

Ansøgning som operatør

VAND: Fra global udfordring til regional vækst
Revideret ansøgning

Indholdsfortegnelse

1	INDLEDNING	1
2	ORGANISERING OG LEDELSE	1
2.1	Organisering	1
2.2	Roller og opgaver for Ferskvandscentret og interessenter	3
2.3	Proces-/projektleders kompetencer	4
3	AKTIVITETS- OG TIDSPLAN	4
3.1	Aktivitetsplan	4
	3.1.1 <i>Fase 1, Indsigt</i>	5
	3.1.2 <i>Fase 2 Innovation og ydelsesudvikling</i>	6
	3.1.3 <i>Fase 3: Fra koncept til forretning</i>	7
	3.1.4 <i>Videnspredning</i>	8
3.2	Tidsplan.....	8
4	SPECIFICERET BUDGET	8
5	EFFEKT MÅL	10

1 Indledning

Operatørens vision for gennemførelsen af projektet er dannelsen af en kommercielt fungerende virksomhedsklynge med base i Region Midtjylland/Silkeborg.

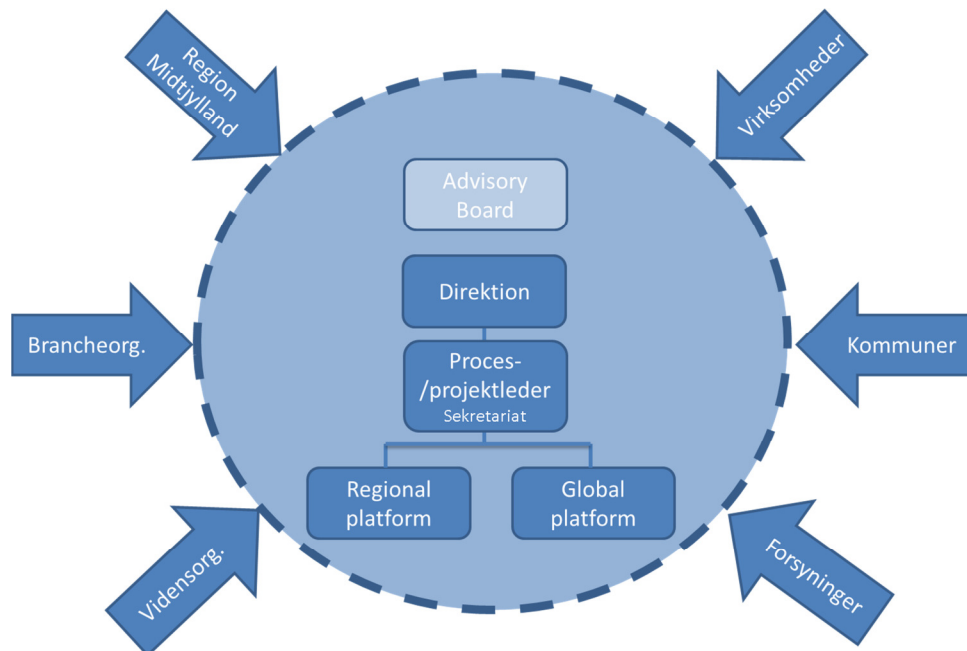
Organisering og projektdesignet er justeret i henhold til konklusionerne fra dommerpanelet samt møder med Region Midtjylland, Regional Udvikling. Der er nu indarbejdet større fokus og vægt på at udvikle de rammer og platformskabende aktiviteter, der indenfor vandsektoren kan mobilisere og favne en bred skare af danske og internationale kunder, virksomheder, videninstitutioner, brancheorganisationer, presse og øvrige interessenter. Rammen vil skabe forudsætninger for at udvikle nye innovationer og konkret salg af ydelser.

Budget og effektmål er ligeledes tilrettet som konsekvens af ovenstående.

2 Organisering og ledelse

2.1 Organisering

Operatøren er Ferskvandscentret i Silkeborg, som opbygger en adskilt organisation til varetagelse af denne opgave. Organiseringen er illustreret i nedenstående figur:



Figur 1 Organiseringen

For hurtigt at få skabt en funktionsdygtig og handlekraftig organisation er operatørrollen tilknyttet Ferskvandscentrets nuværende organisation. Ferskvandscentrets administreren-

de *direktør* har det overordnede ansvar for projektet. Projektet får mulighed for at trække på Ferskvandscentrets øvrige organisation: Administration og økonomi, Marketing, Sekretariat, Kursusafdeling, Hotel og conferencecenter, etc.

Der kontraktansættes en *proces-/projektleder* til at stå for den operationelle gennemførelse af opgaverne i projektets løbetid. Desuden ansættes yderligere medarbejdere i et *sekretariat*, der vil være den administrative kerne, og som skal yde tværgående support og koordinering af de to platforme. Sekretariatet sammen med proces-/projektlederen vil kunne være rammen for initiativets fortsættelse efter den 3 årige projektperiode.

Ud over det praktisk administrative arbejde med at sikre forpligtelser i forhold til bevilningsgivere samt styre og kontrollere pengestrømmen mellem donor, partnere og 3-parter (eksterne konsulentvirksomheder, underrådgivere, virksomheder etc.), kommer sekretariatet i praksis til at bidrage væsentligt til at få en koordineret og slagkraftig organisation til at fungere med input fra deltagerne. Der er således lagt vægt på at bemanningen i sekretariatet har bred erfaring med ledelse, erhvervsudvikling, proces-, projekt- og porteføljestyring.

For at opnå de bedste resultater indenfor såvel den regionale- og globale platform vil Ferskvandscentret styrke sine kompetencer med indkøb af eksterne konsulentydelse. Disse skal bl.a. styrke kompetencerne indenfor: innovationsprocesser, forretningsmæssig partnerskabsdannelse, markedsviden om vand i et nationalt- og internationalt perspektiv, vandteknisk viden, eksportfremme, etc. Efter godkendelse af projektet bliver konsulentydelse udbudt og efterfølgende indkøbt.

Som inspirationskilde, sparringspartner og udfordrer for operatøren nedsættes et *Advisory Board* der søges bredt bemandet med personer fra vandbranchen (fx Brancheorganisationer som DI; Fagspecialister som fx Vand i Byer og Danish Water Forum; Globale vandvirksomheder som fx Grundfos, Nordisk Wavin, Krüger m.v.) og med personer fra vidensorganisationer (fx Alexandra Instituttet, DHI, Aarhus Universitet). Der har været dialog med en lang række interessenter i og omkring vandbranchen, som har vist stor interesse og commitment i at deltage. Flere har desuden vist interesse for at sidde i Advisory Boardet.

Som det fremgår af fig. 1 er projektets succes afhængig af mobiliseringen af projektets forskellige interessenter. En meget væsentlig opgave bliver at ”rekruttere” *kommuner* og *forsyningsselskaber* i Region Midtjylland til at deltage i arbejdet/projektet. Kommunernes planlægningsafdelinger og forsyningsselskaberne er en vigtig faglig sparringspartner og den primære nationale efterspørgselsdel i den regionale vandfaglige værdikæde. De vil levere en betydelig deltagerfinansiering i form af faglige ressourcer og erhvervsfremmemidler. Endelig handler det også om at modne kommuner og forsyningsselskaber til at arbejde med mere intelligent efterspørgsel.

2.2 Roller og opgaver for Ferskvandscentret og interessenter

Udover den formelle organisering af projektet som beskrevet i afsnit 2.1 og de aktiviteter der skal gennemføres i projektperioden (se afsnit 3) tænkes rollerne for de enkelte deltagende parter som følger:

Ferskvandscentret

Operatøren får til huse i Ferskvandscentrets Erhvervspark, der desuden leverer ledelseskraft, infrastruktur, administrativ support og marketing support. Derudover vil Ferskvandscentret blive arrangør/medarrangør af en række af workshops, seminarer, kursusforløb etc.

Proces-/projektleder

Den operationelle daglige leder skal sikre proces- og projektledelsen, fremdriften samt koordineringen mellem den nationale- og globale konceptplatform. Det er vigtigt at personen mestrer mobilisering af aktører, partnerskaber og organisationer omkring projektets vision, tænker forretningsmæssigt og kredsløbsbaseret omkring bæredygtighed samt har erfaring med forskellige innovations metoder og processer. I projektsekretariatet ansættes en til to projektassistenter, som deltager i engagering af virksomheder og kommuner/kunder til deltagelse i initiativet, rapportering, administrative opgaver i forbindelse med workshops m.v.

Eksterne konsulenter

Eksterne konsulentvirksomheder vil være vigtige partnere i den udførende del af operatørsamarbejdet. Som konceptplatformene er tænkt, er der nogle aktiviteter i henholdsvis den regionale og globale konceptplatform, som med fordel af videnskabsmæssige, økonomiske- og ressourcemæssige årsager vil blive afviklet under en fælles paraply (se også afs. 3). Der skal findes en konsulentvirksomhed, der for en væsentlig del skal stå for gennemførelsen af aktiviteterne på den regionale konceptplatform, ligeledes skal der findes en tilsvarende, som kan stå for en væsentlig del af gennemførelsen på den globale konceptplatform. Det vil endeligt være ønskeligt at finde en ekstern part, som med praktiske erfaringer indenfor eksportområdet for at sikre succes med at bringe løsninger ud på de globale markeder. Denne samarbejdspartner skal kunne deltage i research af markeder og kundeunderlaget, support i forbindelse med indtrængen på nye markeder samt netværkskabelse og messedeltagelse.

Det er afgørende at finde rådgivere der har dokumenteret erfaring med at arbejde med det mindset der ligger bag hele projektet - nemlig Cradle to Cradle samtidig med at de har solide dokumenterede nationale og internationale erfaringer og kompetencer på vandområdet samt forretnings- og procesmæssige kompetencer. Da konceptplatformene ligeledes er tænkt integrerede vil et konsortium af konsulentvirksomheder med kompetencer og erfaringer dækkende det samlede forløb være et udvælgelseskriterium.

2.3 Proces-/projektleders kompetencer

En meget central person i projektet bliver proces-/projektlederen. Der er udarbejdet og vedhæftet en jobprofil på stillingen, der beskriver hvilket ansvar, effektmål og resultatkrav der er tilknyttet stillingen, ligesom krav til personens profil, erfaringer og kompetencer er beskrevet (jf. ovenfor).

Vi har flere kandidater, der vil kunne udfylde denne rolle, og som besidder de efterspurgte kompetencer og har de nødvendige personlige egenskaber.

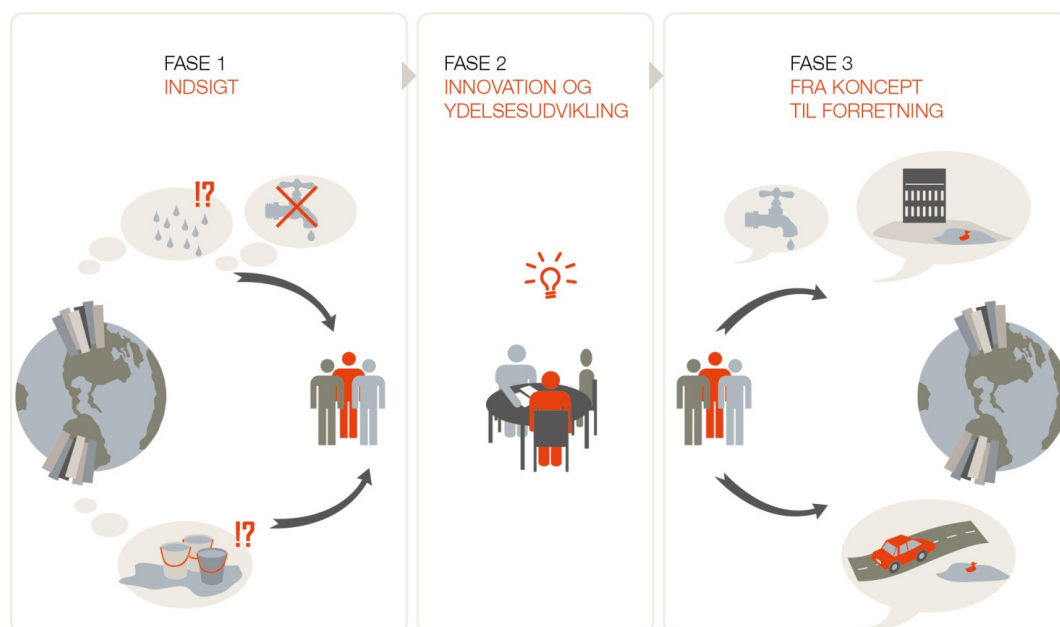
Ansættelse af proces-/projektleder vil blive iværksat så snart projektet er godkendt ligesom de øvrige medarbejdere vil blive fundet.

3 Aktivitets- og tidsplan

3.1 Aktivitetsplan

Det metodiske grundlag for projektet bygger på en kombination af facilitering, sociologiske mobiliseringsteorier, åbne innovationsformer og gør stor brug af digitale medier. Metoden stiller krav til operatørens og dens kommende samarbejdspartneres kompetencer, viden, erfaringer, netværk, internationale kontakter og innovationskraft.

De samlede aktiviteter falder i tre hovedfaser plus en efterfølgende erfaringsspredning. Nedenfor ses en grafisk illustration af de tre faser, som er beskrevet efterfølgende:



Figur 2 Fasemodell for projektets aktiviteter

3.1.1 Fase 1, Indsigt

For at skabe et seriøst projekialternativ i forhold til eksisterende netværk i Danmark for interessenterne på vandområdet fordrer det indsigt i områdets historik og evne til at se, i hvilken retning udviklingen peger både nationalt og internationalt samt ikke mindst, hvilke behov og ønsker interessenterne har.

Research

Fase 1 starter med at opdatere facts og data om alle områdets væsentligste interessenter, markedsbehov i forhold til vandkonceptløsninger, lokalisering af internationalt markedsfokus, relevante projekter på området, viden om finansieringsmodeller, internationale Facebook- og LinkedIn grupper m.m. Viden benyttes til at søge efter samspilsmønstre mellem aktørerne, bringe projektteamet i position overfor interessenterne.

Behovsidentifikation

Projektets faglige afsæt tager udgangspunkt i offentligt (nationalt såvel som internationalt) intelligent efterspørgsel og gennemløber følgende trin.

Research af hvad andre har peget på som det centrale i problemstillingen, såvel i Danmark som i prioriterede stor-/megabyer i udlandet. Kilderne vil være en blanding af kommuner, forsyningsvirksomheder, store danske virksomheder i vandsektoren, regioner, statslige institutioner og ambassader, rådgivere, forskning, tænketanke samt videninstitutioner.

Interview med udvalgte danske kommuner, forsyningsvirksomheder og ambassader i storbyer der har det til fælles, at de har oplevet og erkendt et behov for handling på vandområdet. Interviewene skal afprøve de centrale konklusioner fra researchen og samtidig spørge ind til øvrige ønsker og behov de har kendskab til eller kunne ”drømme om” i forhold til helhedsorienterede vandløsninger. Ønsker eller behov der endnu ikke er omsat til udbud, fordi de enten ikke ved at løsningen er på markedet eller specifikt ved, at den ikke er der.

Visioner

I andet trin mobiliseres deltagere fra efterspørgsels- og græsrodssiden (nationalt og internationalt) til at indgå i dialogmøder og brede åbne innovationsworkshops med inddragelse af eksperter. Via inspiration, ny viden og facilitering af scenarieprocesser udvikler grupperne visioner og drømme om ambitiøse løsninger på vandområdet i fællesskab. Visionerne skal inspirere virksomhederne til at udvikle innovative nye koncepter på udfordringerne og gøre efterspørgerne mere parate til at købe nye løsningsmodeller, når de fremkommer.

Alliancer

Tredje trin i fasen består i, at danne alliancer mellem grupper af efterspørgerne så de samlet fremstår, som potentielle storkunder med stor købekraft indenfor de forskellige typer

af vandudfordringer der er identificeret. Ved deres handlinger vil det være muligt for dem, at agere driver for ny innovation og være med til at skabe et Pull i markedet. Centrale deltagere fra efterspørgselsiden skal påtage sig en aktiv rolle i projektforsløbet og indgå i sparring og matchmaking med virksomhederne i fase 3.

Branding og videndeling

For at mobilisere opmærksomhed om projektet og skabe momentum, energi og drive i projektforsløbet kræves en tydelig identitet, en ambitiøs vision og en tæt informationsformidling om vision, deltagere og mål/opnåede resultater. Det gælder før, under og efter hele projektforsløbet. Aktiviteten indgår som punkt i hver projektfase og udgår fra den digitale kommunikationsplatform. Samme fremstår som en åben platform andre kan bygge forretning og netværk på til gensidig glæde og værdi.

3.1.2 Fase 2 Innovation og ydelsesudvikling

I denne fase er hovedfokus ikke primært på den tekniske innovation. Dette er der andre initiativer i vandsektoren, som har fokus på og viden herfra vil blive integreret i dette initiativ. Fokus i dette projekt er derimod på et overordnet konceptniveau, hvor alle de ikke-tekniske elementer af forretning og leverance af ydelser også udvikles. Det vil sige afregningsformer, ejerskab, partnere, fordeling af risici og goder, koordinering eller integration af ydelser i pakkedninger m.m. Det kan så i anden række kræve mindre tekniske innovationer for at det kan lade sig gøre, og her hjælper vi med at indhente viden og skabe kontakter til eksperter.

Opgaveformuleringen

I denne fase tages der udgangspunkt i efterspørgernes visioner fra fase 2 som optakt til arbejdet med virksomhederne. Vi sikrer at visionerne udformes på en måde, så de har fokus mod udvikling af helhedsorienterede koncepter, hvor ambitionsniveauet kræver en flerhed af virksomheder for at kunne løses, og er formuleret så de går på tværs af de i udbuddet nævnte faglige vandområder. Det at sætte fokus på den bløde del af innovationen eller på forretningsmodeller har den fordel, at det i højere grad bringer eksisterende løsninger i spil, er billigere og hurtigere at udvikle og implementerer samt i højere grad åbner op for helhedsorienteret løsninger og partnerskaber mellem virksomheder på tværs af brancher.

Mobilisering

Fokus rettes mod virksomhederne og de søges mobiliseret bredt (også virksomheder indenfor it-styring, uddannelse, serviceleverancer, analysemetoder, finansiering m.fl.) til at tage de potentielle kunders visioner og udfordringer op. Det sker ved dialogmøder og ved deltagelse i åbne workshops, hvor der arbejdes med udviklingen af idekoncepter til løsning af udfordringerne. Den åbne tilgang skal være med til at forstærke opmærksomheden på projektet og give virksomhederne mulighed for at teste os som kommende samarbejdspartnere. Processen afsluttes med at virksomhederne finder sammen om at udvikle

koncepter og løsninger, der kan kvalificere dem til at deltage i det videre projektforsøg. Resultater og deltagere promoveres på kommunikationsplatformen.

Partnermatch

Projektteamet opfordrer og hjælper med at bringe efterspørgere og udbydere sammen i interessegrupper for at udvikle konceptløsninger i fællesskab indenfor de af dem valgte visionsområder. På det internationale spor vil der sandsynligvis i højere grad blive tale om tilretninger af tekniske koncepter, mens selve forretningsmodellen, som de udbydende virksomheder arbejder efter, vil være i fokus. Grupperne kan vælge at arbejde selvstændigt og indgå en aftale om lettere support fra projektteamet. De kan henvises og introduceres til andre igangværende projekter på vandområdet. Der hvor projektteamet skønner der er grobund og ressourcer tilstede, der lever op til projektets overordnede vision tilbydes, assistance til at gennemføre parallelle innovationsforsøg.

Ydelsesudvikling

Operatøren faciliterer et åbent innovationsforsøg, hvor virksomhederne får tilført ny viden og sparring. Projektteamet sikrer, at der er taget hånd om de juridiske og kontraktmæssige forhold og optræder som indpisker og katalysator for grupperne. Der forventes kun, at være en håndfuld grupper, der vil være aktuelle til at modtage den ”store servicepakke” med sparring, faciliteringshjælp og understøttende supportydelser, der gør det lettere at komme igennem innovationsforsøgets faser: ideudvikling, ideudvikling og forretningsdesign. Gruppernes resultater præsenteres i overensstemmelse med de deltagende virksomheders præmisser (forretningshemmeligheder) og vi fejrer resultaterne og skaber synlighed om arbejdet for at skabe ny energi i projektet.

Demonstration

Hvor det er muligt arrangeres og demonstreres de praktiske løsninger hos de medvirkende efterspørgere i grupperne. Alternativt visualiseres de og promoveres bredt ud.

3.1.3 Fase 3: Fra koncept til forretning

I projektets fase 3 handler det om at få omsat de koncepter og projekter, der er blevet udviklet i processen til forretningsmæssige resultater, og få udbredt og skabt bevågenhed om klyngen.

Med baggrund i koncepter, ønsker, analyser, erfaringer og kontakter på de forskellige markeder udvælges relevante destinationer som målgruppe for et fremstød. Dele af denne udvælgelse følger af dialogerne fra fase 1 og 2 både i det nationale og internationale spor. Der udvikles et koncept for virksomhedernes præsentation af deres tilbud til markedet. Virksomheder der ikke har deltaget i hele forløbet eller har deltaget i andres projekter har mulighed for at deltage i aktiviteterne under de gældende konditioner. I samarbejde med destinationernes repræsentanter og operatøren arrangeres og gennemføres konkrete matchmaking aktiviteter mellem virksomhederne og potentielle kunder. Operatøren bidrager ligeledes med assistance i forhold til udarbejdelse af eksportkontrakter samt anden

afsætningsmæssig rådgivning. Proces og resultater formidles fra kommunikationsplatformen til både nationale og internationale modtagere.

3.1.4 Videnspredning

Projektets resultater vurderes og på den baggrund træffes beslutning om en videreførelse af initiativet som en kommerciel klynge. Der udarbejdes et koncept for en kommercielt fungerende klynge og der opstilles nye mål og visioner for et forpligtende samspil mellem deltagerne.

Informationsmateriale fra processen, idekoncepter, deltagere på efterspørgsels- og udbudssiden samles i fælles kampagne for at skabe national og international opmærksomhed om projektet.

3.2 Tidsplan

Nedenfor vises en grov tidsplan for fasernes gennemførelse:

Overordnet tidsplan												
Aktivitet	2012				2013				2014			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Fase 1 - indsigt												
- Research		■										
- Behovsidentifikation			■									
- Mobilisering		■	■									
Fase 2												
- Mobilisering			■	■								
- Innovation og ydelsesudvikling				■	■	■	■	■				
- Demonstration						■	■	■	■	■		
Fase 3												
- Forretningskoncepter				■	■	■	■	■	■			
- Matchmaking								■	■	■	■	■
Videnspredning												
- Evaluering				■				■				■
- Formidling	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figur 3 Tidsplan for faserne

4 Specificeret budget

Det opstillede budget er baseret på de planlagte aktiviteter tidsforbrug opgjørt efter følgende forudsætninger:

- Operatørens timeforbrug opgjørt på henholdsvis administration og projektarbejde opgjørt efter faktiske udgifter og forventet timeforbrug.

VAND: – Fra global udfordring til regional vækst

- Eksterne konsulenter til den globale og den regionale platform er opgjort efter forventet timeforbrug og en skønnet gennemsnitlig timepris.
- Eksterne konsulenter til øvrigt arbejde er opgjort efter forventet timeforbrug og en skønnet gennemsnitlig timepris.
- Øvrige omkostninger er skønnede.

Budgettet er som udgangspunkt ligeligt fordelt over de tre år.

Ud over de midler der stilles til rådighed fra Region Midtjylland og fra EU Regionalfond på kr. 14,5 mio. forventes der deltagerfinansiering på minimum kr. 2,7 mio. Disse midler kommer dels som arbejdskraft (timer) fra videnspersoner indenfor vandsektoren, dels i form af kontante bidrag, herunder erhvervsfremmemidler fra kommunerne. Der er på nuværende tidspunkt interesse fra flere kommuner og forsyningsselskaber.

Dette budget summerer til kr. 17,2 mio. og er vist i nedenstående figur:

Udgifter i Regionalfondsprojektet				
	2012	2013	2014	Total
Udgifter til intern projektadministration i tkr.				
1210. Administration, standardsats				
1220. Administration, faktiske udgifter	179	179	179	538
1230. Projektarbejde, standardsats				
1240. Projektarbejde, faktiske udgifter	2.083	2.083	2.083	6.250
1260. Ekstern konsulentbistand - Global	1.029	1.029	1.029	3.088
1260. Ekstern konsulentbistand - National	546	546	546	1.639
1260. Ekstern konsulentbistand - Øvrige	410	410	410	1.230
1260. Ekstern konsulentbistand - I alt	1.986	1.986	1.986	5.957
1270. Revisionsudgifter (PwC)	75	75	75	225
1280. Inventar og udstyr				
1290. Grundkøb (10 %)				
1300. Køb og opførelse af bygning				
0800. Salg af prototype/scrapværdi (indsæt negativt beløb)				
1310. Patenter, knowhow og produktionslicenser				
1320. Markedsføring og formidling	150	150	150	450
1320. Evaluering og analyse	83	83	83	250
1320. Rejser og transport	300	300	300	900
1320. Andet i alt	533	533	533	1.600
Udgifter i alt til intern projektadministration	4.857	4.857	4.857	14.570
1250. Indirekte omkostninger (18 % standardsats)	843	893	893	2.630
1329. I alt	5.700	5.750	5.750	17.200
Finansiering af projektet	2012	2013	2014	Total
Region Midtjylland, Vækstfonden	2.750	2.800	2.800	8.350
EU Regionalfond	2.050	2.050	2.050	6.150
Deltager finansiering	900	900	900	2.700
I alt	5.700	5.750	5.750	17.200

Figur 4 Rammbudget for 2012 - 2014

Budgettet er foreløbig meget groft, der vil i forbindelse med resultatkontrakten blive udarbejdet et mere detaljeret budget, hvor bl.a. midler til den større fokus på mobilisering vil fremgå.

5 Effektmål

Operatørens mål er således at forløse innovationspotentialet i den danske vandsektor, styrke virksomhedernes forretning og bringe dem til nye markeder.

Målet er, at der skal skabes national vækst gennem realisering af innovative demonstrationsprojekter, der samtidigt skaber et stærkt hjemmemarked for virksomhederne samt eksportaktiviteter jf. udbudsmaterialet.

Der er ikke konkrete delmål, da partneringprocessen er vanskelig at forudsige, men den konkrete slutmålsætning er, at der som minimum deltager det antal virksomheder og kommuner samt udskrives fakturaer som angivet i annonceringen.

Effekttopfyldelsen måles i henhold til udbuddet ud fra virksomhedernes resultater. Succesen er desuden betinget af evnen til at få virksomhederne til at forstå og engagere sig i den nye og helhedsorienterede tilgang, hvorfor det også er interessant at processen evalueres – og at den i høj grad bliver orienteret mod at tilvejebringe enkeltvirksomheder/klynger, der kan indgå i udviklingsforløb med netop den grad af kreativitet og input af viden, som markedet efterspørger og som reelt bliver købt.

Operatøren har en ambitiøs målsætning, der rækker udover projektet 3 år. Vores mål er, at partnerskaber, innovation og kredsløbstankegangen til udvikling af værdiskabende vandkoncepter er en så integreret og værdiskabende del af den regionale vandklynge når projektperioden ophører, at udviklingen vil forsætte på kommercielle vilkår.