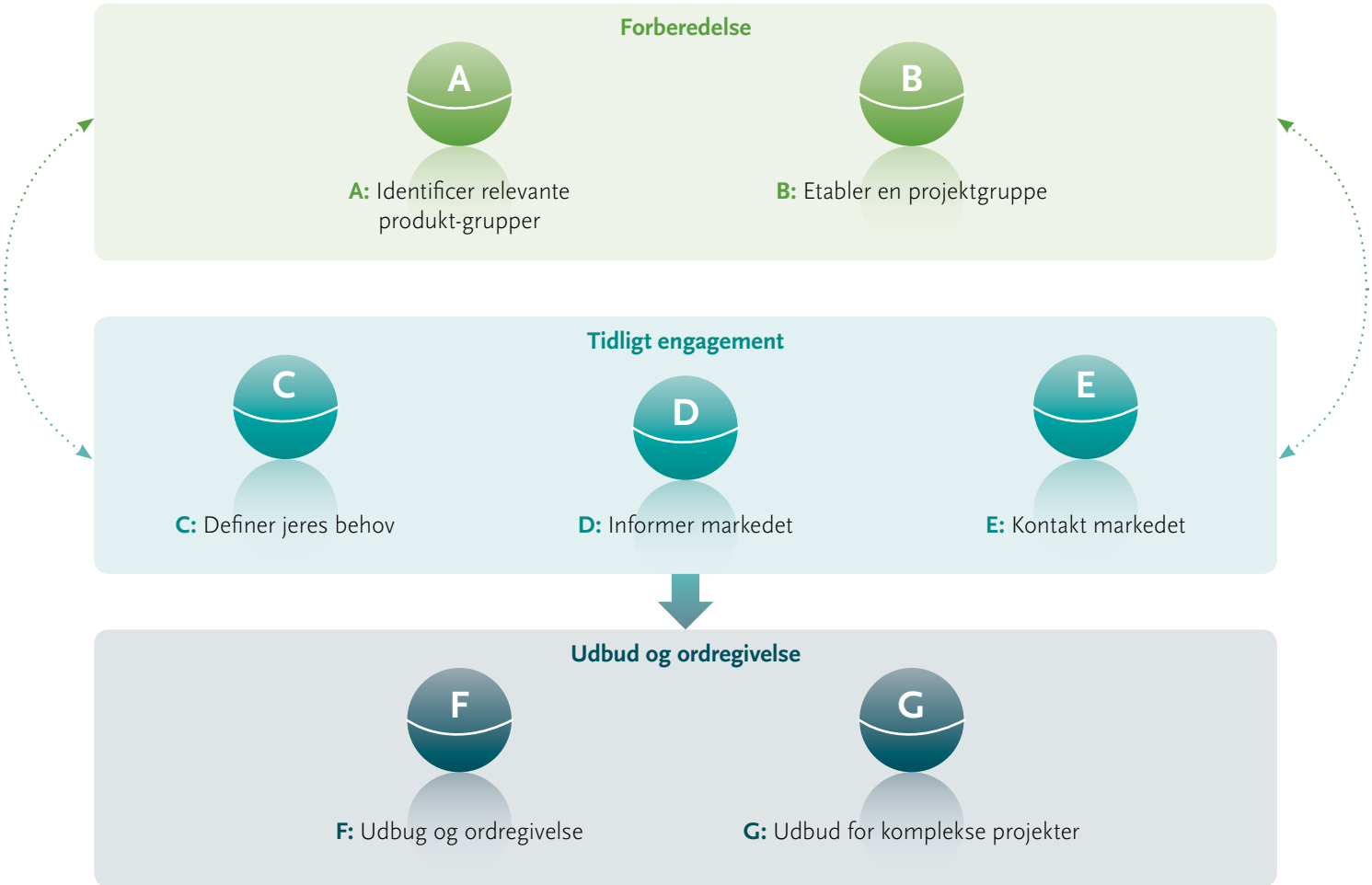
Ledsagende værktøjer – levetidsomkostninger (LCC) – og CO2-vurdering

For at kunne træffe kvalificerede indkøbsbeslutninger og effektivt at kunne udligne omkostningerne er det afgørende, at have oplysninger både om den potentielle CO2 reduktion og om omkostningerne i levetiden for den nye innovative energieffektive teknologi eller løsning med forbedrede miljøegenskaber.

Anskaffelsesomkostningerne er kun en del af alle omkostninger, som en myndighed betaler for et produkt. Vedligeholdelse, drift og bortskaffelse kan forårsage højere udgifter end forventet. Derfor er der, for at støtte de offentlige myndigheder med at træffe sundere og mere effektive købsbeslutninger, som et tillæg til vejledningen udviklet et værktøj til at evaluere levetidsomkostningerne (LCC)[2] og CO2-udledninger for de forskellige teknologier og løsninger.

Figur 1

Aktiviteter til en fleksibel tilgang til tilskyndelse til innovation gennem bæredygtig anskaffelse. Pilene angiver, at aktiviteterne ikke nødvendigvis følger lineær implementering.



[2] Livscyklusomkostninger, også kaldet "hele livet-omkostninger" (HLO), er de omkostninger, som et produkt vil medføre for den ordregivende myndighed i hele den periode, det vil blive brugt af myndigheden. For mange typer produkter og især for energiforbrugende produkter udgør erhvervelsesomkostningerne kun en lille del af alle de omkostninger, som de medfører i løbet af deres levetid. Derfor er omkostninger til vedligeholdelse, drift og bortskaffelse medtaget, når der foretages en beregning af levetidsomkostninger (LCC).

I.2 Hvorfor tilskynde til innovation ved indkøb?

I.2.1 For organisationen

Tilskyndelse til innovation ved indkøb betyder dybest set, at I forsøger at finde den løsning, der bedst opfylder jeres behov – med hensyn til ydeevne og omkostninger. Set ud fra den offentlige myndigheds synspunkt, så kan fremme af energieffektive innovative løsninger inden for indkøb betyde:

- At jeres ressourcer anvendes mere effektivt og at I få den bedst mulige løsning
- At indkøb bidrager til opfyldelse af lokale/nationale mål – for eksempel ved energibesparelse og reduktion af CO_2-udledning

I.2.2 For samfundet

Set over et bredere perspektiv kan offentlige indkøb ses som en potentiel væsentlig drivkraft for innovation på markedet. Imødekommelse af udfordringerne ved klimaændringer vil kræve et betydeligt teknisk fremskridt for at opnå mere energieffektive løsninger på samfundets behov. "Innovation" kan betyde mange forskellige ting – fra udvikling af helt ny teknologi til ny anvendelse af eksisterende teknologi eller en ny servicestrategi til opfyldelse af jeres behov.

Som storforbruger har den offentlige sektor et betydeligt potentiale i at fungere som en efterspørgselsstyrende drivkraft til fremme af innovation af både produkter og tjenester.

Ifølge Europa-Kommissionen, kan offentlige myndigheder "gøre smart brug af deres store budgetter til indkøb ved at efterspørge innovative løsninger. Derved kan de skabe den nødvendige efterspørgsel efter udvikling af f.eks. mere energieffektiv busser [...]."[3] Store erhvervsorganisationer, såsom CBI i UK bakker også op omkring dette:

"Offentlige indkøb er den største enkeltkunde-drivkraft, der kunne udnyttes til at katalysere virksomhedernes innovationsaktivitet"[4]

[3] **Europa-Kommissionen (2006)**: Meddelelse fra Kommissionen til Det Europæiske Råd (Uformelt møde i Lahti – Finland) – Et innovationsvenligt og moderne EU, KOM (2006) 589 final. *ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/COM2006_589_en.pdf*

[4] **CbI (2006)**: Innovation og offentlige indkøb. En ny tilgang til at stimulere innovation. CBI-innovation kortfattet, oktober 2006. *www.cbi.org.uk/pdf/innovprocure0307.pdf*

"Fremme af innovation" omfatter en række forskellige scenarier inden for indkøbsområdet:

- En myndighed ønsker at agere som "startkunde" for de bedste tilgængelige produkter på markedet og derved tilskynde dem til større markedsandele.
- En myndighed ønsker at købe et produkt eller en tjeneste med en effektiv energibesparelse, der er bedre end markedet er i stand til i øjeblikket, hvilket vil kræve visse mindre forbedringer i teknologi eller nye applikationer for eksisterende teknologier, som ikke kræver større forskning og udvikling (F og U).
- En myndighed ønsker at købe et produkt eller en tjeneste med en effektiv energibesparelse, der er væsentlig bedre end markedet er i stand til i øjeblikket, og som derfor kræve store investeringer i F og U.





Del II – Hurtigt overblik

II.1 Styrende principper til fremme af innovation

For at opfylde de mest innovative, energieffektiv løsninger til jeres behov er der et par hovedprincipper, I skal kende. Resten af vejledningen giver flere detaljer om disse principper:

Forberedelse

✔ **Behandle processen som et konkret projekt**

Indkøbsproceduren tager sigte på at opnå innovative, energieffektiv løsninger, der bedst kan behandles som et projekt med klare mål, en klar arbejdsplan med angivelse af opgaver, tidsfrister og ansvar og tildelte ressourcer.

✔ **Sikre, at I har en høj grad af støtte til dit projekt**

Jo højere grad af støtte, I har, jo bedre vil I være i stand til at opnå, det I ønsker, og jo større støtte på tværs af organisationen kan I forvente.

✔ **Sikre, at I har de fornødne tekniske, juridiske og ledelsesmæssige færdigheder inden for projektgruppen**

Det kræver specifikke færdigheder at gennemføre et komplekst projekt, f.eks. budgetforvaltning, teknisk viden, etc.

✔ **Involver brugeren**

For at kunne identificere jeres reelle behov og sikre, at alle løsninger implementeres korrekt, skal slutbrugeren tages med på råd og involveres på forskellige trin i processen.

✔ **Opsøg om nødvendigt ekstern hjælp**

Overvej, om ekstern ekspertise kan forbedre resultatet. Man kan ikke forvente, at indkøbere har detaljeret teknisk viden om alle produkter og tjenester. I forbindelse med store kontrakter kan det være pengene værd at få ekstern teknisk bistand helt fra begyndelsen. Offentlige institutioner kan måske også yde hjælp og bistand.

✔ **Overvej hvor „attraktiv" en kunde I er**

Jo større den potentielle kontrakt er, og hvor vigtig en kunde den offentlige sektor er for den specifikke branche, jo mere interesserede vil leverandørerne være i at samarbejde med jer, og jo bedre tilbud modtager I. Hvis kontraktens beløb sandsynligvis er lille, så overvej, om I kan tilskynde andre offentlige myndigheder til at deltage i dit indkøb *(se boks 2 i del III)*.

Tidligt engagement

✔ Identificer og kommuniker jeres behov med hensyn til ydeevne og funktion

Det er et vigtigt indledende skridt at få klarlagt, hvilken ydeevne eller hvilke resultater, I ønsker at opnå. Kommuniker det herefter ud til markedet på en måde, så de kan foreslå den bedste og mest effektive måde at realisere jeres ønsker på *(se Boks 3 i del III)*.

✔ Undersøg markedet for at finde ud af, hvad der er muligt

Det er virksomhederne selv, der har de bedste forudsætninger for at vide, hvilke potentielle alternative løsninger, der findes, eller som er tættest på at vide, om markedet er parat, fordi de befinder sig der, hvor nye tekniske løsninger udvikles. At finde passende måder at interagere med markedet på, samtidig med at I opnår selskabets fortrolighed og sikrer gennemsigtighed, kan være til stor hjælp for en indkøber, når denne skal finde ud af, hvad der er muligt. Sørg for også at se ud over jeres almindelige leverandører, og samarbejd engageret med små- og mellemstore virksomheder (SMV). Mange af de mest innovative løsninger kommer fra små og kreative virksomheder.

✔ Giv markedet en tilstrækkelig varsel

Virksomhederne har brug for tid til at udvikle nye løsninger. Hvis I angiver jeres behov i god tid forinden det faktiske udbud (mindst 6 måneder til 1 år), vil reaktionen fra markedet være betydelig bedre.

Udbud og ordregivelse

✔ Overveje alle levetidsomkostninger for produktet

Det er simpel økonomi, at I ikke kun bør overveje produktets købspris, men også udgifterne til drift (især til energi- og vandforbrug), vedligeholdelse og til sidst bortskaffelse. Men disse overvejelser er stadig relativt sjældne blandt europæiske offentlige myndigheder. Et værktøj til beregning af levetidsomkostningerne og CO_2-omkostninger *(LCC/CO_2-værktøj)* inden indkøb supplerer denne guide

✔ Brug ikke-finansielle tildelingskriterier på en intelligent måde

At vægte faktorer, som f.eks. energieffektivitet *(eller ideelt set faktiske CO_2-udledninger - se det supplerende LCC/CO_2-værktøj)* - ved evaluering af forskellige tilbud, er en god måde at tilskynde markedet til at gå så langt som muligt, uden at risikere markant øgede omkostninger.

✔ Gør jeres udbud attraktivt for SMV'er

Mange innovative løsninger kommer fra små og kreative virksomheder. Sørg for ikke at udelukke dette potentielle marked. Overvej at dele udbuddet op i mindre dele eller at opfordre konsortier til at byde, så mængden er mere overskuelig. Forsøg også at gøre de administrative behov og udvælgelseskriterier for udbud mere overskuelige for mindre og nye virksomheder.

✔ Identificere og håndtere risici

Køb af innovative løsninger, vil uundgåeligt medføre en vis risiko, hvad enten den er af teknisk eller økonomisk art. Det er vigtigt at overveje, hvad disse risici kan være og at sikre, at det er klart defineret, hvem (den offentlige myndighed eller leverandøren) der er ansvarlige for at håndtere denne risiko, og at dette er klart defineret i udbudsmaterialet og kontrakten. En testfase kan hjælpe med at nedbringe risikoen *(se boks 1 i del III)*.

✔ Kommuniker jeres resultater

Hvis I finder en effektiv ny løsning til jeres krav, så del denne viden med andre offentlige myndigheder og den brede offentlighed. Dette vil ikke blot hjælpe andre, men vil også offentligt vise dit engagement i øko-innovation og sandsynligvis være medvirkende til at sænke omkostningerne yderligere i fremtiden.

✔ Overvåg virkningerne

Indførelse af en innovativ løsning slutter ikke ved underskrivelse af kontrakten. I bør kontrollere, hvordan brugerne modtager innovationen og påvise, om yderligere tiltag er nødvendige. Dette kan også være en nyttig erfaringslære for fremtidige indkøb.

✔ Overvåg effektiviteten

Overvåg løsningens effektivitet, både i økonomisk henseende og i ressourceforbrug, for at finde afvigelser. I konktrakten bør fremgå, hvordan afvigelser håndteres i form af erstatninger/bod og lignende.

II.2 Anbefalede aktiviteter

A Identificer relevante produktgrupper

Mål:	Nøglespørgsmål:	Succesfaktorer:
At identificere, hvilke indkøbsområder, der bedst kan passe til jeres innovationsrelaterede opgaver og at finde det mulige ambitionsniveau.	• *Hvilke indkøbsopgaver eller produktgrupper skal der fokuseres på?* • *Hvad er vores ambitionsniveau (bedste tilgængelige produkt, ny teknologi eller løsning, stærkt forbedret energieffektivitet, osv.)?* • *Hvilke ressourcer kan vi investere?* • *Hvilke kontrakter skal fornys?* • *Hvordan kan vi bedst gennemføre en LCC-tilgang?*	• *Identificer politikker, strategier og mål, som kan støtte og styre jeres handlinger.* • *Drøft muligheder med relevante interne kolleger.*

B Etabler en projektgruppe

Mål:	Nøglespørgsmål:	Succesfaktorer:
At sammensætte et hold af medarbejdere med passende projektledelses-, teknisk og juridisk ekspertise.	• *Hvilke kompetencer har vi brug for at gennemføre projektet?* • *Er der andre offentlige organisationer som er interesseret i at arbejde sammen med os?* • *Findes de nødvendige kompetencer inden for organisationen/konsortiet, eller har vi brug for ekstern hjælp?* • *Hvornår er der brug for de forskellige kompetencer?*	• *Sikre, at I fuldt ud undersøger de tekniske, finansielle og projektstyringsfærdigheder, der er til rådighed i organisationen.* • *Inddrag alle relevante afdelinger såsom miljøafdelingen, borgmesterkontoret, økonomiafdelingen, slutbrugere osv.* • *Vær ikke bange for at overveje inddragelse af ekstern hjælp.*

C Definer jeres behov

Mål:	Nøglespørgsmål:	Succesfaktorer:
At definere de reelle behov i organisationen, som indkøbsopgaven skal opfylde.	• *Hvilke funktionelle behov skal dækkes for at indkøbsopgaven kan indfries?* • *Hvilken energibesparelse/CO_2-udledning har vi i øjeblikket, og hvilke resultater ønsker vi at nå?* • *Hvilke mulige løsninger findes på markedet eller er ved at være klar på markedet?* • *Hvem er de vigtigste markedsaktører?*	• *Have klar information om effektiviteten af dit nuværende produkt/system* • *Inddrag alt relevant personale i jeres organisation.* • *Hvis I mangler teknisk eller markedskendskab, så søg hjælp uden for organisationen.* • *Undgå at blive teknisk præskriptiv* • *Vær klar – Brug markedssproget, og sørg for, at markedet forstår jeres behovi denne kritiske fase.*

D Informer markedet

Mål:	Nøglespørgsmål:	Succesfaktorer:
At give markedet en tilstrækkelig varsel, så de kan opfylde jeres fremtidige krav *At identificere virksomhedkontakter til senere markedskosultationsopgaver (aktivitet E).*	• *Er det relevante markedsaktører opmærksomme på vores intentioner?* • *Har vi rejst tilstrækkelig interesse for en effektiv markedshøring?*	• *Sørg for, at I kommunikerer jeres funktionelle krav og ydelsesmål klart og med så mange detaljer som muligt.* • *Giv virksomhederne tilstrækkelig tid til at reagere på jeres behov – jo længere varsel markedet får, jo bedre bliver resultatet.*

E Kontakt markedet

Mål:	Nøglespørgsmål:	Succesfaktorer:
At vurdere de mulige løsninger, som kan være til rådighed på markedet, til at opfylde de fastsatte krav og til at lære om den fremtidige udvikling.	• *Er der nye, innovative teknologiske løsninger, processer eller kontraktmæssige bestemmelser for de særlige krav vi har?* • *Hvor tæt er denne nye udvikling på at være klar til markedet?* • *Er der oplysninger om de sandsynlige omkostninger i forhold til gældende praksis?* • *Er der oplysninger om den forventede energibesparelse, eller CO_2-reduktion, i forhold til den nuværende praksis?* • *Er der oplysninger om andre miljøpåvirkninger (som forurenende udledninger, støjpåvirkninger osv.)* • *Krydstjek: Er vores ydelsesbaserede specifikationer forståelige?* • *Er vores behov klare?* • *Hvilke indikatorer, normer, beregningsmetoder, testprocedurer og standarder skal der henvises til ved udarbejdelsen af det tekniske udbudsmateriale?* • *Er vi i stand til at anvende en standardkommerciel procedure eller er en konkurrencepræget dialog tilgængelig, eller vil prækommercielle indkøb være nødvendige?*	• *Engager med de rigtige virksomheder – dem, der kan dokumentere, de har en mulig løsning.* • *Kontakt de rette personer – sørg for, at både teknikere og sælgere tages med på råd.* • *Behandl oplysninger fra markedet fortroligt og søg yderligere tredjeparts. verificerede oplysninger* • *Sørg for, at I har den tekniske ekspertise til rådighed.*

F Udbug og ordregivelse

Mål:

At afgøre, hvilke udbudsprocedurer der bør anvendes til at udvikle et komplet sæt udbudsmateriale, der er baseret på de funktionelle eller ydelsesbaserede specifikationer.

Nøglespørgsmål:

- *Hvor sikre er vi på de løsninger, som markedet kan være i stand til at tilbyde?*
- *Er der en løsning, der allerede er eller er næsten kommercielt tilgængelig?*
- *Hvor klart kan vi definere vores præcise behov i udbudsmaterialet?*
- *Skal vi udføre pilotforsøg for at teste løsningen, før vi gennemfører hele indkøbet?*
- *Hvordan fremmer vi bedst løbende innovation i selve kontrakten?*

Succesfaktorer:

- *Forbered specifikationer med hensyn til ydelse eller funktion, og sikre, at de er præcise nok til at blive forstået på samme måde af alle deltagerne i udbudsproceduren. Fremhæv verifikationskrav så klart som muligt.*
- *Sikr, at de fulde levetidsomkostninger er taget med i betragtning, når I sammenligner tilbud, ikke bare køb/installationsomkostninger.*
- *Gør intelligent brug af tildelingskriterier til at fremme den bedst mulige energi-/ CO_2-ydelse til en overkommelig pris.*
- *Sørg for, at udbudsmaterialet ikke forfordeler visse deltagere.*
- *Sikr, at udbudsdokumenterne klart understreger, hvordan konkurrerende tilbud vil blive bedømt.*
- *Medtag kontraktbestemmelser, der tilskynder til innovation.*
- *Sikr, at erstatning/bod er inkluderet i kontrakten ved for store afvigelser fra de omkostninger og den ydelses, der er forudsagt i buddet.*
- *Sørg for, at I anmoder om solid dokumentation for de bydendes tekniske kapacitet.*

G Udbud for komplekse projekter

Mål:

At udarbejde udbud for produkter eller tjenester, hvor der er stor usikkerhed om, hvad markedet er i stand til at levere.

Succesfaktorer:

Konkurrencepræget dialog:

- *Respekter principperne om gennemsigtighed, ligebehandling og ikke-forskelsbehandling i særdeleshed i dialogfasen.*
- *Refusion – for at kompensere for leverandørers engagement af leverandører i dialogfasen skal I tage højde for en passende kompensation.*
- *Fortrolighed – bekymring for, at ideer kan blive afsløret for konkurrenter kan udgøre en barriere for at deltage i dialogen. Giv en passende sikkerhed for fortrolig behandling allerede i udbudsbekendtgørelsen.*

Prækommercielle indkøb:

- *Dan store grupper af lokale og regionale myndigheder eller endda nationale myndigheder, der vil være med til i fællesskab at lede en prækommerciel indkøbsprocedure, så risikoen reduceres.*
- *Skab konkurrence – inviter mange virksomheder til at komme med alternative løsningsforslag.*
- *Indkøb hver fase af innovationsudviklingsprocessen som en separat kontrakt for at reducere risici, og køb den til en fast pris for at undgå budgetoverskridelser.*

Opgaver, der skal udføres



- Undersøg de politiske rammer for at identificere mulig støtte.
- Overvej hvilke produkt- eller tjenesteområder, der er mest relevante for håndtering af CO_2-udledning.
- Kontakt forskellige interessenter i organisationen for at identificere potentialet for forbedringer.
- Undersøg hvilke nationale støtteordninger, der kan hjælpe jer.



- Sørg for at have den relevante projektledelse samt teknisk og juridisk ekspertise i jeres projektgruppe. Overvej eksterne eksperter til at opveje eventuelle mangler.
- Overvej om andre offentlige myndigheder kan være interesseret i fælles indkøb.
- Involver slutbrugere og andre interessenter i organisationen.



- Definer jeres behov hvad funktion og ydeevne angår. Vær ikke teknisk præskriptiv.
- Definer jeres udgangspunkt for bæredygtighed/CO_2-udledning, og sæt relevante mål for reduktion.
- Undersøg indledningsvist markedet for at vurdere, hvad det kan tilbyde.



- Publicer jeres fremtidige behov så bredt som muligt via relevante kommunikationskanaler. Overvej at udarbejde en forhåndsmeddelelse (PIN).
- Afhold informationsseminarer for potentielle leverandører.



- Arranger specifikke konsultationsaktiviteter såsom seminarer, anmodning om skriftlige forslag og lukkede diskussioner.
- Publicer resultaterne af jeres konsultationsaktiviteter.





- Fastlæg den bedste procedure for udbud – standard, konkurrencepræget dialog eller prækommercielle indkøb (PCP).
- Tilrettelæg udbudsdokumenter og udbudsprocessen på en måde, der opfordrer til innovative løsninger, og til at mindre virksomheder byder ind.
- Udarbejd kontraktdokumenter, der opfordrer til løbende innovation i hele kontraktperioden.



Del III – Vejledning

A: Identificer relevante produktgrupper

Mål: *At identificere hvilke indkøbsområder, der kan bedst passe til jeres innovationsrelaterede opgaver og for at finde det mulige ambitionsniveau.*

Nøglespørgsmål:

- *Hvilke indkøbsopgaver eller produktgrupper skal vi have fokus på?*
- *Hvilke kontrakter skal fornys?*
- *Hvad er vores ambitionsniveau (bedst tilgængelige produkt, ny teknologi/løsning, stærkt forbedret energieffektivitet etc.)?*
- *Hvilke ressourcer har vi, som vi kan investere?*
- *Hvordan kan vi bedst implementere en tilgang til levetidsomkostninger (LCC)?*

Succesfaktorer:

- *Identificere politikker, strategier og mål, som kan støtte og lede opgaverne.*
- *Drøft mulighederne med relevante interne kolleger.*

Opgaver, der skal udføres

Alle opgaverne i indkøbet kan ikke udføres samtidigt og nogle er vigtigere end andre at fokusere på. Da al ny teknology indebærer visse finansielle og tekniske risici, kan det være nødvendigt at inddrage de øverste beslutningstagere i diskussionerne. For at finde svar på ovenstående spørgsmål, er der en række opgaver, der skal udføres:

Undersøg jeres politiske rammer:

- Støtte fra det højeste niveau til innovative indkøb er yderst værdifuld og vil være med til at sætte jeres ambitionsniveau. Har I en specifik politik om at fremme innovation? Har I en politik, der fokuserer på klimaændringer eller grøn/bæredygtig indkøb? Er der andre relevante politikker, der kan understøtte jeres handlinger og hjælpe med til at definere passende produktgrupper (fx en bæredygtig transport/konstruktion politik)?
- Er der specifikke politiske mål, som kan hjælpe med at sætte ambitionsniveauet? F.eks. en reduktion af CO_2-udledningen med 20 % inden 2015.
- Hvis der ikke findes en særlig politik for innovation og indkøb ikke findes, skal det overvejes, om der kunne blive udviklet en i fremtiden.

I Danmark omfatter målsætningerne for klima- og energipolitik en forpligtelse til at reducere CO2-udledningen med 20 % i 2020 i forhold til 2005 og til en stigning i den vedvarende energis andel af bruttoenergiforbruget på 20 % i 2011 og mindst 30 % af det endelige energiforbrug i 2020 i overensstemmelse med EU-målene.

Overvej relevans for CO2-udledning

- Visse indkøbsopgaver kan betragtes som højt prioriterede områder for målrettede innovationer til at reducere CO2-udledning:
  - Vinduer og isolering, opvarmning, køling og ventilation i bygninger
  - Indendørs og udendørs belysning
  - Transport af varer og personer
  - Energiforbrugende kontorudstyr, såsom computere, kopimaskiner og printere
  - Energistyringssystemer til bygninger

Konferer i organisationen

- Når en indledende vurdering af potentielle produkt-/servicegrupper er foretaget, bør der indledes drøftelser med andre involverede afdelinger – især:
  - Slutbrugere – or at få forslag til mulige forbedringer og at fastslå åbenhed over for forandringer.
  - Beslutningstagere – for at nå til enighed om målsætning for projektet og for at fastlægge de tilgængelige ressourcer, som ved enhver anden brug af ny teknologi.
  - Økonomimedarbejdere – for at diskutere muligheder for gennemførelse af LCC.

Udforsk nationale støtteordninger

- Der kan være støtteordninger til rådighed (af økonomisk eller teknisk karakter)som hjælpe til de offentlige myndigheder med indkøb af innovative, energieffektiv/CO2-reducerende teknologi.

Eksempel: Den lokale myndighed i Bluetown har en klimapolitik, der forpligter myndigheden til at reducere CO_2-udledning fra egne aktiviteter med 20 % inden 2015. Et rådslagningsmøde mellem indkøbsafdelingen og energimedarbejdere fra miljøteamet blev holdt for at vurdere mulighederne for at nå dette mål og finde områder, hvor en innovativ tilgang kunne være påkrævet. Det blev besluttet, at kontorbelysning kunne være et godt område at fokusere på, da ingen langvarige kontrakter var på plads, og ny lysdiode-teknologi var under udvikling, hvor der kunne opnås potentielt store energiforbedringer, og da sådan en synlig produktgruppe kunne give nyttige informative fordele for personalet.

SMART SPP-erfaring:

Kolding har sat sig som mål at reducere energiforbruget med 8 % mellem 2008 og 2015. Miljø- og energiafdelingerne identificerede kontorbelysning som et område med stort potentiale for energibesparelser. Da det er en stor udfordring at påvirke CO_2-udledningen fra de lokale myndigheders energileverandører (f.eks. ved at skifte til vedvarende energi), har Kolding særligt fokus på at reducere deres indkøbte produkters energiforbrug.

Barcelona arrangerede interne møder med alle relevante afdelinger og agenter, inklusive afdelingerne for belysning, trafik, byplanlægning, miljøstrategi og erhvervskonsulenter, sammen med Barcelonas energiagentur og 22@District (en offentlig virksomhed, der er ansvarlig for et distrikt med fokus på fremme af design og innovation) for at finde frem til fremtidige behov og muligheden for at indarbejde innovative løsninger i indkøb i denne forbindelse.

I **Cascais** har pilotaktiviteter i miljøtolkningscentret (Pedra do Sal) vist, at det var muligt at opnå energibesparelser på 30 % ved at udskifte konventionel udendørsbelysning med LED- systemer. Det blev derfor besluttet, at dette område skulle prioriteres.

I **Bromley** og **ESPO**, ses LED-belysning og udstyr til spændingsoptimering som måder at opnå øjeblikkelig reduktion af CO_2-udledning med en relativt kort tilbagebetalingsperiode. Reduceret CO_2-udledning er en prioritet for alle offentlige myndigheder i Storbritannien.

BOKS 1: Forbered jer på at begrænse risici ved innovative indkøb

Innovative løsninger er ifølge deres natur relativt nye og uafprøvede. Derfor har I potentielt udsat jer selv for risici – tekniske risici (at løsningen ikke virker som forventet), organisationelle risici (f.eks. tekniske standarder under udvikling) og finansielle risici (at de endelige omkostninger er højere end forventet). Disse risici bør der tages hensyn til gennem hele projektet – i forsøget på at vurdere omfanget af risikoen, og også hvem der er ansvarlig for at håndtere disse risici.

- Tag højde for forsinkelser i udbudsprocessen og i leveringen af tjenesterne, og beregn ekstra omkostninger til risikostyring.
- Overvej f.eks. at udarbejde et "risikoregister", som løbende opdateres i løbet af projektet, for at identificere mulige risici, deres sandsynlighed for at forekomme, den indflydelse de ville have, og hvem der skal styre risikoen.
- Sørg for, at I har tilstrækkelig teknisk viden til rådighed, enten fra jeres organisation eller ved at trække på ekstern hjælp, til at vurdere de tekniske risici.
- Reducer sandsynligheden af risici: Indkøbsprocessen kan deles op i separate kontrakttrin, hvis der forventes store risici. Næste trin kan starte automatisk, hvis leverandøren har opfyldt specifikationerne i det første trin og (andre) betingelser i andet trin er opfyldt, f.eks. prototype i første trin og større produktionsmængde i andet trin.
- Overvej at inkludere en testfase i udbudsproceduren, før I forpligtes til at købe det hele (se Trin F om Udbud og kontrakter).
- Modvirk risici: En strategi til modvirkning af risici kan f.eks, omfatte redundans for serviceydelser.
- Fordel risici: Identificerede risici bør fordeles i kontrakten i henhold til kilden til dem og i henhold til de potentielle fordele ved et indkøb, der lykkes. Tekniske risici og organisationelle risici kan fordeles til den kontraherende myndighed, mens risici for uro (f.eks. lovændringer eller ændringer i den økonomiske politik) kan deles af leverandøren og indkøberen.
- Risici bør om muligt være dækket af forsikringer til en fornuftig pris.

Juridiske risici kan også betragtes som et problem, når der samarbejdes med markedet forud for udbud. Vejledningen her tager sigte på at minimere disse risici ved at sikre, at de grundlæggende principper om gennemsigtighed, ligebehandling og ikkediskriminering er opfyldt. Aftaleskabeloner udviklet af SMART SPP til offentliggørelse af information kan hentes på ***www.smart-spp.eu/guidance/templates.***



Flere oplysninger om formildende risici kan findes i SMART SPP-rapporten om eksisterende metoder til at fremme innovation. Denne kan hentes fra **www.smart-spp.eu**

Se også "Risk management in the procurement of innovation", EU 2010.

B: Etablering af en projektgruppe



Mål: *At sammensætte et hold af medarbejdere med passende projektledelse, teknisk og juridisk ekspertise.*

Nøglespørgsmål:
- *Hvilke kompetencer har vi brug for at gennemføre projektet?*
- *Er der andre offentlige organisationer, som er interesseret i at arbejde sammen med os?*
- *Findes disse kompetencer inden for organisationen/konsortiet, eller har vi brug for ekstern hjælp?*
- *Hvornår er der brug for de forskellige kompetencer?*

Succesfaktorer:
- *Sørg for, at I fuldt ud undersøger de tekniske, finansielle og projektstyrings-færdigheder, der er til rådighed i organisationen. Inddrag alle relevante afdelinger som f.eks. miljøafdeling, borgmesterkontor, økonomiafdeling, slutbrugere osv.*
- *Vær ikke bange for at overveje inddragelse af ekstern hjælp.*

Opgaver, der skal udføres

Overvej de kompetencer, der er brug for

- En innovativ indkøbsopgave kan betragtes som et projekt. Det er vigtigt, at I sikrer jer, at I har alle de nødvendige kompetencer til rådighed til gennemførelse af opgaven:
  - Projektledelsesfærdigheder: For at kunne styre ressourcer, arbejdsproces og budget.
  - Tekniske færdigheder: Til effektivt at kunne vurdere nye teknologier, præcist definere behov og til at interagere med markedet.
  - Juridiske kvalifikationer: For at sikre, at engagement med markedet, og udbud er juridisk kompatible.
- Andre aktører (slutbrugere, eksterne udbydere af rådgivning) kan der også være behov for at inddrage/høre på bestemte stadier, men de behøver ikke at være en del af projektgruppen *(Se aktivitet C)*.

Søg efter andre offentlige myndighedspartnere

- At forene kræfterne med andre offentlige myndigheder i udførelsen af indkøbsopgaverne kan have en række potentielle fordele, herunder opnåelse af lavere priser og inddragelse af yderligere ekspertise *(se boks 2 nedenfor om fælles indkøb)*. Udforsk inden for dit netværk, om andre organisationer kan være interesseret i at deltage sammen med dig.

Fastslå projektets team-medlemmer

- Lad være med at begrænse din søgning til din afdeling, se på hele organisationen (eller konsortiet ved fælles indkøb) for at finde frem til de kompetencer, der er brug for.
- Der vil være behov for forskellige kompetencer forskellige stadier i processen. Derfor er der behov for en vejledende tidsplan



Identificer andre centrale aktører i organisationen

- For at opnå succes, både i forbindelse med indkøbsopgaver og for den praktiske anvendelse af den valgte løsning, vil det sandsynligvis være nødvendigt at inddrage andre udover projektgruppen, såsom dem der er angivet i *aktivitet A*, især slutbrugerne.

Overvej ekstern bistand

- Hvis der er fundet mangel på specifikke nødvendige kompetencer kan ekstern bistand tages i betragtning. Der kan være forskellige former for bistand til rådighed:
  - Statslige organer – Visse organer kan anvendes til at yde støtte i forbindelse med innovation eller energibesparelse.
  - Forskningsinstitutter og konsulentbistand[5] – Investering i privat ekspertise kan sikre, at en optimal løsning nås og i sidste ende bidrage til opnåelse af store besparelser.
  - Nationale/internationale netværk – Kig efter ekspertise fra offentlige myndigheder på nationalt plan og på tværs af Europa gennem faglige foreninger og netværk.
  - Indkøbsorganer – Det kan være en mulighed at udlicitere hele eller en del af indsatsen til en offentlig instans, der opererer på jeres vegne.

Eksempel: I Bluetown blev det besluttet, at projektet ville blive styret af indkøbsafdelingen, hvor de direkte havde ansvar for udførelsen af de offentlige indkøb og havde erfaring i at lede komplekse offentlige projekter. En af byens energimedarbejdere blev inddraget i arbejdet på deltid sammen med holdet for at yde teknisk bistand. Teknologi og forskningsinstituttet på det lokale universitet blev også kontaktet, og de blev enige om at yde lejlighedsvis assistance i hele projektet for et mindre gebyr.

Efter invitation af andre regionale offentlige organer besluttede de lokale skolemyndigheder også at deltage direkte i det offentlige indkøb med en administrativ medarbejder, der deltog i projektets ugentlige møder.

[5] Hvor eksterne konsulenter er anvendt, er der altid risiko for, at specifikationen eller tidsplanen skræddersyes til en bestemt part, og dermed i sidste ende begrænser eller, i værste fald, forhindrer konkurrence. Den ordregivende myndighed har et stort ansvar for at forebygge særbehandling af særlige leverandører/serviceudbydere. Den ordregivende myndighed har imidlertid i princippet ikke lov til automatisk at udelukke konsulenterne fra at deltage i udbudsproceduren. De bør have mulighed for at bevise, at de omstændigheder, de erfaringer, som de således har erhvervet, ikke har været med til at forvride konkurrencen

SMART SPP-eksempler:

I **Barcelona** definerede Barcelonas energiagentur i forbindelse med et udbud om ladestationer til elektriske biler de tekniske specifikationer i samarbejde med universitet UPC og miljø- og trafikforvaltningen. I den forbindelse blev der gjort brug af 22@Districts erfaringer, og Ecoinstitut Barcelona bidrog med hjælp til bæredygtige og innovative indkøb.

I **Kolding** blev det besluttet, at projektet skulle ledes af afdelingen for Klima og bæredygtighed og Bygningsafdelingens energisektion. Projektgruppen mødtes hver 14. dag. Der viste sig at være behov for teknisk ekspertise, og Dansk Center for Lys (DCL) blev ansat til at levere teknisk bistand under hele det tidlige engagement med markedet. Desuden assisterede afdelingen for Indkøb og udbud jævnligt ved udbudsspørgsmål.

LNEG, det nationale energi- og geologilaboratorium, leverede teknisk bistand til myndighederne i Cascais gennem det tidlige engagement vedrørende indkøb af LED-gadebelysning. Udover LNEG bestod gruppen af relevante lokale institutioner (energiforvaltningen, miljøafdelingen og afdelingen for offentlig belysning).

BOKS 2: Fælles indkøb (FI)/sammenlægning af efterspørgslen[6]

Hvad er fælles indkøb?

Fælles indkøb (FI) er et indkøb, hvor indkøbsbehov fra to eller flere offentlige myndigheder udbydes i fællesskab. Der findes forskellige typer ordninger:

- **Indkøbscentraler** – permanente organisationer, der køber på vegne af eller opretter rammekontrakter, for en række offentlige myndigheder på regionalt eller nationalt plan.

- **Samarbejdsaftaler** – mellem offentlige myndigheder om at deltage i indkøbsopgaver, enten regelmæssigt eller ved enkeltstående indkøb. Disse kan også inddrage private organisationer.

Hvordan vil det hjælpe?

Udvikling af nye løsninger er som regel forbundet med høje omkostninger, så stordriftsfordele spiller en afgørende rolle. For mange nye innovative teknologier kan store ordrer på et tidligt tidspunkt gøre en væsentlig forskel for at retfærdiggøre udviklings- og produktionsomkostninger og på at sikre finansiering. Sammenlægning af efterspørgslen ved at tilslutte sig fællesindkøb fra flere offentlige myndigheder er en fremgangsmåde, der kan anbefales for at reducere risici og omkostninger for de enkelte indkøbere og kan også ses som en fordel i form af vidensdeling.

Hvornår skal det overvejes?

Da FI kan være en forholdsvis kompliceret, ressourcekrævende og tidskrævende proces[7], bør en række faktorer overvejes, før der træffes afgørelse om at benytte denne fremgangsmåde:

... Fortsættes på næste side

[6] For mere information se:
- ***Fælles indkøb*** **–** kombinerer offentlige indkøbsopgaver, en del af LEAP GPP Toolkit: *www.icleieurope.org/fileadmin/template/leap/user_uploads/295FG_Tool_D.pdf*
- **OGC, Aggregering – er større altid bedre?**: *www.ogc.gov.uk/documents/CP0072_Aggregation-is_bigger_always_better.pdf*

... Fortsættelse af side 23

- **Overvej markedssektoren** – Markedssektorer varierer i den potentielle rolle, som stordriftsfordele kan have og dermed også værdien ved FI.

- **Koordinering af alles behov** – At opnå enighed om specifikationer, der tager hensyn til behovene for alle medlemmer af indkøbsgruppen kan være vanskeligt og tidskrævende. Justering af kontraktsforlængelsesdatoer kan også være problematisk. Man skal kun overveje FI, hvis alles behov kan opfyldes på behørig vis.

- **Undgå for stor afhængighed af leverandører** – Hvis der er stor sandsynlighed for, at det fælles indkøb kun tiltrækker meget store leverandører, som ikke er afhængige af deres offentlige kontrakter, og som derfor har en stærk forhandlingsposition, kan indkøbere risikere at blive alt for afhængige af disse leverandører.

- **Undgå udelukkelse af små og mellemstore virksomheder** – Mindre virksomheder kan automatisk udelukkes fra store kontrakter på grund af deres kapacitet eller geografiske årsager. Dette kunne afholde indkøbere fra at få tilbud på innovative produkter eller tjenester og tilbud på specialist- eller nichetilbud. Opdeling af udbudet i mindre partier vil være en mulig løsning.

- **Overvej størrelsen af konsortiet** – Hvis dit konsortium er stort, kan det være værd at få juridisk rådgivning om, hvorvidt konsortiet er at betragte som et kartel, selvom det er usandsynligt i henhold til EU's konkurrenceregler.[8]

SMART SPP-erfaring:

For at sikre større interesse blandt leverandørerne, minimere priserne og maksimere effekten besluttede Kolding at invitere andre kommuner til at deltage i udbuddet om LED-belysning (publiceret i februar 2011). Der blev afholdt et informationsmøde for interesserede byer. Seks andre kommuner har valgt at deltage i udbuddet, og tre andre overvejer at deltage.

[7] Dette kan være sandt, ikke mindst for det koordinerende organ. For de andre offentlige myndigheder, der deltager, kan der være væsentlige besparelser for så vidt angår tidsforbrug på processen, set i forhold til, hvis de selv skulle udføre deres egen individuelle indkøbsopgave.

[8] For at være underlagt konkurrenceloven skal I betragtes som et foretagende, der er inden for finanssektoren. På betingelse af, at de varer og tjenester, der købes af jer er til eget brug, så er det ikke aktuelt her.

C: Definer jeres behov



Mål: *At definere de reelle behov i organisationen, som indkøbsopgaven skal opfylde.*

Nøglespørgsmål:
- *Hvilke funktionelle behov skal dækkes for at indkøbsopgaven kan indfries?*
- *Hvilken energibesparelse/CO2-udledning har vi i øjeblikket, og hvilke resultater ønsker vi at nå?*
- *Hvilke mulige løsninger findes på markedet eller er ved at være klar til markedet?*
- *Hvem er de vigtigste markedsaktører?*

Succesfaktorer:
- *Have klar information om effektiviteten af dit nuværende produkt/system.*
- *Inddrag alt relevant personale i din organisation.*
- *Hvis I mangler teknisk eller markedskendskab, så søg hjælp uden for organisationen.*
- *Undgå at blive teknisk præskriptiv.*
- *Vær klar – Brug "sproget" på markedet, og sørg for, at markedet forstår jeres behov.*

Opgaver, der skal udføres

For at fremme innovation gennem offentlige indkøb er et af de vigtigste skridt at genoverveje jeres behov. Tænk på, hvilket funktionelt resultat, I ønsker at opnå frem for en bestemt teknisk løsning til at opnå dette resultat – innovative indkøb gør det muligt for markedet at finde den bedste løsning. Ved at definere jeres funktionelle behov og jeres mål for energibesparelse, vil de grundlæggende parametre for jeres handling fastlægges *(se boks 3)*.

I takt med at I bliver bedre informeret om, hvad der er teknisk og økonomisk muligt, og hvordan I bedst kommunikerer jeres behov ud til leverandørerne, vil I komme til flere gange at genoverveje den måde, I definerer jeres udbud, før det faktiske udbud. Dette afsnit behandler de ting, I kan gøre, før I giver jer direkte i kast med markedet.

Definer jeres funktionelle behov:

- I projektgruppen og i direkte samråd med slutbrugerne opstiller I en liste over de parametre, som vil hjælpe med til at definere jeres funktionelle behov. Til belysning, vil I for eksempel sandsynligvis overveje belysningsbehov, som forskellige dele af bygningen har på forskellige tidspunkter af dagen og lysstyrken. I bør også overveje vigtige æstetiske aspekter, f.eks. farven på lyset, så I kan regne med, at brugeren accepterer den endelige løsning.
- En klar og detaljeret definition af jeres funktionelle behov vil gøre jeres kontakt med markedet langt mere effektiv. På den måde kan markedet give jer forslag til, hvordan jeres behov kan opfyldes, og fortælle jer, om de overhovedet er realistiske. Jeres kontakt med markedet skal hjælpe jer med at få svar på disse spørgsmål samt sikre, at I anvender de rigtige tekniske udtryk og branchestandarder.



Definer din nuværende energibesparelse/CO_2-udledning:

- For at kunne vurdere de potentielle resultater af jeres indkøb – både i økonomisk henseende og i form af energi-/CO_2-besparelser – vil det være nødvendigt at have klare basisoplysninger om jeres nuværende produkt/systems effektivitet. Denne information kan også hjælpe dig med at kommunikere de potentielle fordele ved jeres handlinger i jeres organisation for at sikre støtte.
- *Det supplerende LCC/CO_2-evalueringsværktøj* kan bruges til at udføre denne opgave.

Definer mål for din energibesparelse/CO_2-reduktion:

- Det er vigtigt at have et minimumsmål som udgangspunkt for markedsengagementsaktiviteterne. I har muligvis tidsbestemte politiske mål for jeres aktiviteter, eller I kan have et løsere mål for blot at opnå energibesparelse og reducere CO_2-udledning. Teknisk og markedsmæssig viden i projektgruppen vil hjælpe med til at få et overslag over, hvad der kunne være realistisk.
- Det fastsatte mål kan justeres før det endelige udbud, hvis det viser sig ved markedsengagementsaktiviteterne, at målet enten er for højt eller for lavt sat . Brugen af tildelingskriterierne i udbud *(se afsnittet Tilbud og kontrakter)* kan også bidrage til at gå længere end minimumsmålene.

Foretag nogle indledende markedsundersøgelser:

- Det er nyttigt med lidt grundlæggende markedsundersøgelser på dette trin for at a) sætte jer ind i mulige løsninger og til at b) identificere de vigtigste markedsaktører, såsom erhvervsorganisationer og hovedleverandører.
- På dette trin er det ikke hensigten med undersøgelsen at definere dokumenterne til udbudsprocessen, men at kortlægge den vifte af mulige løsninger, som findes på markedet, uden at beslutte sig for en bestemt.
- Forskellige typer af undersøgelser kan være nyttige:
  - Firmabrochurer, hjemmesider og telefon
  - Patentdatabaser (f.eks. esp@cenet), rådgivning fra patenteksperter
  - Deltagelse i messer, showrooms og medlemskab af faglige organisationer og andre netværk kan også vise sig at være en nyttig kilde til information om markedsudviklingen.

Eksempel: Bluetown har fastsat et mål på en 20%-reduktion i CO_2-udslip som mål. Energimedarbejderen undersøgte først udgangspunktet for strømforbruget i de tre kontorbygninger, der skal dækkes, og skolemyndigheden fremlagde gennemsnitsdata for de seneste fem år.
For at fastlægge behovet blev universitetet anmodet om at bistå med at foreslå de indikatorer, som industrien bruger til belysning(f.eks. lysfarve, vinkel af stråling, lumen per watt osv.). Slutbrugerne blev derefter direkte adspurgt om deres skrivebords- og rumbelysningsbehov. De ugentlige forbrugsmønstre i forskellige dele af kontorer og en typisk skole blev detaljeret, og det samme blev beskrivelsen af den naturlige belysning (vinduesoverflade og retning, vægrefleksion). Dette førte til en fuldstændig beskrivelse af behov.
Udgangspunktet i forskningen viste, at udviklingen i lysdiodeteknologien gjorde, at netop nu kunne der leveres potentielle løsninger til indendørs belysning, selv om markedet stadig var på et tidligt stadium.

SMART SPP-erfaringer:

Myndighederne i **Barcelona** bad universitetet UPC om at lave en undersøgelse af "implementeringen af et netværk af ladestationer til elektriske biler", der omfattede definitionen af de tekniske specifikationer. I forbindelse med salgsautomaterne foretog Ecoinstitut Barcelona indledningsvist en gennemgang af litteratur om energibesparelse. Resultaterne heraf blev drøftet ved konsultationer med markedet med det formål at afklare, om de var realistiske.

I **Bromley** valgte man at anvende termen "bæredygtig belysning" frem for "LED-belysning". Dette åbnede op for alternative løsninger, så man kunne evaluere disse på baggrund af generelle kriterier såsom pris, energibesparelse og æstetik.

I **Kolding** spillede Dansk Center for Lys en central rolle ved udvælgelsen af den optimale tilgang. Den oprindelige tanke var at udskifte lysstofrør med LED-rør, der skulle monteres i de eksisterende lamper. Dette viste sig endnu ikke at være muligt. Derfor valgte man i stedet at udskifte glødepærer og halogenpærer med LED-belysning, hvilket ændrede omfanget af udbuddet. Senere blev det på leverandørseminarer bekræftet, at dette var en fornuftig beslutning.

BOKS 3: Funktionelle eller ydelsesbaserede specifikationer

Hvad er det, og hvorfor hjælper de?

En ydelsesbaseret, eller funktionel (eller "udfalds-")specifikation er en, der beskriver den funktion eller en ydelse, der skal nås, frem for at angive det nøjagtige produkt eller den tjeneste, der vil opnås. Med andre ord fokuserer den på jeres reelle behov, og markedet kan foreslå den bedste måde, hvorpå disse behov kan opfyldes, uden at være teknisk præskriptiv. Nogle eksempler er givet i tabel 1 nedenfor.

For eksempel, en skole ønsker at udskifte lysudstyr:

- **Traditionel specifikation:** "Levering og installation af XXX elpærer af XXX Watts, og XXX lamper"

- **Funktionel specifikation:** ""Klasseværelser skal være belyst i XX-kvalitet i XX timer pr. dag. Gange skal være belyst i YY-kvalitet i YY timer om dagen ..."

... Fortsættes på næste side

... Fortsættelse af side 27

Miljømæssig ydelse kan også formuleres på denne måde:

- *Ydelsesbaseret specifikation: Elforbruget til det installerede belysningssystem skal være XX % lavere end det nuværende system.*

Funktionelle eller ydelsesbaserede kriterier kan anvendes enten som minimums(tekniske) specifikationer eller som tildelingskriterier (eller en kombination af begge). For yderligere oplysninger om brug af tildelingskriterier, se afsnit kapitel F "Udbud og kontrakter".

Retlige rammer
I offentlige udbud kan de tekniske specifikationer defineres enten ved henvisning til standarder, eller i form af funktionsdygtighed eller funktionelle krav. De tekniske specifikationer[9] bør:

- *giv leverandørerne en klar idé om, hvad indkøbsmyndigheden er på udkig efter*
- *sikr sammenlignelighed mellem de forskellige indkomne tilbud og dermed give mulighed for en fair konkurrence*

Udarbejdelse af en teknisk specifikation ved hjælp af ydelsesmæssige eller funktionelle krav kan kræve mere forsigtighed med hensyn til opfyldelse af disse krav. Vær omhyggelig med at finde den rette balance mellem at give tilstrækkelig plads til leverandøren for at foreslå innovative løsninger og samtidig være præcis nok til at tildele kontrakten.

BORD 1: Teknisk vs. ydelsesbaseret specifikation

Teknisk specifikation	*Ydelsesbaseret specifikation*
Udskiftning af oliefyrskedlen med en varmekapacitet på X.	*Varmesystem designet til at varme rum X til en temperatur på X i X timer om dagen, og rum Y til en temperatur på Y i Y timer om dagen med et primært energiforbrug på Z.*
Køb af benzindrevne biler med X sæder og X bremsehestekræfter (bhk) der er ikke noget der hedder bremsehestekræfter. Ordet hestekræfter anvendes hyppigt.	*Køb af en bil med X sæder opbevaringsmængde X med en tophastighed på mindst X, en rækkevidde på mindst X inden påfyldning, en opfyldningstid på ikke mere end X, og et primært gennemsnitligt energiforbrug pr. km på X.*

[9] Denne mulighed blev indført i det nye EU-udbudsdirektiv (2004/17/EU og 2004/18/EU), som fastlægger de retlige rammer for alle europæiske offentlige sektorers indkøb af varer, arbejder og tjenesteydelser. Dette blev indført som en ny foranstaltning for at modvirke den fælles praksis for de offentlige myndigheder til fordel for de standardiserede produkter og tjenester ved nye og innovative løsninger.

D: Informer markedet



Mål: *At give markedet en tilstrækkelig varsel for at opfylde jeres fremtidige krav. At identificere virksomhedskontakter til senere markedshøringsaktioner.*

Nøglespørgsmål:
- *Er det relevante markeds aktører opmærksomme på vores intentioner?*
- *Har vi rejst tilstrækkelig interesse for en effektiv markedshøring?*

Succesfaktorer:
- *Afsæt tilstrækkelig tid og kræfter til denne kritiske fase.*
- *Sørg for, at I kommunikerer dit funktionelle krav og ydelsesmål klart og med så mange detaljer som muligt.*
- *Giv virksomhederne tilstrækkelig tid til at reagere på jeres behov – jo længere forudgående varsel markedet har, jo bedre resultat opnås.*
- *Nå ud til så mange virksomheder som muligt med jeres oplysninger, herunder SMV'er, og de der ligger ud over jeres almindelige leverandører ved hjælp af f.eks. SMV-netværk, erhvervsorganisationer og fagforeninger.*

Opgaver, der skal udføres

Ved at give klare oplysninger om kommende indkøbskrav så tidligt som muligt øges udbydernes muligheder for at reagere på disse krav.
Afhængigt af den valgte procedure kan man vælge at informere og kontakte markedet samtidigt *(aktivitet D & E)*, f.eks. ved leverandørseminarer. Disse aktiviteter kan dog også udføres særskilt. I dette afsnit undersøger vi, hvilken metode til kommunikation af jeres intentioner om indkøb til markedet, der er mest velegnet.

Identificer de relevante markedsinformationskanale:

- Se ud over jeres faste leverandører – innovative løsninger kan komme hvor som helst fra – maksimer din geografiske dækning, og forsøg at nå til små og mellemstore virksomheder, som måske ikke typisk handler med den offentlige sektor.
- Se ud over jeres eksisterende kommunikationskanaler – prøv at overveje, hvilke kommunikationskanaler, der kan nå de bedste innovative virksomheder. Brancheforeninger, handelskamre, innovationskontorer og teknologicentre kan være en effektiv måde at nå ud til små, innovative leverandører, og det samme kan specialmagasiner, udstillinger og konferencer. Brug af nationale og internationale netværk af offentlige myndigheder kan også hjælpe til at identificere potentielle leverandører til at løse opgaven.
- Det kan være meget tidskrævende at nå de rigtige virksomheder, men det er afgørende for at få succes med det endelige udbud. Afsæt tilstrækkelig tid til opgaven.

Offentliggør jeres krav og, påkald jer opmærksomhed:

- Publicer oplysninger om jeres indkøbsplaner så bredt som muligt, og giv så mange detaljer om jeres specifikke behov som muligt *(se afsnittet Definer jeres behov)*. I kan publicere dem via jeres hjemmeside, elektroniske nyhedsbreve, relevante udgivelser etc.
- Mange offentlige myndigheder har i dag en specifik sektion på deres hjemmeside til potentielle leverandører, hvor de kan finde oplysninger om kommende udbud. Den kan også indeholde oplysninger om de procedurer, I anvender. Dette kan være



en stor hjælp for mindre virksomheder (der ofte er mere innovative) ved afgivelse af bud på offentlige kontrakter.

- En god måde at publicere sådanne oplysninger på er en forhåndsmeddelelse (PIN)[10]. Denne kan publiceres direkte via de ovennævnte markedsinformationskanaler, inklusive EU-tidende (EUT), og I kan slå den op på jeres egen hjemmeside.
- I kan også sende PIN'en (eller en anden form for information) direkte til virksomheder, som I har identificeret som potentielt interessante.
- Giv så mange klare oplysninger om de definerede behov, brugsmønstre og forventede resultater i selve PIN'en.
- Virksomhederne kan opfordres til at vise deres interesse i det fremtidige udbud og i at deltage i kommende markedshøringsaktiviteter.
- For at sikre fuld gennemsigtighed skal PIN'en indeholde klar information om, hvordan disse markedshøringsaktiviteter tilrettelæges, hvis du senere ønsker at konsultere markedet. Afhængig af den strategi, der skal træffes, kan PIN'en derfor også anvendes til at bede leverandørerne om at indsende skriftlige forslag.

Hold seminarer for potentielle leverandører:

- Hold et seminar for potentielle leverandører, hvor I forklarer jeres behov mere indgående og besvarer spørgsmål på stedet. Det kan være en særdeles effektiv måde at øge markedets interesse på og også hjælpe med at teste, hvor tydeligt, jeres krav fremstår.
- Sådanne seminarer giver information og mulighed for spørgsmål til leverandørerne, eller de kan sættes op som en form for teknisk dialog med henblik på en mere dybtgående drøftelse om mulige løsninger – sidstnævnte form for seminar er beskrevet mere detaljeret i afsnittet om markedskonsultation.
- Sådanne seminarer bør være åben for alle interesserede virksomheder og formidles bredt gennem de gængse markedskanaler.

Eksempel: Bluetown udviklede en forhåndsmeddelelse (PIN) baseret på en foreløbig beskrivelse af de behov, der blev udviklet gennem interne drøftelser og grundlæggende markedsundersøgelser, som de offentliggjorde både i den nationale udbudsjournal og i Officiel Journal of the European Union (OJEU). Oplysninger om det kommende udbud blev også publiceret på deres egen hjemmeside, der indeholder afsnittet "Sådan gør du forretninger med Bluetown". Desuden blev der rettet direkte henvendelse til de nationale forbund for lysfabrikanter og lysdioder, og man enedes om at medtage PIN'en i deres nyhedsbreve til alle medlemmerne. Der blev fundet specielle lysdiode-fabrikanter i den indledende markedsundersøgelse, som direkte fik tilsendt PIN'en.

Leverandører blev bedt om at registrere deres interesse og fik oplyst, at de, der gjorde det, ville blive inviteret til at deltage i direkte forhandlinger på et senere tidspunkt, forud for udbud.

[10] En forhåndsmeddelelse (PIN) er en offentliggjort erklæring fra en offentlig myndighed om at den vil byde på en bestemt vare eller tjenesteydelse til en bestemt dato i fremtiden. Dette er et veletableret form for tidlig kommunikation og kan blive offentliggjort i relevante tidsskrifter, såsom Tenders Electronic Daily (TED – www.ted.europa.eu).

SMART SPP-erfaringer:

På vegne af alle SMART SPP-projektpartnere publicerede **ESPO** i april 2009 en forhåndsmeddelelse i EU-tidende, hvor man bad virksomheder udtrykke deres interesse for et kommende udbud om LED'er (indendørs og udendørs), elektriske biler og innovative systemer til opvarmning og køling. Mere end 60 virksomheder gav udtryk for interesse og blev efterfølgende inviteret til at deltage i markedsdialogmøder.

I **Barcelona** medførte deltagelsen i det nationale MOVELE-projekt om elektrisk mobilitet sammen med to andre store spanske byer (Madrid og Sevilla) og deres tilsagn om at installere ladestationer til elektriske biler interesse fra de førende medier og dermed også fra største relevante virksomheder.

E: Kontakt markedet



Mål: *At vurdere de mulige løsninger, som kan være til rådighed på markedet til at opfylde de fastsatte krav og at lære om den fremtidige udvikling*

Nøglespørgsmål:

- *Er der nye, innovative teknologiske løsninger, processer eller kontraktmæssige bestemmelser for de særlige krav, vi har?*
- *Hvor tæt er den nye udvikling på, at den er klar til markedet*
- *Er der oplysninger om de sandsynlige omkostninger i forhold til gældende praksis?*
- *Er der oplysninger om den forventede energi eller mere generelt, CO2besparelser i forhold til den nuværende praksis?*
- *Er der oplysninger om andre miljøpåvirkninger (som forurenende udledning, støjpåvirkninger osv.)*
- *Krydstjek: Er vores resultater, der er baseret på specifikationer, forståelige? Er vores behov klart?*
- *Hvilke indikatorer, normer, beregningsmetoder, testprocedurer og standarder skal der henvises til ved udarbejdelsen af tekniske udbudsmateriale?*

Succesfaktorer:

- *Engager med de rigtige virksomheder – dem, der kan dokumentere, de har en mulig løsning.*
- *Kontakt de rette personer – sørg for, at både teknikere og sælgere tages med på råd*
- *Behandl oplysninger fra markedet med forsigtighed, og søg yderligere tredjeparts-kontrollerede oplysninger*
- *Sørg for, at I har den tekniske ekspertise til rådighed.*

Opgaver, der skal udføres

En effektiv og omhyggeligt organiseret dialog med markedet er en vigtig måde at få viden om, hvad markedet kan være i stand til for at opfylde jeres behov. Selvom det er vigtigt at være forberedt på en markedshøring, så er det også vigtigt at være fleksibel i at tilpasse sig potentielt innovative løsninger.

BOKS 4: De juridiske rammer for markedshøring

Der er en juridisk skelnen mellem markedsanalyse, forskning og høringsaktioner og teknisk dialog:

a) Markedsanalyser og høring fokuserer ikke på en bestemt løsning eller konkrete specifikationer (dvs. at den ordregivende myndighed allerede har truffet et bestemt valg), men snarere på den vifte af muligheder og chancer, som aktører på markedet kan tilbyde. Da disse aktiviteter er rent forberedende og udgør en del af den interne overvejelse hos den ordregivende myndighed, kan de ikke påklages.[11]

b) Teknisk dialog har til formål at nå frem til valg vedrørende specifikationer eller en oversigt over kravene. Dette anses for at være omfattet af indkøbsprocessen og kan derfor påklages i henhold til EU udbudsreglerne.[12]

Et konkret eksempel på denne sondring er den situation, hvor en ordregivende myndighed udformer en markedsundersøgelse for at finde ud af, hvad markedet kan tilbyde med hensyn til energieffektive benzinbiler og/eller elbiler. Hvis for eksempel I vælger elbiler, så kan en teknisk dialog iværksættes med henblik på at bidrage til at angive de præcise krav.

Da det i praksis er vanskeligt at trække en klar linje mellem de to situationer skal alle markedshøringer tilrettelægges sådan, at de ikke overtræder bestemmelserne om fri bevægelighed og de principper, der følger heraf (ligebehandling, ikke-diskrimination, gennemsigtighed og gensidig anerkendelse).

Den ordregivende myndighed kan reducere antallet af parter, som de vil indgå i samråd med, hvis en ikke-diskriminerende procedure er fulgt. Denne procedure er ledsaget af en aftale om fortrolighed og bør udarbejdes og offentliggøres på forhånd. Juridisk rådgivning anbefales i sådanne tilfælde.

Bestem høringsmetode:

Forskellige typer høringsaktiviteter kan gennemføres, måske i flere kombinerede former. Nedenstående liste viser en række høringstyper, men man kan sagtens forestille sig mange andre former for kontakt, så længe lovgivningen overholdes (*se Boks 4*):

a) Åbne seminarer og workshops: En åben dialog med en gruppe af leverandører omkring de centrale spørgsmål, der er nævnt ovenfor, kan afholdes med alle interesserede leverandører. Da forum er offentligt, er det usandsynligt, at denne form vil give detaljerede oplysninger om fortrolig teknisk udvikling og prissætningsaspekter. Til dette er lukkede former for kommunikation påkrævet.

b) Hverve skriftlige forslag: Anmod leverandører om at give dig foreløbige forslag, der indeholder oplysninger om, for eksempel:

- Den tekniske løsning og dets funktionalitet
- Information om, hvilke CO2-besparelser kan opnås
- Den nuværende status for udvikling og markedsføringsparathed

[11] Det kan ikke gøres til genstand for en klage i henhold til kontroldirektivet (i henhold til sagen Stadt Halle (C-26/03)
[12] Betragtning 8 i direktiv 2004\18

- Indikation af omkostningsberegning
- Potentielle risici
- Teststandarder som de har brugt til at bestemme tal og ydelsesresultater



De modtagne oplysninger i sådanne forslag bør imidlertid ikke anvendes for at udelukke leverandører fra at deltage i den endelige udbudsprocedure, og dette bør meddeles på forhånd. Det vil sandsynligvis være nødvendigt at indgå aftaler om fortrolighed med leverandørerne for at få nyttig information. En forsikring om fortrolighed kan endog være angivet i en PIN.

c) Lukket debat: Den mest direkte form for kommunikation vil være at føre direkte drøftelser med potentielle leverandører bag lukkede døre. I sådanne lukkede drøftelser er det afgørende at sikre, at de grundlæggende principper om ikke-diskrimination, gennemsigtighed og ligebehandling er overholdt. Resultaterne af disse møder bør derfor være dokumenteret. Når de udføres inden det formelle udbud finder sted, bør resultatet af disse møder ikke være til yderligere begrænsning af den potentielle konkurrence, men snarere være med til at åbne udbudsprocedurer overfor andre alternativer. Igen vil der sandsynligvis være behov for fortrolighedsaftaler.

d) Anonyme spørgeskemaer: For at indsamle pålidelig information, uden at virksomhederne er nødt til at opgive private oplysninger om deres produkter og tjenester, kan man anvende et anonymt spørgeskema, hvori man spørger leverandørerne, om de kan opfylde myndighedens forskellige foreslåede krav til funktion og ydelse. Dette kan tjene som et pejlemærke for, om myndighedens krav er realistiske, eller om de skal ændres. Denne metode kan enten anvendes skriftligt eller ved personlige møder, så længe anonymiteten kan sikres.

Definer deltagerne i høringsprocessen:

- For at sikre lige adgang for alle aktører på markedet, inklusive alle de virksomheder, der har vist interesse, f.eks. i form af svar på PIN'en, og alle der deltog i informationsseminarer, bør de alle blive inviteret til at deltage.
- I skal sikre, at I har kapacitet (i projektgruppen, eller ved at inddrage ekstern bistand) til at drøfte de vigtigste tekniske aspekter og få overblik over konsekvenserne af de mulige løsninger for organisationen.
- Andre aktører, såsom forskningsinstitutter og universiteter, kan også blive inviteret til at deltage i sådanne høringsaktiviteter. Deres tilstedeværelse vil fremme samspillet mellem den ordregivende myndighed og forskningsverdenen. Desuden ville de give værdifuldt input om fasen af udviklingen af visse teknologier.

Offentliggør oplysninger om resultaterne af høringsprocessen:

- For at sikre gennemsigtighed og ligebehandling er det tilrådeligt at offentliggøre resultaterne af markedshøringsrunde online, selv om der naturligvis ikke må afsløres fortrolige oplysninger. Denne publikation skal markere den officielle afslutning af runden.

Eksempel: I Bluetown er de 20 virksomheder, der reagerede på forhåndsmeddelelsen (PIN), blevet bedt om at deltage i en workshop med det formål bedre at forstå, hvordan markedet vil reagere på de behov, der er beskrevet, og hvordan disse vil skulle forbedres yderligere. På workshoppen blev leverandører også givet lejlighed til at direkte at drøfte i fortrolighed med myndigheden, med henblik på at give fortrolige oplysninger om deres egne løsninger. Der blev indgået en fortrolighedsaftale med alle virksomheder, der deltog i mødet.

Høringen viste, at beskrivelsen af behov hovedsagelig blev forstået, og leverandørerne var overbevist om, at der vil blive fremlagt omkostningseffektive løsninger som svar på buddet inden for de næste 6 måneder, men at lysdiodeteknologien er ny og relativt uprøvet. Visse krav med hensyn til muligheder og omkostninger i forbindelse med den første installation og teknologiske kompatibilitet var efterfølgende nødvendigt at tydeliggøre .

Projektgruppen besluttede også at undersøge resultaterne af den afprøvning af den nuværende indendørs lysdiode-belysning , der sker i hele Europa og bruge denne information til at videreudvikle de ydelsesbaserede specifikationer.

SMART SPP-erfaring:

I **Barcelona** blev der afholdt et leverandørseminar vedrørende udbuddet om ladestationer til elektriske biler. Repræsentanter fra 32 virksomheder deltog. De blev alle inviteret til at udfylde et anonymt spørgseskema, der skulle give et fingerpeg om, hvorvidt de definerede ydelsesspecifikationer kunne opfyldes. Besvarelserne af spørgeskemaet og efterfølgende drøftelser forsikrede indkøberne om, at markedet kunne opfylde deres krav, og kontrakten blev udbudt på baggrund heraf.

I **Kolding** blev der afholdt to leverandørseminarer vedrørende udbuddet om LED-kontorbelysning: Det første for at informere virksomhederne om planerne, og det andet for at de virksomheder, der stadig var interesserede (og nye virksomheder), kunne drøfte de faktiske krav i detaljer. Under disse drøftelser informerede myndighederne i Kolding om deres beslutning vedrørende de tekniske specifikationer og tildelingskriterierne, og samtidig fik man yderligere oplysninger om leverandørernes muligheder for at opfylde andre miljøkrav. Disse seminarer understregede også behovet for et pilottrin i kontrakten og for at medtage rådgivning og information i kontrakten (enten udvælgelse af den bedste LED-løsning til individuelle rum eller udarbejdelse af kataloger til decentrale indkøbere, hvor de kan finde vejledning om den type LED-belysning, der bedst opfylder deres behov).

I **Cascais** blev der i forbindelse med udbuddet om udendørs LED-belysning valgt en proces med to trin. Ved et indledende seminar, der var åbent både for leverandører og andre myndigheder, blev der præsenteret oplysninger om intentioner og foreløbige krav. Herefter blev der afholdt 11 personlige møder (hver af ca. to timers varighed) med potentielle LED-leverandører, der var udvalgt af Cascais. Formålet var at drøfte de tilgængelige produkter på markedet. Inden mødet fik de tilsendt et overblik over de foreløbige kriterier til gennemsyn. Under møderne stillede leverandørerne spørgsmålstegn ved nogle af de anvendte kriterier og foreslåede værdier. Samtidig gav de også en bedre forståelse af de vigtigste problemstillinger i forbindelse med denne teknologi. Disse drøftelser bidrog til fastlæggelsen af buddets specifikationer og gav myndigheder sikkerhed for, at markedet var i stand til at levere brugbare løsninger.

F: Udbud og ordregivelse



Mål: *At afgøre, hvilken udbudsprocedure der bør anvendes. At udvikle et komplet sæt udbudsmateriale, der er baseret på funktionelle eller ydelsesbaserede specifikationer.*

Nøglespørgsmål:

- *Hvor sikre er vi på de løsninger, som markedet er i stand til at tilbyde? Er der en løsning allerede, eller er den næsten kommercielt tilgængelig?*
- *Hvor klart kan vi definere vores præcise behov i udbudsmaterialet.*
- *Hvilken udbudsprocedure er relevant for jeres behov?*
- *Hvordan fremmer vi bedst løbende innovation i selve kontrakten?*

Succesfaktorer:

- *Forbered specifikationer med hensyn til ydelse eller funktion og samtidig sikre, at de er præcise nok til at blive forstået på samme måde af alle deltagerne i udbudsproceduren. Understreg verifikationskrav så klart som muligt.*
- *Sikr, at de fulde levetidsomkostningerne betragtes, når der sammenlignes tilbud, ikke bare købs-/installationsomkostninger.*
- *Gør intelligent brug af tildelingskriterier for at fremme den bedst mulige energi-/ CO_2-ydelse til en overkommelig pris.*
- *Sørg for, at udbudsmaterialet ikke falder til fordel for visse deltagere.*
- *Sikr, at udbudsdokumenterne klart skitserer, hvordan konkurrerende tilbud bliver bedømt.*
- *Medtag kontraktbestemmelser, der tilskynder til innovation.*
- *Sikr, at erstatning/bod er inkluderet i kontrakten ved store afvigelser fra de omkostninger og ydelses, der er angivet i buddet.*
- *Sørg for, at I anmoder om solid dokumentation for de bydendes tekniske kapacitet.*

Fastsættelse af proceduren

Alle markedshøringer, der iværksættes, vil være med til at bestemme den mest hensigtsmæssige form for udbud og udarbejdelsen af udbudsmaterialet.

Der er tre hovedtyper procedurer, der betragtes i denne vejledning:

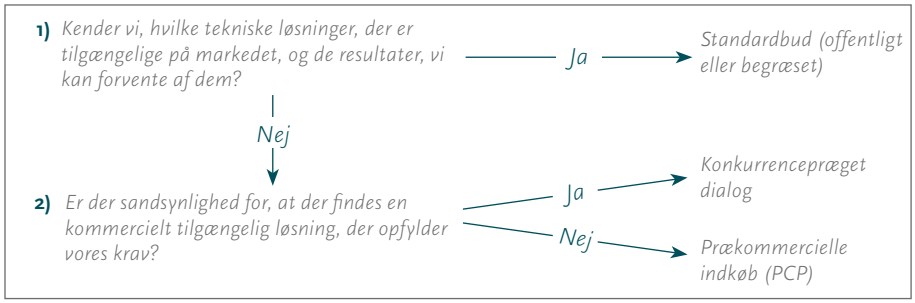
a) Standardudbud – offentligt eller begrænset udbud – enten til en første afprøvning eller til en fuldstændig indkøbsopgave.

b) Konkurrencepræget dialog – skal anvendes i forbindelse med udbud af særligt komplekse kontrakter, der giver dig mulighed for at definere jeres specifikationer i forhandlinger med flere potentielle leverandører inden udbudsproceduren.

c) Prækommercielle indkøb (PCP) – For indkøb af rene F og U-tjenester – dvs. prækommerciel udvikling af et/en produkt/tjeneste.

For at afgøre, hvilken procedure der er passende for din sag, skal der besvares to centrale spørgsmål efter markedshøringsaktiviteterne:

Konkurrencepræget dialog og prækommercielle indkøb behandles nedenfor i afsnittet Udbud for komplekse projekter.



Brug af standardudbud

For at sikre, at innovative resultater tilskyndes i dit standardudbudsmateriale skal en række elementer i proceduren sikres:

a) Brug funktionelle, ydelsesydelsesbaserede specifikationer:

Som omtalt i aktivitet *C "Definer jeres behov"*, så skal de specifikationer, der udarbejdes i udbudsmaterialet, så vidt muligt udtrykkes i form af nødvendige funktionelle og/eller ydelsesbaserede resultater *(mere information om dette kan findes i boks 3. under aktivitet C)*. Ved færdiggørelse af disse specifikationer skal man huske på følgende betingelser:

- Kontroller, at de er forståelige og sammenlignelige – Sørg for, at I definerer jeres funktionelle og ydelsesbaserede specifikationer på en måde, som markedet kan forstå – ved hjælp af anerkendte indikatorer, normer, testprocedurer osv. – og præcist nok til at sikre, at de forstås på samme måde af alle deltagere i udbudsproceduren ved at bruge erfaringerne fra den tidligere markedsengagementsfase. Vær omhyggelig med at finde den rette balance mellem at lave tilstrækkelig plads til leverandøren til at foreslå innovative løsninger og samtidig være præcis nok til at tildele kontrakten.
- Sikre neutralitet – Kravene skal ikke foregribe resultatet af udbudet til fordel for en bestemt deltager. Når I bruger funktionelle og ydelsesbaserede specifikationer er dette temmelig usandsynligt. Dog kan jeres specifikationer stadig kræve brug af nogle teknisk normative kriterier (f.eks. at sikre interoperabilitet), så ikke-diskrimination er et punkt, I skal huske.
- Bed om bevis for teknisk kunnen – Sørg for at I forlanger tilstrækkelig dokumentation for de bydendes tekniske evne til at levere. Sørg også for at være opmærksom på, hvordan tilbudsgiverne kan bevise deres tekniske kunnen ved tilbud om en innovativ løsning, der kan kræve særlige evner.

I skal også overveje, om de kriterier, I vælger, skal være minimumsstandarder (dvs. specifikationer), eller tildelingskriterier) – se nedenfor i afsnittet om "Fastlæggelse af tildelingskriterier".

b) Sørg for, at emnet indeholder ordet "innovativ":

Gør i selve titlen på udbuddet opmærksom på, at I er på udkig efter innovative løsninger. På den måde reklamerer I klart med, at der er muligheder for potentielle innovative leverandører.

c) Brug levetidsomkostningerne til at vurdere de finansielle tilbud:



For at foretage en fuldstændig sammenligning af de økonomiske bud, så bør en LCC-evalueringsmodel anvendes. *Det supplerende LCC-/CO2-evalueringsværktøj* kan anvendes til dette formål.

d) Fastlæggelse af tildelingskriterier:

- Brug af det økonomisk mest fordelagtige bud (ØMFB) er en forudsætning for på en relevant måde at sammenligne de forskellige tilbud.
- Ved vurderingen af de finansielle tilbud bør en LCC-fremgangsmåde anvendes (se ovenfor).
- Ikke-finansielle kriterier kan omfatte flere aspekter, for eksempel teknisk kunnen, æstetiske og funktionelle karakteristika, service efter salg og teknisk bistand, leveringsdato og leveringsperiode eller færdiggørelsesperiode eller garanti for vedligeholdelse og leveringssikkerhed. De kan også omfatte miljøegenskabskriterier, såsom energibesparelse/CO2-udledning samt LCC.
- Evaluering af tilbud på deres energibesparelse/CO2-udledning er tilrådelig, selv om der er fastsat mindstekrav i udbudsbetingelserne, da dette tilskynder til endnu bedre resultater, hvis de får tilstrækkelig vægt i vurderingen.[13]
- Det er vigtigt allerede i tilbudsinvitationen (ITT) at være klar med, mod hvilke kriterier forslagene vil blive målt. Vægtningen af de enkelte kriterier skal også gives, enten som et eksakt tal eller som rangordning af kriterier efter værdi.
- For at opnå den fulde vurdering af et tilbud, kan den ledsagende *LCC-/CO2-vurdering være et værktøj for indkøberne*.
- Under visse omstændigheder er det muligvis ikke muligt at anvende ikke-økonomiske tildelingskriterier. I disse tilfælde bør der fokuseres på at udvikle mere præcise specifikationer på baggrund af mere effektive aktiviteter til engagering af markedet inden udarbejdelsen af udbudsdokumenterne.
- Desuden vil en fair sammenligning af tilbud sandsynligvis kræve, at evalueringen foretages af et udvalg bestående af slutbrugere, advokater og tekniske eksperter *(se aktivitet B "Etablering af en projektgruppe")*.

e) Sæt innovation i kontrakten:

- I betragtning af de risici, der er forbundet med innovative løsninger, skal I sikre i kontrakten, at disse risici i det mindste delvist bæres af leverandøren med angivelse af passende erstatning eller bod for ikke at opfylde den ydelse, som er anført i det oprindelige udbud.

[13] *For eksempel:* Ved køb af en lille bil til brug for kommunens hjemmeplejeservice, defineres brændstofforbruget for blandet kørsel til minimum på 17 km pr. liter i den tekniske specifikation. Som tildelingskriterium tilstand brændstofforbrug ved blandet kørsel i km/l. Hver km over 17 km pr liter bør give en tilføjelse af x-point i evalueringen. Alternativt kan svaret bruges i en LCC-evaluering. Taget fra: Miljø og offentlige indkøb – Vejledning om kriterier udvikling; Et fælles projekt mellem EU-Kommissionens tjenestegrene (GD ENV) og Nordisk Ministerråd, 2007.

- I betragtning af de risici, der er forbundet med innovative løsninger, skal I sikre i kontrakten, at disse risici i det mindste delvist bæres af leverandøren med angivelse af passende erstatning eller bod for ikke at opfylde den ydelse, som er anført i det oprindelige udbud.
- I længerevarende kontrakter (som ved levering af it-tjenester) bør kontrakten omfatte bestemmelser, der forpligter leverandøren til at bruge ny, innovativ og mere effektiv teknologi, efterhånden som denne bliver tilgængelig på markedet (inden for visse omkostningsbegrænsninger). Leverandørforslagssystemer kan også anvendes til løbende at sikre forbedring.
- Bed leverandørerne om at inkludere en risikoanalyse og forslag til modvirkning som del af deres bud.
- Indarbejd relevante klausuler i kontrakterne, der definerer et klart ansvar i tilfælde af tekniske problemer eller øgede omkostninger samt betingelser for genforhandling af kontrakter, hvis det er relevant.
- Overvej hvordan der kan indarbejdes incitamenter til leverandørerne, så de løbende søger at forbedre deres tjenesteydelser gennem innovation i hele kontraktens løbetid. Det kan f.eks. være ved at fokusere på leveringen af selve ydelsen og ikke de tekniske detaljer i forbindelse med implementeringen. Dette kunne være et eksempel på et incitament for leverandøren til at installere færre og mere effektive enheder til den samme samlede pris.
- Andre potentielle klausuler, især for meget innovative løsninger, omfatter:
  - Klausuler, der giver fleksibilitet til mulig ændring af ydelse, leveringstid osv. i tilfælde af begrundede problemer med udviklingen af den nye teknologi.
  - Klausuler, som er milepæle i kontrakten for en periodisk vurdering af kontraktoverholdelse og aftaler med henblik for at beslutte, hvordan kontraktoverhold else kan fremskyndes eller kontrakten skal stoppe. Samt beskrivelse af erstatning/bod i tilfælde af en hurtig afslutning efter fælles overenskomst.
  - Klausuler, der angiver attraktive metoder til betaling for at stimulere innovation (forudbetaling for en del af F og U-aktiviteter, tredjemandsfinansiering, osv.).
  - Klausuler, der tillader underentrepriser med universiteter og andre kilder til viden og teknologi.
  - Klausuler, der indeholder en aftale om at henvise til selskabet, ved lancering af innovative forbedringer af de købte varer eller tjenesteydelser.

f) Afprøvning:

Køb af innovative løsninger kræver uundgåeligt en vis usikkerhed – uanset om de er af teknisk eller økonomisk art – og for at kontrollere, om løsningen opfylder jeres behov, er der mulighed for at opnå ekstra sikkerhed ved at indlægge et pilotprojekt i en testfase. Det kan betyde, enten:

- At der udarbejde et udbud for en lille mængde til afprøvning af løsningen, eller
- Der indføres en testfase i det fulde udbud. Dette ville betyde, at myndigheden forpligter sig til at købe den fulde mængde på den betingelse, at den valgte løsning fungerer tilfredsstillende i en afpøvningsfase. Hvis resultaterne er utilfredsstillende vil kontrakten blive annulleret. Den kontraherende myndighed bør på forhånd beslutte, om leverandøren skal afholde afholde omkostningerne til pilotfasen, eller om kostningerne deles mellem begge parter.

Den anden fremgangsmåde har den fordel, at leverandøren kan være sikker på et godt salg, hvis det går godt. Den første strategi kan være dyr, da der ikke opnås stordriftsfordele.



g) Rammeaftale til yderligere fremme af konkurrence:

For at fremme løbende innovation kan I overveje at tildele rammeaftaler (der ikke garanterer en specifik salgsmængde) med flere leverandører, der lever op til jeres krav. I kan herefter arrangere en "mini-udbud" mellem dem om faktiske køb for dermed at skabe et incitament for yderligere udvikling.

Eksempel: Baseret på de markedsoplysninger, der var indsamlet under markedshøringer, valgte Blue-town et standardudbud, men i betragtning af den relativt uprøvede karakter af valgt teknologi, valgte de, at den afprøvningsfase, der er indbygget i kontrakten, skulle finde sted i et særligt område på et kontor og en skole.

Selv om markedsintelligensen indikerede, at den eneste mulige løsning til at opfylde kravene var lysdiodeteknologi, var dette ikke krævet i specifikationerne, der i stedet var baseret på de angivne funktions- og ydelsesbehov.

Til slut indkom otte bud, som opfyldte minimumskravet. Ved at arbejde sammen med den valgte leverandør, opnåede de i en 6 måneders forsøgsfase gode resultater, og derfor blev hele lyssystemet installeret.

h) Tilskyndelse til bud fra SMV'er:

Mange af de mest innovative og kreative virksomheder er SMV'er. I mange tilfælde skaber praksis for offentlige indkøb dog alvorlige barrierer for SMV'er, der ønsker at at deltage i udbud – særligt hvad kontrakternes størrelse angår (de er ofte for store til at mindre virksomheder kan byde på dem), krav til tidligere erfaring og krav til administration. Ved at gøre jeres udbud mere attraktive for SMV'er udvider I jeres kreds af potentielle leverandører og opnår flere løsningsforslag.
Nyttige teknikker:

- Del udbuddet op i mindre dele
- Understreg muligheden for at danne konsortier (typisk er SMV'er ikke opmærksomme på denne mulighed)
- Flere rammeaftaler og mini-udbud (som beskrevet ovenfor)
- Sørg for realistiske udvælgelseskriterier og økonomiske garantier
- Hold administrative krav på et minimum
- Giv tilstrækkelig tid til udarbejdelse af udbud

I kan finde mere detaljeret rådgivning om, hvordan I gør jeres indkøb attraktive for SMV'er i et dokument, der er udarbejdet af Europa-Kommissionen: Europæisk kodeks for bedste praksis for SMV'ers adgang til offentlige indkøbskontrakter (SEC(2008)2193).★

i) Fokuser på at fremme brugen af innovative produkter i servicekontrakter:

Mange af de produkter, der anvendes af offentlige myndigheder, er faktisk købt af tjenesteudbydere på kontrakt (f.eks. gennem byggeri, renovering eller vedligeholdelse af bygninger). Overvej at fastsætte betingelser eller skabe incitament i kontrakterne for at fremme brugen af innovative produkter til opfyldelse af ydelsen.

SMART SPP-ergaringer:

ESPO (Eastern Shires Purchasing Organisation) underskrev rammeaftaler med flere små udbydere af teknologi til spændingsoptimering uden specifik forpligtelse til køb. Mini-udbud mellem disse rammeleverandører arrangeres herefter for specifikke indkøb.

I **Bromley** blev der iværksat en pilotaktivitet til modifikation af eksisterende sokler, så de kunne anvendes med LED-rør. Pilotaktiviteten viste dog, at dette projekt tog alt for lang tid og var urealistisk i større målestok. I stedet satser man på at sikre, at der ved fremtidige renoveringsprojekter som standard installeres LED-sokler. Leverandører skal i den forbindelse købe LED-udstyret gennem en rammeaftale, der i øjeblikket er under udarbejdelse.

I **Barcelona** var det pga. særlige betingelser i forbindelse med den finansieringsmekanisme, der blev anvendt ved udbuddet om ladestandere til elektriske biler, ikke muligt at anvende MEAT, og man valgte at gå efter den laveste pris. Som følge heraf blev der under udviklingen af udbuddet gjort en ekstra indsats for at sikre, at specifikationerne for bæredygtighed var så ambitiøse som muligt, uden dog at være uopnåelige. I forbindelse med salgsautomaterne førte udbuddet til en pilotfase, og evalueringen heraf vil danne grundlag for et forslag om standardudbud for salgsautomater i alle bystyrets bygninger.

I **Kolding** er udbuddet om levering af bæredygtige LED-erstatningslyskilder delt op i tre dele, så SMV'er også har mulighed for at byde. Det er muligt at byde på en eller flere af delene. Der vil blive underskrevet en rammeaftale med en eller flere leverandører (maks. tre). Der implementeres et pilotprojekt med den eller de vindende leverandører, hvor de eksisterende lyskilder i en børnehave og et ældrecenter skal udskiftes med LED'er.

I **Cascais** blev det besluttet at skifte gadebelysningens ineffektive højtryksnatriumlamper ud med energibesparende teknologi, f.eks. LED'er. Der blev iværksat en pilotinstallation i området omkring miljøtolkningscentret Pedra do Sal, der omfattede installation af et system til overvågning af energiforbrug. Dette pilotprojekt viste, at der blot ved eftermontering kan spares omkring 30 % energi. Hvis der også anvendes lysdæmpningsfunktioner, kan der spares endnu mere.

★ *ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/sme_code_of_best_practices_en.pdf*

G: Udbud for komplekse projekter

Mål: *At udarbejde udbud for produkter eller tjenester, hvor der er stor usikkerhed om, hvad markedet er i stand til at levere.*

Succesfaktorer: *Succesfaktorer (konkurrencepræget dialog):*

- *Respekter principperne om gennemsigtighed, ligebehandling og ikkefaktorer: forskelsbehandling i særdeleshed i dialogfasen.*
- *Refusion – For at kompensere for et engagement af leverandører i dialogfasen skal I forudse en passende kompensation.*
- *Fortrolighed – bekymring for, at ideer kan blive afsløret for konkurrenter kan udgøre en barriere for at komme ind i dialogen. Giv en passende sikkerhed for fortrolig behandling allerede i udbudsbekendtgørelsen.*

Succesfaktorer (prækommercielle indkøb):

- *Dan store grupper af lokale og regionale myndigheder eller endda nationale myndigheder, der vil være med til i fællesskab at lede en prækommerciel indkøbsprocedure, så risikoen reduceres.*
- *Skab konkurrence – inviter mange virksomheder til at komme med alternative løsningsforslag.*
- *Indkøb hver fase af innovationsudviklingsprocessen som en separat kontrakt for at reducere risici, og køb den til en fast pris for at undgå budgetoverskridelser.*

Benyt konkurrencepræget dialog

Hvis der stadig er usikkerhed efter jeres markedshøringsaktiviteter, I kan vælge at benytte den konkurrenceprægede dialogprocedure.[14] Denne usikkerhed kan være i form af:

- Definere de tekniske midler, der kan opfylde jeres behov, eller
- De juridiske og finansielle opsætning af de kontraktlige sammenhæng.
- Proceduren med konkurrencepræget dialog er en fleksibel procedure til brug i komplekse projekter, hvor der er behov for, at den ordregivende myndighed drøfter alle aspekter af den påtænkte kontrakt med potentielle leverandører. Konkurrencepræget dialog giver mulighed for drøftelser med leverandører og innovatører i løbet af udbudsproceduren for at give dem mulighed for at udvikle en løsning, der er baseret på en bedre forståelse af de nøjagtige behov hos myndigheden. Konkurrencepræget dialog er forskellig fra den forhandlede procedure, da denne dialog sker før de endelige bud afgives.

Konkurrencepræget dialog:
En oversigt over den konkurrenceprægede dialog vises i *figur 2* nedenfor.

I stedet for at offentliggøre Invitation til udbud (ITU), indeholdende en detaljeret specifikation, så skal den oprindelige udbudsbekendtgørelse og det beskrivende dokument indeholde en klar beskrivelse af de behov og krav tilde løsninger, der skal foreslås – på samme måde som med de funktionelle, ydelsesbaserede specifikationer, der er beskrevet ovenfor. Evaluerings-/ tildelingskriterier, mod hvilke de endelige forslag vil blive evalueret, bør også præciseres på forhånd.

[14] Direktiverne om offentlige indkøb giver, at proceduren for den konkurrenceprægede dialog kun kan anvendes ved tildeling af komplekse kontrakter. En kontrakt kan ud fra to aspekter betragtes som særlig kompleks: a) teknisk kompleksitet, eller b) juridisk eller finansiel kompleksitet. Frem til nu er der ingen retspraksis fra EU Domstolen om dette emne, hvilket gør det vanskeligt at give klare retningslinjer for den nøjagtige betydning af "kompleksitet". Imidlertid vil der som et vejledende spørgsmål altid være behov for at undersøge, om der findes et betydeligt "element af usikkerhed" eller en "vis kompleksitet" som adskiller projektet fra enhvert andet "normalt" indkøb. Betragtning 31 og artikel 1(11)(c) kaster delvist lys over omfanget af procedurens anvendelse.

Dialogfasen kan finde sted i flere etaper og vil normalt finde sted med alle leverandører særskilt. Antallet af deltagere kan reduceres ved at bede dem om at indsende skitseforslag skriftligt, hvor de bedste bliver udvalgt til at fortsætte. Hvis I ønsker at anvende denne fremgangsmåde, bør det meddeles i udbudsbekendtgørelsen.

I løbet af dialogen bør I bede deltagerne til at angive deres forslag skriftligt, eventuelt i form af gradvist udfyldt/uddybende bud. På grundlag af disse forslag kan antallet af foreslåede løsninger reduceres ved anvendelse af de tildelingskriterier, der er fastsat i udbudsbekendtgørelsen. Hvis I ønsker at anvende denne fremgangsmåde, bør det meddeles i udbudsbekendtgørelsen.

Når I er i stand til at identificere de(n) løsning(er), der kan tilfredsstille jeres angivne behov, skal I tilkendegive, at dialogen er afsluttet og anmode de øvrige deltagere om at indgive et komplet tilbud. Den afsluttende fase, hvor mange af deltagerne opfordres til at afgive et endeligt tilbud, skal sikre en reel konkurrence. Det endelige tilbud vil blive evalueret i forhold til kriterierne, der er angivet i det oprindelige beskrivende dokument.

Da det kun er mindre ændringer, der kan gøres ved tilbudene efter udsendelsen af det endelige udbudsmateriale, skal alle kommercielle og prismæssige spørgsmål af enhver art være løst før anmodningen om det endelige bud.

Figure 2
Konkurrencepræget dialog[15]



[15] *Kilde:* Competitive Dialogue Procedure, Office of Government Commerice (OGC), UK, 2006



Håndtering af fortrolighed og ligebehandling:

Sikring af leverandørerne fortrolighed i udbudsbekendtgørelsen er afgørende vigtig for at sikre deres deltagelse i proceduren. Det er kun efter aftale med de pågældende tilbudsgivere, at de foreslåede løsninger kan blive afsløret for de øvrige deltagere. I dette tilfælde kan den ordregivende myndighed bede deltagerne om at basere deres endelige tilbud på en løsning, der er kendt for alle.

Desuden "må myndigheder ikke give oplysninger på en diskriminerende måde, der kan stille nogle tilbudsgivere bedre end andre".[16] Det er derfor tilrådeligt at dokumentere alle de oplysninger, der gives under et møde med en virksomhed for at sikre ligebehandling af de øvrige.

Fordele og ulemper:

- Proceduren med konkurrencepræget dialog giver et struktureret udbud med mere fleksibilitet til at udvikle innovative løsninger, der giver mulighed for en konstruktiv dialog mellem leverandørerne og de ordregivende myndigheder.
- På den anden side, så kræver processen dygtig forvaltning og ofte brug af mere tid end andre processer. Processen ses som meget ressourcetung, da en særlig projektgruppe skal mødes jævnligt og i længere perioder. Derudover kan der være behov for ekstern rådgivning allerede i de indledende faser af procedurerne.
- Processen med konstant raffinering af forslagene i dialogfasen kræver betydelige investeringer for de berørte erhvervsdrivende. Det er tilrådeligt at forudse en passende godtgørelse. I dette tilfælde skal der i udbudsbekendtgørelsen fastsættes betingelser for betaling eller priser for deltagerne i dialogen.
- Leverandørerne kan se en stor risiko for, at deres ideer, løsninger eller andre forretningshemmeligheder afsløres over for deres konkurrenter: da den ordregivende myndighed i deres bestræbelse på at opnå de bedste endelige resultater, kan overføre de bedste ideer mellem deltagerne i dialogen – eller endda bruge dem til at vælge eller kompilere løsningen på det grundlag, hvor de endelige forslag inviteres.

Yderligere læsning og vejledning:

Europa-Kommissionen, forklarende note – konkurrencepræget dialog – Klassisk direktiv:
ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/explan-notes/classic-dir-dialogue_en.pdf

OGC-vejledning om proceduren ved konkurrencepræget dialog:
www.ogc.gov.uk/documents/competitive_dialogue.pdf

[16] Ifølge art. 16 (f), i direktiv 2004/18/EF

Prækommercielle indkøb (PCP)

"Prækommercielle indkøb (PCP)" er en tilgang, som er blevet udviklet til indkøb af F og U-tjenester i stedet for faktiske varer og tjenesteydelser. Hvis det er udviklede varer eller tjenesteydelser, der skal anskaffes, skal dette være baseret på et andet særskilt udbud. Det er ikke en specifik udbudsprocedure, men en strategi, som Europa-Kommissionen fremlægger i sin meddelelse *"Prækommercielle indkøb: Opfordring til innovation for at sikre vedvarende høj kvalitet i offentlige tjenester i Europa"*[17], der skitserer, hvordan man kan tilrettelægge indkøb af F og U-tjenester i de retlige rammer, der er fastsat i direktiverne om offentlige indkøb.

Da F og U-tjenester falder uden for rammerne af Verdenshandelsorganisations (WTO) aftale om offentlige indkøb (GPA) og EU's-udbudsdirektiverne, er der ingen grund til at følge de procedurer, som er fastsat i direktiverne. Dog skal principperne om gennemsigtighed, ikke-diskrimination og ligebehandling overholdes. Da F og U-tjenester til ny teknologisk krævende løsninger uden tvivl vil kræve betydelige midler, så vil PCP nødvendigvis kræve samarbejde med ligesindede myndigheder og bundtning af efterspørgsel og er ofte udført med støtte fra den nationale regering.

Hvornår kan de anvendes?

- Hvis jeres markedshøringsaktiviteter viser, at der i øjeblikket ikke er nogen løsning af jeres behov, så er PCP en måde at tilskynde markedet til at udvikle en sådan løsning.
- Ved at opstille en klar adskillelse mellem den prækommercielle F og U-fase og udrulningen af kommercielle slutprodukter, der følger af F og U, er det muligt for offentlige indkøbere at bortfiltrere teknologiske F og U risici, før der indgås aftale med en altfavnende innovativ løsning til en storkommerciel lancering.

Hvornår kan det bruges?

PCP kan anvendes, så længe at[18]:

- værdien af de indkøbte F og U-tjenester er mere end 50 % af den samlede værdi af projektet.
- fordelene ikke tilfalder den ordregivende myndighed, at F og U-omkostninger i det mindste delvist deles af leverandøren,
- F og U-tjenester er blevet udtaget til markedsprisen (og derfor ikke indeholder et element af statsstøtte.
- Denne procedure kan ikke bruges til at teste eksisterende prototyper, kun prototyper som kræver yderligere udvikling.

En opfølgning af indkøb af serieproducerede slutprodukter vil sandsynligvis kræve en udbudsprocedure i overensstemmelse med EU-udbudsdirektiverne. I tilfælde af tvivl er det tilrådeligt at søge råd hos Kommissionens tjenester.

[17] COM(2007) 799 Final: *ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/com_2007_799.pdf*
[18] Ifølge art. 16(f) i direktiv 2004/18/EF



PCP-proceduren:

Ved PCP opfordres flere virksomheder i konkurrencen til at komme med løsninger på det stillede F og U-problem. Proceduren undergår en række faser, som dækker forskellige stadier af produktinnovationslivscyklus. Disse faser omfatter typisk:

- Undersøgelse af løsninger
- Prototypefremstilling
- Originaludvikling af en prækommerciel volumen af de første produkter i form af en testserie.

Alt afhængigt af fremskridtene i udviklingen af produktet, der er på spil, kan PCP-processen starte med prototyper eller endda med første produktudvikling op til test-serien.

En enkelt rammekontrakt for F og U-tjenester kan anvendes, med gennemførelse af implementering af hver enkelt fase som en særlig kontrakt for at reducere risici i forbindelse med svigt. Desuden bør kontrakterne indkøbes til fast pris for at undgå omkostningsoverskridelser.

Mellemliggende evalueringer ved afslutningen af hver fase bør afsættes og anvendes til gradvist at vælge leverandører med de bedste konkurrerende løsninger. Til dette formål bør rammekontrakten allerede indeholder en aftale om den fremtidige procedure for gennemførelse af de forskellige faser, herunder udformning af de mellemliggende evalueringer. De mellemliggende evalueringer kan gøre brug af de samme kriterier for tildeling af kontrakten. Udbudsmaterialet kan blive gradvist mere specifik ved hver fase.

Yderligere overvejelser:

- Et meget højt niveau af teknisk viden og forståelse af de pågældende spørgsmål er nødvendig for at køre en PCP-procedure.
- Der vil højst sandsynligt være behov for betydelige midler.
- Det er afgørende at sikre, at ingen foranstaltninger, der træffes i løbet af PCP-proceduren, kan udelukke konkurrencen på nogen fremtidig kommerciel indkøbsopgave. Der skal udvises ekstrem omhu for at sikre, at leverandører, som ikke har deltaget i PCP, konkurrerer på lige fod. Det er nødvendigt at anvende funktionelle specifikationer i udbudsfasen for at give nye markedsdeltagere eller konkurrenter, der ikke deltog i de første faser af PCP-processen, mulighed for at foreslå en innovativ løsning, der kunne opfylde de funktionelle krav, nu da udbuddet er offentliggjort.

Yderligere information

- Guide of Dealing with Innovative Solutions in Public Procurement – 10 elements of good practice, Pro Inno Europe, arbejdsdokument fra Kommissionens tjenestegrene:
  ec.europa.eu/research/era/docs/en/ec-era-instruments-3.pdf#view=fit&pagemode=none
- Early Market Engagement – Principles and Examples of Good Practice, UK Office of Government Commerce (OGC)
  www.ogc.gov.uk/documents/Early_market_engagement-Principles_examples_good_practice.pdf
- Buying Innovation – The 10 Step Guide to Smart Procurement and SME Access to Public Contracts, Irish Department of Enterprise, Trade and Employment ***www.deti.ie/publications/trade/2009/buyinginnovation.pdf***
- Innovation and Public Procurement. Review of Issues at Stake (2005), Frauenhofer Institute study for the European Commission
  cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/full_study.pdf
- Public Technology Procurement as a Strategic Innovation Policy Mix Instrument (2009), OMC-PTP Project
  www.innovation.lv/ino2/publications/Publicprocur.pdf
- Risk management in the procurement of innovation - Concepts and empirical evidence in the European Union, Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet for Forskning ***ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/risk_management.pdf***
- Innovation and Public Procurement – A new approach to stimulating innovation, Innovation Brief oktober 2006, CBI & Qinetiq
  www.cbi.org.uk/pdf/innovationbrief1006.pdf
- Finding and Procuring Innovative Solutions - Evidence-based practical approaches (2007), UK Office of Government Commerce (OGC) ***www.ogc.gov.uk/documents/Finding_and_Procuring_Innovative_Solutions_%283%29.pdf***
- Public Procurement for Innovation in Baltic Metropolises (2007), Baltic Metropoles, Tallinn University of Technology
  www.baltmet.org/uploads/filedir/File/BMI-K-75%20Study%20Public%20Procurement%20for%20Innovation%20in%20Baltic%20Metropolises%20%28Final%29%202%200%20Lember%20%282%29.pdf
- Competitive Dialogue Procedure – OGC Guidance on the Competitive Dialogue Procedure in the New Procurement Regulations (2006), UK Office of Government Commerce (OGC)
  www.ogc.gov.uk/documents/guide_competitive_dialogue.pdf
- Europa-Kommissionens webportal om prækommerciele indkøb: ***cordis.europa.eu/fp7/ict/pcp/home_en.html***
- Public Procurement for the Promotion of R&D and Innovation in ICT (2007), Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet, Det Fælles Forskningscenter, Institut for Teknologiske Fremtidsstudier ***ftp.jrc.es/EURdoc/eur22671en.pdf***
- Prækommercielle indkøb: vedvarende høj kvalitet i offentlige tjenester i Europa gennem øget innovation, Europa-Kommissionen, Meddelelse fra Kommissionen til Europa-Parlamentet , Rådet, – KOM(2007)799 endelig:
  ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/com_2007_799.pdf
- Public Procurement for Research and Innovation – Expert Group Report (2005), Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet for Forskning
  ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/edited_report_18112005_on_public_procurement_for_research_and_innovation.pdf
- Opportunities for Public Technology Procurement in the ICT-related sectors in Europe (2008), Rambøll Management A/S for Europa-Kommissionen GD for Informationssamfundet og Medier
  ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ict/docs/pcp/pcp-final-ramboll-report-js2_en.pdf
- Example of a possible approach for procuring R&D services applying risk-benefit sharing at market conditions, i.e. pre-commercial procurement, Europa-Kommissionen, Arbejdsdokument fra Kommissionens tjenestegrene ledsagedokument til meddelelse, SEC(2007) 1668:
  ec.europa.eu/information_society/tl/research/priv_invest/pcp/documents/pcp_brochure_en.pdf



SMART SPP – innovation gennem bæredygtige indkøb

SMART SPP – innovation gennem bæredygtige indkøb – er et treårigt projekt, der løber fra september 2008 til august 2011. Projektet har til formål at fremme introduktionen af nye, innovative teknologier med lav CO_2 udledning på det europæiske marked. Dette gøres ved, at offentlige indkøbere forud for et egentlig udbud anvender før-indkøbsfasen til at tilskynde et tidligt engagement mellem offentlige indkøbere samt leverandører og udviklere af nye innovative produkter og serviceydelser.

SMART SPP er et initiativ fra **Procura+**, kampagnen som ICLEI – Local Government for Sustainability – står bag. Projektet er udviklet til at understøtte og hjælpe offentlige myndigheder i Europa i implementeringen af bæredygtige indkøb og som hjælp til at fremme deres resultater. For flere oplysninger se *www.procuraplus.org*

Et initiativ fra: Procura+ Sustainable Procurement Campaign

Støttet af: Intelligent Energy Europe

Partner:

Kolding Kommune, Öko-Institut e.V. Institut für angewandte Ökologie Institute for Applied Ecology, LNEG, ecoinstitut Barcelona, ICLEI Local Governments for Sustainability, Bundesverband für Umweltberatung e.V., ESPO European Sustainable Purchasing Organisation, energia Agência Local de Energia, Bromley The London Borough www.bromley.gov.uk, Ajuntament de Barcelona

Associeret partner:

GREATERLONDONAUTHORITY, bmwi Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, Torres Vedras Câmara Municipal, Österreichischer Städtebund, vienna business agency IT-Cluster Vienna, prove