

UDBUDSMATERIALE

Sagsnr.
014-2014

Konsulentbistand til udvikling af en model for spredning af innovation

Kontaktperson
Monica Andersen

1. Udbyder

Dato
05-01-2015

Center for Offentlig Innovation
Købmagergade 22
1150 København K

Kontaktperson: Monica Andersen

2. Beskrivelse af opgaven

2.1. Formål og baggrund

Center for Offentlig Innovation (COI) anmoder hermed om tilbud på udvikling af en procesmodel for spredning af innovation, som kan anvendes af offentlige arbejdspladser, der ønsker at sprede innovative tiltag, de selv har udviklet, til andre, eller som ønsker at genbruge andres innovative tiltag. Udbuddet gennemføres som en åben, offentlig annoncering, jf. tilbudslovens afsnit II.

COI er sat i verden for at finde, kvalificere og sprede de mange innovative tiltag, der er i den offentlige sektor. COI vil bl.a. gøre dette ved at skabe overblik over de innovative tiltag og ved at skabe netværk og relationer, som gør det lettere at få indsigt i den proces, andre har været igennem for at kunne skabe et innovativt tiltag.

COI definerer innovation som "at gøre noget nyt i den offentlige sektor, der skaber værdi". Værdi kan have mange former og skabes på mange måder. Innovation kan fx være en ny løsning, en ny proces eller en ny måde at tænke sin opgave på. Stort som småt. Så længe det er gennemført og har skabt værdi.

Det er en udbredt erkendelse i den offentlige sektor, at vi ikke alle skal genopfinde den dybe tallerken, men i højere grad skal hente inspiration hos og lære af hinanden. Alligevel sker der i dag parallel udvikling af nærmest ens tiltag. Det er COI's opfattelse, at offentlige aktører generelt er positivt indstillet over for spredning af innovation. Parallel udvikling kan derfor skyldes manglende kendskab til, at tiltaget allerede er udviklet, men det skyldes formentlig også, at det er vanskeligt at genbruge andres erfaringer og løsninger, selvom viljen og relationen er til stede.

COI vil med andre af sine projekter forsøge at skabe overblik over de innovative tiltag, så offentligt ansatte i højere grad ved, hvad der er skabt andre steder. Dette projekt handler om at gøre det lettere at anvende denne viden aktivt i en proces, hvor et innovativt tiltag spredes fra et sted til et andet. Spredning af innovation er sket, når en offentlig arbejdsplads enten har kopieret et innovativt tiltag, som andre har skabt, har anvendt det i en tilpasset form hos sig selv eller har anvendt inspirationen til at udvikle et nyt tiltag.

COI har skrevet følgende om denne hovedaktivitet i sin handlingsplan:

Vi får mere for skattekrone, hvis vi efterligner og bygger videre på hinandens arbejde i stedet for at udvikle de samme løsninger flere steder.

Men spredningen af gode innovative tiltag sker ikke af sig selv. Det kan der være mange årsager til. COI skal være klogere på, hvordan spredning i praksis sker, for at kunne understøtte en højere grad af spredning.

COI vil derfor indgå partnerskaber med offentlige arbejdspladser, der ønsker at anvende hinandens løsninger, og med aktører med indsigt i, hvordan innovation kan spredes.

COI håber på baggrund af partnerskaberne at kunne udlede generelle trin-for-trin-anbefalinger til, hvordan man kan gå til arbejdet med at genbruge hinandens løsninger. Denne viden stilles efterfølgende bredt til rådighed.

Hent hele handlingsplanen her: <http://coi.dk/nyheder/2014/handlingsplan/>

Procesmodeller er et velkendt værktøj i den offentlige sektor. Der anvendes fx ofte projektmodeller til at styre og følge projekter. Tilsvarende anvendes der innovationsmodeller til at konkretisere faserne i innovationsarbejdet (se eksempler i bilag 1). COI ønsker at udvikle en slags "ekstra fase" i innovationsmodellerne, som konkretiserer, hvordan man kan gå til spredningsprocesser. Formålet er at bidrage til, at spredning af innovation sker i højere grad og at sikre, at der opnås større værdi og mere læring i samarbejder, hvor offentlige arbejdspladser anvender hinandens løsninger. Projektet handler dermed om at udfolde spredningsfasen i figur 1:

Figur 1:



Figur 1 illustrerer, hvordan spredning ofte tænkes, men COI opfatter ikke spredning, som noget, der sker i en lineær proces, hvor der først er en arbejdsplads, der har udviklet en løsning i et lukket miljø, som en anden arbejdsplads så kopierer i et tilsvarende lukket miljø. I praksis sker spredningen af innovation i mange sammenhænge, og spredning kan med fordel tænkes ind allerede, når udviklingen af en ny innovation igangsættes. Succesfuld spredning af innovation kræver villighed til at dele sin proces og ikke blot sine resultater med andre. Derudover kræver spredning formentlig også en del ressourcer samt indsigt i både ens egne og samarbejdspartneres processer, strukturer og kontekst. I praksis bør en spredningsproces måske snarere se ud som i figur 2:

Figur 2:



2.2 Konsulenternes opgave

Opgaven består af fire forskellige delopgaver. Delopgaverne forventes i et vist omfang løst parallelt. Tilbudsgiverne skal byde samlet på alle fire delopgaver.

COI vil bidrage med feedback på hver enkelt delopgave. I vurderingen af de forskellige leverancer vil COI trække på eksterne eksperter i videnspredning og adfærd.

Delopgave 1: Research

Konsulenterne vil til at begynde med skulle uddrage relevante indsigter fra national og international forskning i spredning af innovation og viden. Jacob Torfings og Jean Hartleys forskning er eksempelvis relevant. Herudover kan der ses på fx Nestas arbejde med skalering. Researchen kan både gøre brug af litteraturstudier og ekspertinterviews.

I researchfasen kan der bl.a. ses nærmere på, hvad der betinger, at innovation ikke spredes, eller hvad der betinger, at innovation spreder sig med lynets hast.

Leverance, delopgave 1:

På baggrund af researchen leverer konsulenterne et dokument af 10-15 sider med et uddrag af de mest relevante forskningsmæssige indsigter samt en liste over væsentlig litteratur om spredning af innovation.

Afleveringsfrist:

6. marts 2015.

Delopgave 2: Studier af spredning i praksis

Business Region Aarhus (BRA) er en sammenslutning af 11 kommuner, som bl.a. arbejder sammen om fælles udvikling og spredning af innovation. BRA stiller sig til rådighed for projektet som et levende laboratorium.

Konsulenterne vil efter nærmere aftale med BRA og COI skulle studere en række af samarbejdsprojekterne i BRA med henblik på at undersøge, hvordan spredning i praksis sker, hvilke spørgsmål der rejser sig undervejs, og hvad der kan hhv. understøtte eller stå i vejen for succesfuld spredning. Studierne kan fx afdække følgende: Hvor mange og hvilke ressourcer kræver det af de samarbejdende organisationer (tid, økonomi, særlige kompetencer osv.), og hvilke relationer, begivenheder og værktøjer osv. kan hjælpe spredning på vej? Er det fx fysi-

ske møder, godt PR-materiale, netværk, viral kommunikation, konferencer eller noget helt andet, der gør udslaget?

Konsulenterne vil bl.a. kunne benytte sig af feltstudier og interview. Konsulenterne skal både være neutrale observatører og aktionsforskere, der aktivt involverer sig i processerne og prøver forskellige ting af, som kan hjælpe spredningsprocesserne i BRA.

Der vil skulle studeres en række forskellige samarbejdsprojekter med henblik på at opnå maksimal læring og uddrage vigtige indsigter til brug for udviklingen af en spredningsmodel, der kan anvendes i mange sammenhænge. Der skal sikres en bredde i, hvad der studeres. Der kan fx både studeres rent kommunale samarbejdsprojekter og samarbejdsprojekter mellem kommuner og hhv. region, stat eller private virksomheder. Der kan også både indgå samarbejdsprojekter, der er i opstarten, samarbejdsprojekter, der er godt i gang, og samarbejdsprojekter, der er afsluttet. Jf. figur 1 og 2 kan der også studeres både samarbejdsprojekter, hvor der fra starten er tænkt spredning ind og samarbejdsprojekter, hvor det først senere besluttet at samarbejde med eller dele viden med andre.

Der vil blive taget udgangspunkt i de samarbejdsprojekter, der allerede er indgået i regi af BRA, men der kan efter aftale med BRA også introduceres nye samarbejdsprojekter, som er væsentlige for at blive klogere på spredning og for at kunne udvikle modellen.

Processen skal være givende for BRA, som skal opleve, at den bidrager til, at de reflekterer over egen praksis og får hjælp til at få samarbejdsprojekterne til at lykkes. Arbejdet skal endvidere tilrettelægges, så BRA pålægges mindst muligt ekstraarbejde.

Læs mere om BRA's arbejde med velfærdsinnovation og offentlig-privat innovation her:

<http://www.businessregionaarhus.dk/da/Aktiviteter/Velfaerdsinnovation.aspx>

Leverancer, delopgave 2:

På baggrund af feltstudierne skal konsulenterne aflevere en rapport på ca. 25-30 sider, der indeholder de fund og indsigter, der er opnået, samt de første skitser til, hvordan en spredningsmodel på den baggrund kan se ud.

Konsulenterne skal derudover fremlægge de væsentligste indsigter mundtligt for COI og eventuelt en bredere kreds af COI's samarbejdspartnere.

Afleveringsfrist:

27. maj 2015.

Arbejdet vil skulle tilrettelægges på en måde, så konsulenterne (og COI efter nærmere aftale) er til stede ved møder, begivenheder osv. der gennemføres i regi af BRA. Såfremt der er væsentlige møder, begivenheder osv., der ligger efter denne frist, kan fristen udskydes efter aftale med COI. Forhold, der alene vedrører konsulenterne, kan ikke begrunde en udskydelse af fristen. Fristen kan således kun udskydes, hvis det er begrundet i de processer, der skal studeres.

Delopgave 3: Design og test af model

Konsulenterne vil på baggrund af indsigterne fra delopgave 1 og 2 skulle udvikle en procesmodel for, hvordan man kan gå til en spredningsproces. Modellen skal:

- bidrage til at reducere kompleksiteten i en spredningsproces ved tydeligt og overskueligt at specificere, hvad opgaverne er i forskellige faser, og hvem der har ansvar for hvad hvornår, herunder ressourcemæssigt
- tilbyde et fælles sprog og forventningsafstemning mellem de involverede aktører
- være handlingsanvisende, men samtidig kunne tilpasses forskellige kontekster og anvendes af offentligt ansatte med forskellige baggrunde
- tænkes sammen med og ideelt integreres i de modeller, der allerede anvendes i innovationslandskabet, så det ikke bliver endnu et værktøj, brugere skal sætte sig ind i

Modellen vil give offentlige aktører nogle retningslinjer for, hvordan en innovationsspredningsproces kan forløbe; hvordan man kommer i gang; hvilke faktorer, der bør tages højde for samt hvor mange og hvilke ressourcer, det kræver.

Konsulenterne skal udvikle modellen i en iterativ proces med tæt inddragelse af BRA og COI. Når der er udviklet en model, som BRA ønsker at anvende, skal den testes i helt andre sammenhænge af andre potentielle slutbrugere, så det sikres, at der ikke er udviklet en model, der kun er anvendelig i BRA. COI skal godkende, hvilke sammenhænge modellen testes i.

Konsulenterne skal i forbindelse med udvikling af spredningsmodellen afdække, hvilke innovationsmodeller der anvendes bredt i det offentlige innovationslandskab, som spredningsmodellen kan kobles til. Konsulenterne skal minimum være i dialog med fem offentlige arbejdspladser på tværs af kommune, region og stat, der anvender innovationsmodeller. Ideelt set identificeres der minimum én kommunal, en regional og en statslig modelejer, der er villig til at integrere spredningsmodellen i sin innovationsmodel - eller projektmodel, hvis arbejdspladsen ikke anvender en innovationsmodel.

Spredningsmodellen skal også kunne stå alene, så den kan anvendes af offentlige arbejdspladser, der ikke anvender innovationsmodeller.

Leverancer, delopgave 3:

Konsulenterne skal levere en overskuelig og visuelt indbydende procesmodel for spredning af innovation samt eventuelt supplerende værktøjer til anvendelse af modellen. Modellen skal kunne tilgås elektronisk af slutbrugerne via almindelige browsere.

Konsulenterne skal derudover mundtligt introducere modellen for COI, BRA og en bredere kreds af potentielle slutbrugere af modellen, herunder den/de modelejere, der ønsker at integrere spredningsmodellen i deres innovationsmodel. Præsentationen af modellen og eventuelt supplerende værktøjer skal gøre slutbrugerne i stand til at tage modellen i brug uden yderligere introduktion.

Afleveringsfrist:

26. juni 2015.

Udskydelse af fristen kan ske efter aftale med COI som en konsekvens af en udskydelse af fristen for delopgave 2.

Delopgave 4: Koncept for udbredelse af spredningsmodel

COI vil efter afslutningen af konsulenternes opgave skulle fortsætte arbejdet med at udbrede spredningsmodellen. Konsulenterne skal udvikle et koncept for, hvordan COI sikrer udbredelse til en bredere kreds end de aktører, der er blevet introduceret til modellen ved afslutningen af delopgave 3. Konceptet vil fx kunne pege på begivenheder, COI skal optræde ved eller tage initiativ til, og aktører, COI skal samarbejde med.

Leverancer, delopgave 4:

Konsulenterne skal levere et dokument til COI på ca. 10 sider med et koncept for, hvordan COI kan udbrede spredningsmodellen yderligere.

Afleveringsfrist:

28. august 2015.

Udskydelse af fristen kan ske efter aftale med COI som konsekvens af en udskydelse af fristen for delopgave 2.

2.3 Det samlede tilbuds form og indhold

COI udvælger konsulenter på baggrund af et tilbud, der som minimum skal indeholde følgende:

- Beskrivelse af, hvordan tilbudsgiverne vil løse delopgave 1, 2, 3 og 4, herunder forslag til metoder og fremgangsmåder i delopgaverne, jf. opgavebeskrivelserne i punkt 2.2 (se endvidere 3.1), så det er muligt at vurdere kvalitet til prisen.
- En detaljeret tidsplan, der ikke blot indeholder de overordnede leverancer, men også specificerer de enkelte trin, der er nødvendige for at sikre, at afleveringsfristen for leverancerne overholdes.
- Referenceliste og cv'er på de medarbejdere, der tilknyttes opgaven, samt oplysning om hvem der er gennemgående projektleder på opgaven (se 3.1).
- Underskrevet tro- og love erklæring (se 5.3).
- Oplysninger om navn, funktion, mailadresse og mobilnummer på en kontaktperson i forbindelse med tilbuddet.

Tilbuddet skal endvidere indeholde:

- En specifikation af udgiften til hver delopgave.
- Timepris og estimeret tidsforbrug i de enkelte delopgaver.

- En samlet pris for opgaven.

Tilbuddet skal indsendes i elektronisk form til coi@coi.dk senest den 22. januar 2015 kl. 12.00 med emnet "Tilbud Spredningsmodel". Se endvidere 4.3.

2.4 Betaling

Afregningen falder i to dele efter, at COI har godkendt leverancerne i hhv. delopgave 1 og 2 samt delopgave 3 og 4.

3. Kriterier for tildeling af opgaven

3.1 Tildelingskriterier

Opgaven vil blive tildelt efter kriteriet det økonomisk mest fordelagtige tilbud på baggrund af en samlet vurdering af følgende underkriterier, angivet i prioriteret rækkefølge:

1. Opgaveforståelse og kvalitet i fremgangsmåden
2. Pris
3. Erfaring og kompetencer i forhold til opgaven

Underkriterierne er kort beskrevet herunder.

Ad 1. Opgaveforståelse og kvalitet i fremgangsmåden:

COI lægger vægt på, at tilbudsgiverne demonstrerer forståelse for opgaven. COI vurderer, at der er brug for en række forskellige kompetencer i løsningen af opgaven.

Konsulenterne forventes:

- at have kendskab til adfærdsvidenskaberne (behavioural sciences), herunder indsigter i, hvordan kompleksitet påvirker innovationsprocesser samt måder, hvorpå adfærdsændringer kan opnås ved reduktion af kompleksitet
- at have erfaring med offentlige processer
- at kunne designe og teste en procesmodel i en iterativ proces

Der vil blive lagt vægt på erfaringen med disse tre områder i vurderingen af tilbudsgiverne.

COI forventer særligt, at tilbudsgiverne giver et bud på, hvilke fremgangsmåder/tilgange der vil blive anvendt ved studierne af spredning i praksis samt reflekterer over, hvordan afprøvning og kvalificering af modellen i andre sammenhænge kan foretages (delopgave 2 og 3).

Det vil være en fordel, hvis tilbudsgiverne supplerer deres demonstration af opgaveforståelsen med en første uforpligtende skitse til, hvordan en model for spredning af innovation kunne se ud.

Ad 2. Pris:

Priskriteriet knytter sig til den samlede pris for løsningen af hele opgaven.

Ad 3. Erfaring og kompetencer i forhold til opgaven:

Der lægges vægt på erfaringer fra tilsvarende opgaver. Tilbudsgiverne bør derfor indsende referencer fra opgaver af lignende karakter. I referencen bør indgå en kort beskrivelse af opgaven.

Tilbudsgiverne skal fremsende cv'er på de medarbejdere, der tilknyttes opgaven. COI lægger vægt på, at der benyttes et team af medarbejdere, der tilsammen besidder de uddannelsesmæssige, kompetencemæssige samt praktiske forudsætninger for at kunne løse opgaven bedst muligt.

Hvis tilbudsgiveren er et konsortium, lægges der vægt på, at der er redegjort for rollefordelingen, herunder for hvordan opgaven planlægges løst, og for hvem der kan holdes ansvarlig for hvilke delopgaver. Endvidere ønskes en beskrivelse af, hvordan konsortiet sikrer overlevering af viden undervejs i processen.

4. Udbudsprocessen

4.1 Udvælgelsesproces

Udvælgelsesprocessen foregår i op til tre faser. I første fase vurderer COI de skriftlige tilbud på baggrund af kriteriet det økonomisk mest fordelagtige bud (jf. 3.1). På baggrund af denne vurdering forbeholder COI sig ret til at invitere op til tre tilbudsgivere ind til en mundtlig præsentation og drøftelse.

De inviterede tilbudsgivere skal da på et møde af maks. halvanden times varighed pr. tilbudsgiver præsentere deres forslag til opgavens løsning, samt indgå i en drøftelse med COI herom. Det forudsættes, at de for opgaveløsningen centrale medarbejdere deltager i mødet.

De inviterede tilbudsgivere må medbringe supplerende præsentationsmateriale til møderne.

I den afsluttende fase indgår COI kontraktforhandlinger med den tilbudsgiver, som COI indstiller til opgaven. Alle tilbudsgivere får besked senest den 6. februar 2015.

4.2 Tidsplan for udbuddet

Nedenstående tidsplan gælder for udbuddet. Detaljerede tidsplaner for de enkelte delopgaver aftales i forbindelse med kontraktindgåelse.

Aktivitet	Deadline
Udbud af opgaven	5. januar 2015
Frist for skriftlige spørgsmål	12. januar 2015 kl. 12.00
Svar på skriftlige spørgsmål	Offentliggøres på coi.dk senest den 15. januar 2015
Frist for modtagelse af tilbud	22. januar 2015 kl. 12.00
Tildeling af opgave og kontraktindgåelse	6. februar 2015

4.3 Kontaktoplysninger og spørgsmål

Spørgsmål vedrørende udbuddet skal formuleres skriftligt og kan rettes til Monica Andersen på ma@coi.dk inden den 12. januar 2015 kl. 12.00.

Spørgsmål og svar offentliggøres på coi.dk senest den 15. januar 2015.

4.4 Frist for modtagelse af tilbud

Fristen for modtagelse af tilbud er den 22. januar 2015 kl. 12.00.

Tilbud modtaget efter dette tidspunkt vil ikke blive taget i betragtning.

4.5 Adresse for modtagelse af tilbud

Tilbud sendes pr. mail til Center for Offentlig Innovation på coi@coi.dk med emnet "Tilbud Spredningsmodel".

5. Betingelser

5.1 Vedståelsesfrist

Tilbudsgiver skal vedstå sit tilbud indtil 3 måneder efter afgivelse af tilbud.

5.2 Kontrakten

COI forbeholder sig ret til ikke at gøre brug af nogen af de indhente tilbud, hvis der ikke kommer tilstrækkeligt kvalificerede bud, eller der ikke kan opnås enighed mellem COI og tilbudsgiver om kontraktens form og indhold.

Den tilbudsgiver, der er indstillet til opgaven, udarbejder et kontraktforslag, når de er indstillet til tildeling af opgaven. Tildeling af opgaven anses ikke for afsluttet, før kontrakten er underskrevet af begge parter. Kontraktens løbetid er perioden fra indgåelsen af kontrakten, til leverancerne er endelig godkendt af COI.

Udskiftning af medarbejdere (inkl. projektlederen) på opgaven vil kun efterfølgende kunne ske med COI's godkendelse, medmindre udskiftningen er begrundet i forhold uden for tilbudsgiverens kontrol.

Enkeltvirksomheder i et konsortium, der måtte have vundet opgaven, kan ikke udtræde af teamet uden COI's godkendelse, medmindre udtrædelsen er begrundet i forhold uden for tilbudsgiverens/konsortiets kontrol.

5.3 Økonomisk soliditet

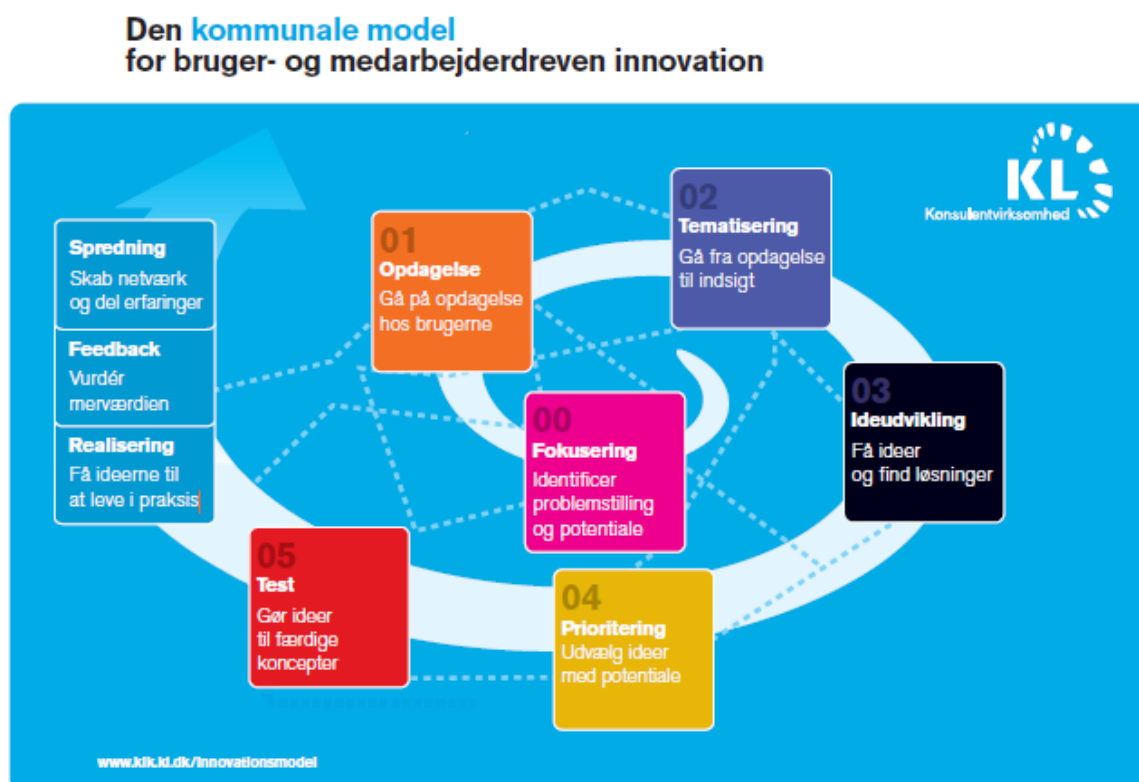
En underskrevet tro- og loveerklæring om, hvorvidt tilbudsgiver har ubetalt forfalden gæld til det offentlige vedrørende bidrag til sociale sikringsordninger eller skatter og afgifter, jf. lov nr. 336 af 13. maj 1997 om begrænsning af skyldneres mulighed for at deltage i offentlige udbudsforretninger, skal vedlægges tilbuddet.

Bilag 1: Eksempler på innovationsmodeller

I dette bilag er til inspiration givet nogle få eksempler på modeller, der understøtter arbejdet med innovation i den offentlige sektor.

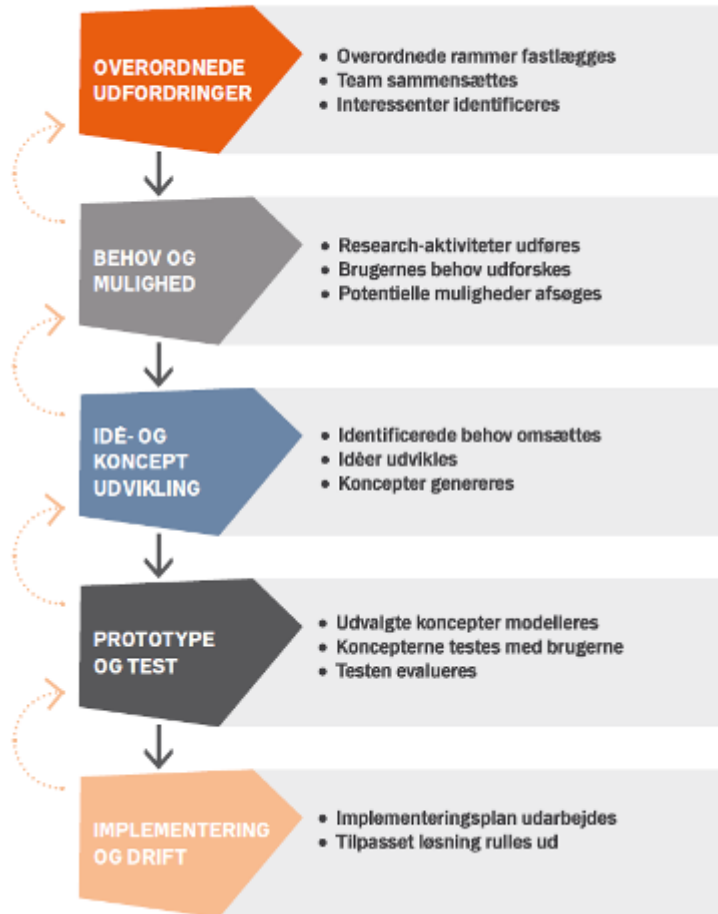
Eksemplerne er tilfældigt udvalgt, optræder i ikke-prioriteret rækkefølge og udgør kun et lille udpluk af de mange procesmodeller, der støtter arbejdet med innovation i den offentlige sektor.

Eksempel 1: KL's innovationsmodel



Eksempel 2: Region Hovedstadens innovationsmodel

INNOVATIONSMODEL



Eksempel 3: ICPH's/OPALL's innovationsmodel

