

# Veileder markedsdialogduk

## Hensikt

Denne guiden benyttes når du bruker «Planleggingsverktøy for markedsdialog» (også kalt «dialogduken»). Guiden fører deg trinnvis igjennom dialogduken frem til du har et rammeverk til en plan for gjennomføring av tidlig markedsdialog i forkant av en konkurranse (offentlig anskaffelse).

Hensikten med planleggingsverktøyet er at dere skal være mest mulig selvhjulpen i planlegging og gjennomføring, og at verktøyet skal bidra til å øke kvaliteten på markedsdialogen og anskaffelsen. Den har også til hensikt å bidra til en effektiv og minst mulig krevende gjennomføring for alle aktører som deltar.

Planleggingsverktøyet kan benyttes i et 2-3 timers møte hvor kjerneteamet for en anskaffelse snakker seg igjennom og får på plass en skisse til en plan. Planen kan foredles og detaljeres mer etter møtet. Verktøyet er innom de viktigste spørsmål og gjøremål som trengs for å gjennomføre en effektiv og nyttig markedsdialog.

## Forutsetninger før dere starter

For mest nytte av verktøyet forutsettes:

1. Prosjektlederen for anskaffelsen leder planleggingsmøtet hvor verktøyet benyttes.
2. Prosjektlederen kjenner til, eller setter seg inn i, hva en tidlig markedsdialog er og hva som kreves. **Håndbok for gjennomføring av markedsdialog i forkant av konkurranseutlysning** kan med fordel leses i forkant hvis prosjektleder trenger mer kunnskap, tips eller inspirasjon. Håndboka kan også brukes underveis i planleggingsmøtet, og etterpå. Det er spesielt viktig å ha kjennskap til hva et dialognotat er, og tidsaspektet (hva som kreves av tid) for gjennomføring.
3. Behovet for det som er tenkt anskaffet er på forhånd utforsket tilstrekkelig. Her er en sjekkliste som prosjektleder kan gå igjennom, eller sammen med teamet. Hvis dere gir behovsarbeidet dårlig score, anbefales å gjennomføre tilstrekkelig utforsking av behovet før dere benytter planleggingsverktøyet for markedsdialog. Hvis dette blir utfallet, settes en dato for når behovsbeskrivelsen skal foreligge ferdig, og en ny dato for planleggingsmøte markedsdialog.

Under sjekklisten finner du kommentarer til spørsmålene knyttet til behov.

## Sjekkliste behov:

	Dårlig	Middels	Bra
Har vi gjennomført konkrete aktiviteter for å få en bedre forståelse for behovet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har vi definert hvem brukerne av løsningen er? Og har vi en forståelse for hver brukers behov?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foreligger det en beskrivelse over behovet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har vi kartlagt løsningens interessenter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har vi foretatt en markedsundersøkelse knyttet til mulige løsninger?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har vi undersøkt om det er andre offentlige virksomheter som nettopp har anskaffet, eller er i anskaffelses-prosess av løsninger på samme behov?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er alle som skal planlegge og gjennomføre markedsdialogen godt kjent med behovet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Har dere gjennomført konkrete aktiviteter for å få en bedre forståelse for behovet?
  - Se *Håndbok for gjennomføring av markedsdialog i forkant av konkurranseutlysning* for hvilke aktiviteter dette kan være.
- Har dere definert brukerne av løsningen? Og har dere en forståelse for hver brukers behov?
  - Brukere kan være (eks. løsning for digitale læremidler): Elev, lærer, spesial-lærer, trinnleder, ppt-tjenesten, helsesøster, rektor, foresatte. Hver bruker har sine behov. Er disse undersøkt og beskrevet?
- Foreligger det en beskrivelse over behovet?
  - Det er nødvendig å skriftliggjøre behovet – en behovsbeskrivelse. Denne vil dere få bruk for i hele anskaffelsesprosessen. Den kan endres og videreutvikles etter hvert i prosessen.
  - Legger behovsbeskrivelsen vekt på hva løsningen skal oppnå (mål), hvilke effekter og resultater den skal bidra til (gevinster og ytelser), hvilke funksjoner den bør ha, og egenskaper ved løsningen? Behovsbeskrivelsen skal ikke beskrive løsningen. Mulige løsninger, eller sannsynlige egenskaper, kan nevnes.
- Har dere kartlagt løsningens interessenter?
  - Det er ofte flere interessenter enn brukere av løsningen. I tillegg til brukere vil også budsjett-eier for løsning være en interessant, samt topp-leder og fagspesialister for virksomheten, innkjøps-folk / følge opp kontrakt, potensielle leverandører av løsninger, politikere.

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

## Hvordan bruke dialogduken

Skriv ut selve dialogduken, 2 ark. Gjerne i et større format som f.eks. 50\*70 cm eller A2-format slik at det blir enklest mulig å sitte rundt duken når dere har møtet. Hvis det er vanskelig å få printet i stort format, så print ut i A3. Skriv ut med farger. Last ned duken fra [www.innovativeanskaffelser.no](http://www.innovativeanskaffelser.no).  
Duken har 2 ark, så husk å skriv ut begge.

I tillegg trenger dere penn, papir, post-it-lapper. Det er meningen at dere skal skrive på selve duken. Dette kan bli vanskelig i A3-formatet (for lite). Dere kan da skrive i andre dokumenter, men likevel følge stegene på duken og i denne prosessguiden.

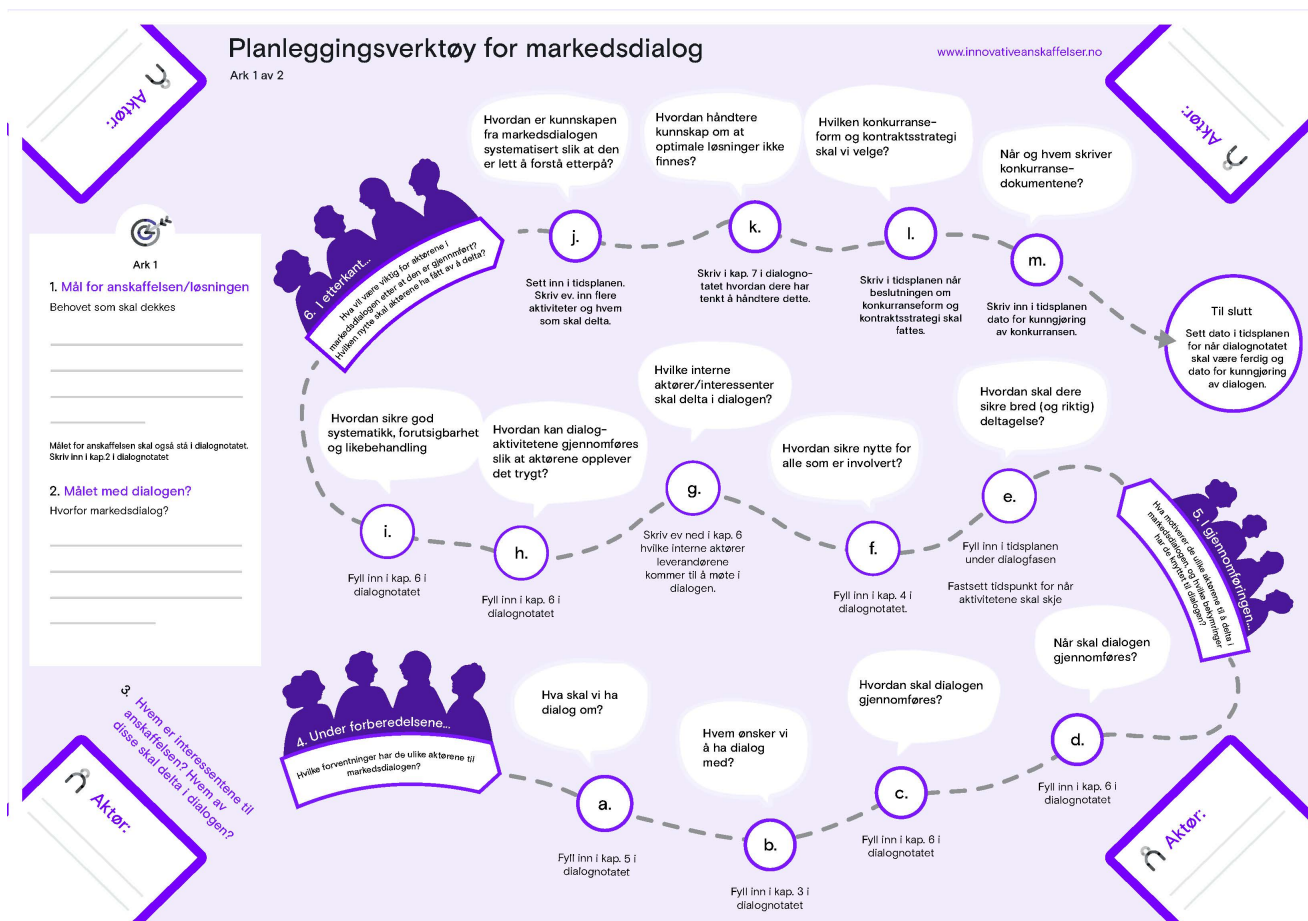
Prosjektlederen leder møtet og har ansvaret for at en plan blir laget. Det deltar gjerne 3-5 personer i møtet som er nøkkelpersoner / interessenter for anskaffelsen. Når møterom er booket og dialogduken er lagt ut på bordet mellom dere er det bare å starte.

Dialogduken består av to ark:

Ark 1: Dette inneholder stegene dere skal gjennomføre og spørsmålene dere skal tenke over og besvare.

Ark 2: Dette inneholder en tidsplan og disposisjon til et dialognotat som dere fyller ut underveis i møtet. Resultatene av det dere kommer frem til på ark 1 fylles ut og settes inn i ark 2. Dere kan enten skrive rett på duken eller på post-it lapper dere klister på.

## Ark 1: Dialogflaten

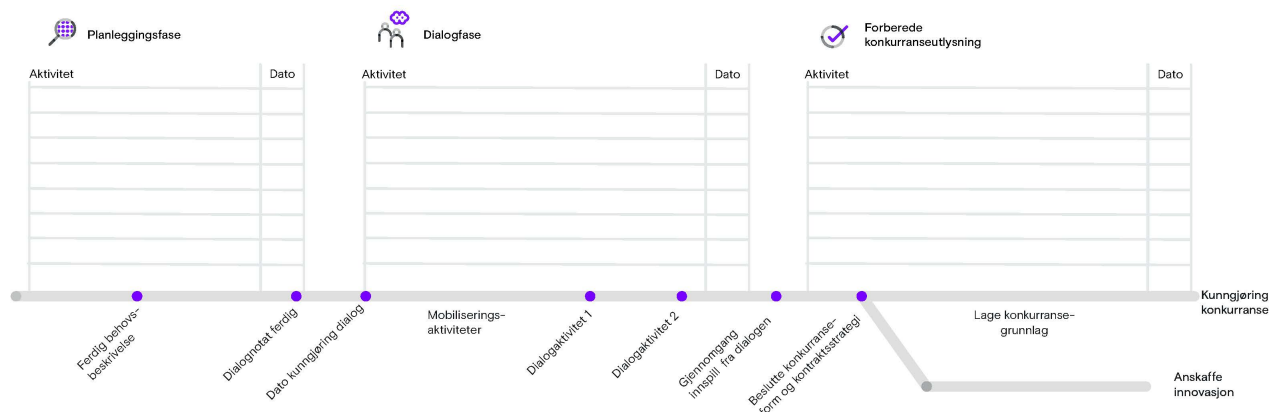


## Ark 2: Resultater

### Planleggingsverktøy for markedsdialog | Tidsplan

Ark 2 av 2

www.innovativeanskaffelser.no



### Disposisjon til dialognotat

Kap. 1 Hvem inviterer til dialog? Hvorfor inviterer vi til dialog?	Kap. 2 Hva er behovene?	Kap. 3 Målgrupper for dialogen	Kap. 4 Hva er markedspotensialet?	Kap. 5 Hva skal dialogen avdekke? Hva ønsker vi innspill på?	Kap. 6 Beskrivelse av dialogaktivitetene.	Kap. 7 Hva skjer etter dialogen?
Om virksomheten(e) Målet med markedsdialogen	Hvorfor er dette et behov? Målet med løsningen. Ambisjoner	Hvem ønsker vi å snakke med?	Hva gjør det interessant å delta?	Hva skal vi lære av dialogen?	Hvordan er dialogaktivitetene tenkt gjennomført? Når? Hvor? Påmeldingsinformasjon.	Hva forventer markedet at skal skje?

## Gjennomføring

Snakk dere igjennom hvert steg. Skriv ned på arkene det dere kommer frem til. Trenger dere mer forklaring, ideer eller tips, se i Håndbok for gjennomføring av markedsdialog i forkant av konkurranseutlysning.

### Steg 1:

**Skriv ned målet for anskaffelsen på ark 1. Sammen med behovsbeskrivelsen skal målet for anskaffelsen også stå i dialognotatet. Skriv i kap. 2 i dialognotatet.**

Hensikt: Sikre at deltakerne i møtet har felles forståelse rundt formålet med anskaffelsen.

En gjennomgang av behovet og behovsbeskrivelsen kan være en god «oppvarmings-øvelse». Start så med en kort beskrivelse av målet for anskaffelse. Hva skal løsningen bidra til, og hvilket behov skal anskaffelsen dekke?

Dette kan være tydelig for dere fra før, men det å bruke noen minutter på å avstemme dette hjelper dere å fokusere dialogen dere skal ha.

*Målet for anskaffelsen er sannsynligvis godt beskrevet i behovsbeskrivelsen dere har.*

Behovsbeskrivelsen skal inn i kap. 2 i dialognotatet.

<p><b>Steg 2:</b>  <b>Skriv ned målet med dialogen på ark 1. Dette skal også beskrives i kap. 1 i dialognotatet.</b></p>	<p>Hensikt: Sikre at deltakerne har felles forståelse rundt målet med dialogen.</p> <p>Her beskriver dere kort hva dere ønsker å oppnå med å gjennomføre en markedsdialog. Hva er det dere ønsker å finne ut av med å ha en dialog med markedet?</p> <p>Det å bli tydelig på hva dere skal lære / finne ut av i løpet av markedsdialogen hjelper dere å avklare riktige aktiviteter og planlegge forventet tidsbruk.</p> <p><i>Mrk at målet for anskaffelsen og målet for dialogen er to «ulike mål». Målet for dialogen skal underbygge målet for anskaffelsen.</i></p>
<p><b>Steg 3:</b>  <b>Skriv ned de 4 viktigste aktørene som bør delta i markedsdialogen. En i hvert hjørne.</b></p>	<p>Hensikt: Identifisere viktige interessenter/aktører for anskaffelsen og vurder deres plass og rolle i markedsdialogen. Sikre interessentenes perspektiver og interesser slik at alle får nytte av markedsdialogen.</p> <p>Interessentene kan være: leverandører, politikere, brukere, ansatte og linjeledere og fag-spesialister. Det kan også være hensiktsmessig å dele opp enkelte grupper i undergrupper, f.eks. kan det være flere ulike typer leverandører. Det er en sterk anbefaling at minst en av aktørene representerer leverandørene/markedet.</p> <p><u>Tips!</u> Ikke vær redd for å eksemplifisere en aktør med detaljer - som navn, alder, interesser, arbeidsbelastning osv (dvs lag gjerne <i>personas</i>). Gode beskrivelser vil hjelpe dere senere til å “leve dere inn” i perspektivet til aktøren.</p> <p><i>En god behovsbeskrivelse har identifisert både brukergrupper til løsningen, samt løsningens interessenter. Det kan være hensiktsmessig å engasjere både brukere (sluttbrukere) og mer perifere interessenter (f.eks toppledere eller politikere) i selve dialogen.</i></p>
<p><b>Steg 4:</b>  <b>Forberedelse. Besvar spørsmålene på arket (ark 1) og fyll ut på tidsplanen og i disposisjonen for dialognotatet (ark 2)</b></p>	<p>Hensikt: Bevisstgjøring rundt de viktigste beslutningene knyttet til forberedelse av tidlig markedsdialog.</p> <p><i>Inspirasjon: Diskuter hvilke forventninger dere vet eller antar de ulike aktørene har til markedsdialogen og besvar spørsmålene ut fra hver aktørs perspektiv.</i></p> <p><i>Hent kunnskap, ideer og inspirasjon fra Håndbok for gjennomføring av markedsdialog i forkant av konkurranseutlysning hvis nødvendig.</i></p> <p>a. <u>Hva skal vi ha dialog om?</u> Hva trenger vi å vite på nåværende tidspunkt?  Fyll inn i kap. 5 i dialognotatet.</p> <p>b. <u>Med hvem ønsker vi å ha dialog?</u> Hvilke målgrupper er dialogen aktuell for? Hvilke eksterne aktører ønsker vi å invitere inn?  Fyll inn i kap. 3 i dialognotatet.</p>

	<p>c. <u>Hvordan skal dialogen gjennomføres?</u> Hvilke dialogaktiviteter er egnet for å oppnå det vi ønsker? Hvilke dialogaktiviteter gir mest nytte for alle, på en effektiv måte? Hvor, og hvordan (digitalt?), skal dialogen foregå? Fyll inn i kap. 6 i dialognotatet.</p> <p>d. <u>Når skal dialogen gjennomføres?</u> Planlegg hele dialogen som en sammenhengende fase / tidsperiode, og sett inn dato i tidsplanen for</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Når dialognotatet skal være ferdig</li> <li>○ Når dialogen skal kunngjøres</li> <li>○ Når en eller flere dialogaktiviteter skal skje</li> </ul> <p>Fyll inn denne informasjon i kap. 6 i dialognotatet også.</p> <p>Hvis dere trenger å gå igjennom hele dialogduken før dere setter endelig dato for ferdigstilling dialognotat og kunngjøring, så venter dere til slutten av møtet.</p>
<p><b>Steg 5:</b> <b>Gjennomføring.</b> <b>Besvar spørsmålene på arket (ark 1) og fyll ut på tidsplanen og i disposisjonen for dialognotatet (ark 2)</b></p>	<p>Hensikt: Bevisstgjøring av hva som må gjøres i gjennomføringen av markedsdialog.</p> <p><i>Inspirasjon: Diskuter hva som motiverer de ulike aktørene - og hvilke bekymringer de kan ha knyttet til deltakelse i markedsdialogen.</i></p> <p>e. <u>Hvordan kan dere sikre bred (og riktig) deltagelse?</u> I tillegg til kunngjøring på Doffin og eget konkurranse-gjennomføringsverktøy, vil det være behov for å spre invitasjonen i andre kanaler for å sikre at dere når ut til de målgrupper dere vil ha dialog med. Fyll inn i tidsplanen, under dialogfasen, hvilke informasjons- / mobiliseringsaktiviteter dere trenger å gjøre. Fastsett tidspunkt for når aktivitetene skal skje. Husk min. 4 uker mellom kunngjøringsdato og første dialogaktivitet.</p> <p>f. <u>Hvordan sikre nytte for alle som er involvert?</u> Ta perspektivet for alle 4 hovedaktører dere har valgt i hjørnene på ark 1. Tenk igjennom, og foredle, hvordan dialogaktivitetene kan gjennomføres for at de skal bli mest mulig nyttig. Fyll inn i kap. 4 i dialognotatet.</p> <p>g. <u>Tenk igjennom og beslutt hvilke interne aktører/interessenter som skal delta i dialogen.</u> Hvem deltar i hvilke dialogaktiviteter? Hvilken rolle skal de ha? Marker på hver av de interne aktørene i hjørnene på ark 1 hvem som skal delta i dialogen (ref. steg 3). Avtal med dem før dialogen kunngjøres. Skriv ev ned i kap. 6 hvilke interne aktører leverandørene kommer til å møte i dialogen.</p>

	<p>h. <u>Hvordan kan dette gjøres slik at alle opplever det trygt?</u> Ta perspektivet for alle 4 hovedaktører dere har valgt i hjørnene på ark 1. Tenk igjennom, og foredle, hvordan dialogaktivitetene skal gjennomføres slik at alle deltakerne opplever det trygt, og har lyst til, å dele informasjon, ideer og innspill. Tenk igjennom praksis for ev påmelding og deltakerliste. Fyll inn i kap. 6 i dialognotatet.</p> <p>i. <u>Hvordan kan dere sikre god systematikk, forutsigbarhet og likebehandling?</u> Ta perspektivet for alle 4 hovedaktører dere har valgt i hjørnene på ark 1. Tenk igjennom, og foredle, hvordan dialogaktivitetene skal gjennomføres slik at alle deltakerne på en enkel måte kan systematisere informasjonen og lærdommen de får. Tenk igjennom hvordan håndtere informasjon som går ut fra dere som oppdragsgiver til hele markedet (likebehandling). Beskriv tydelig når og hvordan dialogaktivitetene skal foregå slik at aktørene kan forberede seg på hva som forventes av dem ila dialogfasen (forutsigbart). Fyll inn i kap. 6 i dialognotatet.</p>
<p><b>Steg 6:</b> <b>Planlegg hva som skal skje etter dialogen.</b> <b>Besvar spørsmålene på arket (ark 1) og fyll ut på tidsplanen og i disposisjonen for dialognotatet (ark 2)</b></p>	<p>Hensikt: Bevisstgjøring av hva som må gjøres i etterkant av markedsdialog.</p> <p>Diskuter hva som vil være viktig for de ulike aktørene etter at dialogaktivitetene er gjennomført - og hvilken nytte kan aktørene sitte igjen med?</p> <p><i>Spørsmål til inspirasjon: Hva er annerledes etter at markedsdialogen er gjennomført (for alle aktørene)? Hvordan tar aktørene lærdommen fra markedsdialogen videre? Hvordan kan lærdommen bli mest mulig nyttiggjort? Hva er viktig for aktørene etter markedsdialogen (informasjon, handlinger, oppfølging)?</i></p> <p>Skriv ned i kap. 7 i dialognotatet hvis det er forhold dere vil ha med allerede i invitasjonen til dialogen.</p> <p>j. <u>Tenk igjennom på hvilken måte dere sitter igjen med den nye kunnskapen dere har fått ved å gjennomføre markedsdialogen.</u> Hvordan er denne systematisert og lett å forstå etterpå? Ref. steg 5. Sett inn i tidsplanen under «Forberede konkurranseutlysning» tidspunkt/-periode for gjennomgang av innspillene fra dialogen. Skriv ev inn flere aktivitetstidspunkter/møter og hvem som skal delta.</p> <p>k. <u>Tenk igjennom allerede nå i planleggingsfasen hvordan dere skal håndtere kunnskapen om at det ev ikke finnes optimale og/eller anskaffelsesklare løsninger.</u> Er det aktuelt med utviklingskontrakter eller innovasjonskonkurranser av noe slag? Skriv i kap. 7 i dialognotatet hvordan dere har tenkt å håndtere dette. Les i Håndbok for gjennomføring av markedsdialog i forkant av konkurranseutlysning ang anskaffelser av innovasjon.</p>



	<p>l. Tenk igjennom allerede nå <u>mulige konkurranseformer og kontraksstrategier for anskaffelsen</u>, men ikke bestem endelig konkurranse- og avtaleform før dere har gjennomført dialogen. Tenk igjennom om det vil være fruktbart å diskutere dette med leverandørene i dialogen. Bruk <a href="#">Prosedyreveilederen</a> som rettleder. Skriv i tidsplanen når beslutningen om konkurranseform og kontraksstrategi skal fattes.</p> <p>m. <u>Når og hvem skriver konkurransedokumentene?</u> Skriv inn i tidsplanen perioden for skiving og klargjøring av konkurransegrunnlaget, og hvem som skal være involvert i dette internt. Vurder om dere skal avsette tid for å gjennomføre høring på konkurransedokumentene ute i markedet før dere kunngjør konkurransen. Skriv inn i tidsplanen dato for kunngjøring av konkurransen. Skriv tidspunktene inn i kap. 7 i dialognotatet.</p>
<p><b>Siste steg – avslutning møte</b></p>	<p>Hensikt: Oppnå enighet om planen og fordeling av arbeidsoppgaver etter planleggingsmøtet.</p> <p>Bli enige i gruppa om det som er skrevet ned på arkene er nok for videre arbeid med å planlegge markedsdialogen.</p> <p>Fordel arbeidsoppgaver og bli enig om hvordan planleggings- og gjennomføringsarbeidet skal foregå videre. Skriv dette i et møtereftrat.</p> <p>Nå har dere bedre forutsetninger til å kunne sette dato i tidsplanen for når dialognotatet skal være ferdig, og dato for kunngjøring av dialogen (hvis dette var vanskelig i starten).</p> <p>Dere kan med fordel henge opp arkene og fylle på / justere underveis både under forberedelse til og gjennomføringen av markedsdialogen.</p>

**Lykke til!**

## Innovative anskaffelser

Nasjonalt program for leverandørutvikling



<https://innovativeanskaffelser.no/>

[hilde.satertro@nho.no](mailto:hilde.satertro@nho.no)