



Vandpartnerskabet

- afsluttende rapport¹



¹ Nærværende rapport er udarbejdet af Dansk Industri (DI) i efteråret 2010. Rapporten er udarbejdet gennem interviews og møder med virksomheder i partnerskabet omkring behov, muligheder og anbefaler til fremtidige partnerskaber. Rapporten er således ikke nødvendigvis et udtryk for Miljøstyrelsens holdning.

Indhold

SAMMENFATNING OG KONKLUSIONER (RESUME)	3
1 PARTNERSKABER I MILJØTEKNOLOGISK HANDLINGSPLAN 2010-2011	4
2 VANDPARTNERSKABETS ETABLERING OG FORMÅL	5
3 ORGANISERING I 5 PROJEKTER	6
3.1 HISTORIK	6
3.2 STATUS EFTER DE FØRSTE TO FASER	6
4 KONKLUSION EFTER DE TO FØRSTE FASER	8
5 VANDPARTNERSKABETS AFSLUTTENDE FASE	10
5.1 RESULTAT AF FASE 3	11
5.1.1 <i>Rekreativt vand</i>	11
5.1.2 <i>Aquakultur</i>	11
5.1.3 <i>MBR teknologi</i>	12
6 ANBEFALINGER TIL FREMTIDIGE PARTNERSKABER	14

Bilag A – Forslag til videreførelse af akvakultur samarbejdet

Bilag B – Statements fra deltagende akvakultur parter

Bilag C – Markedssegmentering for MBR projektet

Bilag D – Statements fra deltagende MBR teknologi parter

Bilag E – Liste over deltagende virksomheder

Sammenfatning og konklusioner (resume)

Partnerskaber fremhæves ofte som et centralt virkemiddel for udvikling af nye løsninger og øget eksport af miljøteknologiske produkter og services.

I efteråret 2010 gennemførte DI på opfordring af Miljøstyrelsen partnerskabets afsluttende fase med fokus på 3 af de oprindelige 5 projekter af det vandpartnerskab, der blev etableret i 2007.

I den afsluttende fase var der fokus på Aquakultur, MBR Teknologi og Rekreativt Vand, mens Vand i byer og Ekstrem Regn ikke indgik. Det blev dog hurtigt besluttet ikke at gå videre med Rekreativt Vand. I bilag 5 kan ses de deltagende virksomheder i MBR Teknologi og Akvakultur.

Nærværende rapport sammenfatter partnerskabets historik og resultater samt erfaringerne fra henholdsvis de to første og den afsluttende fase. Endelig oplistes en række anbefalinger til gennemførelse af kommende miljøteknologiske partnerskaber.

Samlet set har de oprindelige 5 projekter udviklet sig ganske forskelligt. En lang række faktorer har spillet ind, men et fællestræk for projekterne må dog siges at have været at kompleksiteten i forbindelse med at indgå i partnerskaber er blevet undervurderet, specielt når det handler om at indgå i forpligtende samarbejder af forretningsmæssig karakter. Som konsekvens er der i den nuværende handlingsplan (2010-2011) mere fokuserede partnerskaber.

Overordnet kan der opsummeres 4 læresætninger/lessons learnt ud fra erfaringerne fra vandpartnerskabet:

- Vigtigt med facilitator/tovholder der driver partnerskabet
- Der skal være klar forventningsafstemning mellem virksomhederne – herunder f.eks. forpligtende forretnings samarbejder
- Der skal være støtte fra - og afklaring af - det offentlige rolle – herunder adgang til eventuelle tilskudsmidler
- Særlige udfordringer i forhold til SMV'er der ikke har overblik over markedet, muligheder og regler.

Da der således er en række værdifulde *lessons learned* fra forløbet i Vandpartnerskabet, indeholder nærværende rapport en grundig sammenfatning af disse med henblik på at de kan indgå i etablering af kommende partnerskaber.

1 Partnerskaber i miljøteknologisk handlingsplan 2010-2011

Regeringens nyeste handlingsplan for fremme af miljøeffektiv teknologi for 2010 -2011 blev offentliggjort den 1. marts 2010. I handlingsplanen er partnerskaber inden for miljøeffektiv vandteknologi forsat i fokus, således som vandområdet var det i den første handlingsplan for miljøeffektiv teknologi (2007 – 2009). Partnerskaberne i nuværende handlingsplan fokuserer på temaer, hvor danske aktører på miljøområdet står overfor specifikke udfordringer, hvor der er et åbent vindue for forandringer og hvor miljøministeriet har et medansvar for at løfte disse. Det kan f.eks. være som følge af ændringer i den eksisterende miljøregulering – nationalt, i EU eller i internationalt regi. Der lægges desuden vægt på at kunne indgå i strategiske partnerskaber med myndigheder og aktører i relevante samarbejdslande.

Fokuseringen af strategien for initiering af partnerskaber i forhold til den tidligere handlingsplan skal blandt andet ses i lyset af, at der findes andre forskellige tilskudsordninger, hvor virksomhederne kan få tilskud til netværksdannelse – blandt andet Videnskabsministeriet og Økonomi – og Erhvervsministeriet.

I handlingsplanen 2010 – 2011 indgår der partnerskaber inden for vandteknologi på følgende områder: omkring ballastvand, lokal afledning af regnvand (LAR), spildevand i Indien samt grundvand i Kina.

2 Vandpartnerskabets etablering og formål

Vandpartnerskabet blev etableret i 2007 som en del af Regeringens miljøteknologiske handlingsplan. Vandpartnerskabet blev etableret med deltagelse af cirka 25 virksomheder, vidensinstitutioner og myndigheder.

Vandpartnerskabet er i "Miljøteknologisk Handlingsplan 2007-2009" beskrevet som:

En bred kreds af producenter, entreprenører rådgivere, brugere og myndigheder, som gennem en indledende fase har identificeret tre tematiske spor for det videre arbejde på baggrund af en kombination af danske kompetencer, aktuelle miljøudfordringer og markedspotentiale. De tre foreløbige fokusområder er: Integrerede løsninger for vand i byer, akvakultur og rekreativt vand. Der er gennemført en analyse af den danske kompetenceprofil på disse områder, som skal bruges til at målrette arbejdet yderligere og vurdere behovet for eventuelt at engagere udenlandske partnere. Partnerskabet er nu på vej ind i en ny og forpligtende fase, hvor der skal udarbejdes forretningsplaner inden for de enkelte spor. Miljøstyrelsen deltager aktivt i partnerskabet, som består af 24 virksomheder, videninstitutioner og brugere.

De overordnede mål for vandpartnerskabet er beskrevet således:

- *At identificere og udvikle nye forretningsmuligheder inden for beskyttelse, rensning, genbrug og styring af vand i Danmark og internationalt.*
- *At bidrage til etablering af udviklings- og forretningspartnerskaber mellem danske aktører på vandområdet.*
- *At opnå miljømæssige fordele ved de udviklede konceptløsninger.*

3 Organisering i 5 projekter

3.1 Historik

Efter en række indledende fællesmøder organiserede de deltagende aktører sig i 5 samarbejdsprojekter. De 5 projekter havde i den første tid en fælles facilitator (Mandag Morgen), som bragte aktørerne gennem den første fase, hvor der var fokus på at parterne skulle lære hinanden at kende, finde frem til projektets mere specifikke indhold og formål osv.

Efter fase 1 overlod Mandag Morgen facilitator-rollen til DHI. I praksis overgik de 5 projekter dog til en betydelig grad af autonomi, og det var her, at DHI i de fleste tilfælde påtog sig rollen som tovholder, med DI som ad-hoc sparringspartner.

Vandpartnerskabet som en samlende platform ophørte dermed reelt med at fungere, selv om det i forskellige sammenhænge fortsat blev præsenteret på denne måde. En lang række samarbejder omkring FoU, produkter og markedsudvikling (men ikke udvikling i policy og regulering) finder derimod sted mellem danske aktører, og hvor opstarten af Vandpartnerskabet til dels kan siges at have haft en katalyserende effekt.

3.2 Status efter de første to faser

De 5 projekter udviklede sig ganske forskelligt. Ved afslutningen af fase 2 (primo 2010) var status for de 5 projekter således:

- *Vand i Byer*: Samarbejdede om markedsføring af danske kompetencer og løsninger indenfor vand i byer. Det primære fokus var rettet mod det kinesiske marked. Efter at der kun havde været få aktiviteter i 2009, var der ikke aftalt nogen aktiviteter for 2010. Samtidig var der blevet lavet et nyt, stort innovationssamarbejde *Vand-i-byer* med dette fokus under ledelse af bl.a. DTU Miljø.
- *MBR Teknologi*: Flerårigt forsknings- og udviklingssamarbejde initieret bl.a. innovationskonsortiet *Membio*. Konsortiet havde (og har) til formål at styrke deltagernes forsknings- og udviklingskompetencer, og samarbejdet er formaliseret ved hjælp af VTUs kontraktparadigmer. Der var på daværende tidspunkt ingen planer om at samarbejdet skulle udvikle sig til et egentligt forretningssamarbejde.
- *Rekreativt Vand*: Samarbejdet var sat i bero og afventede en melding fra Miljøstyrelsen om støtte til fase 3. Samarbejdet nåede at gennemføre markedsanalyser i udvalgte europæiske lande ligesom der var fælles deltagelse i konkrete anlægsprojekter. Der blev også udbudt og givet tilskud til et demonstrationsprojekt omkring sund-

hedsaspekter omkring rekreativt vand i byer. Deltagerne havde ved afslutningen af fase 2 ganske forskellige forventninger til, hvad samarbejdet skulle indebære mht forretnings samarbejder.

- *Aquakultur*: Samarbejdet var de facto ophørt. Samarbejdet nåede at gennemføre en række drøftelser og vidensudveksling. Deltagerne havde ganske forskellige forventninger til, hvad samarbejdet skulle indebære mht forretnings samarbejder. En støtte til videreførelse i form af udarbejdelse af forretningsplaner og markedsanalyser kunne være relevant.
- *Ekstrem regn*: Samarbejdet havde ført til et fælles forsknings- og udviklingsprojekt *Stormwater Informatics* i DTU-regi.

4 Konklusion efter de to første faser

Vandpartnerskabet havde samlet set ikke helt udviklet sig som forventet. De følgende konklusioner blev uddraget af DI og DHI efter afslutningen af fase 2:

- Blandt de tre overordnede målsætninger er ingen af dem fuldt opnået, og kun nummer et og to kan siges at være delvist opfyldt. Nummer tre omkring miljømæssige fordele kan dog udvikles på sigt gennem de spor, der fortsat eksisterer.
- Projekterne har udviklet sig ganske forskelligt, tilsyneladende med størst succes (fremdrift), hvor de har udviklet sig til konkrete projekter f.eks. forsknings- og udviklingsprojekter.
- Projekterne var sandsynligvis ikke blevet til noget, uden at de var blevet initieret af det offentlige, og omvendt har manglende engagement fra det offentlige også haft en opbremsende effekt
- Vandpartnerskabet som samlende, strategisk platform har ikke eksisteret i de senere år, hvorimod en lang række samarbejder omkring FoU, produkter og markedsudvikling (men ikke udvikling i policy og regulering) finder sted mellem danske aktører.
- Det har haft negativ indvirkning på visse projekter i vandpartnerskabet, at der ikke har været en tilstrækkelig klar forventningsafstemning vedrørende offentlig finansiering af en videreførelse af projekterne, når finansieringen fra tilskudsordningen i regi af den miljøteknologiske handlingsplan ophørte. Det offentlige har dog ikke på noget tidspunkt stillet dette i udsigt. Samtidig har en række virksomheder opbygget en forventning, uden at kommunikere denne direkte. Konkret er der dog givet støtte udviklings- test- og demonstrationsprojekter under handlingsplanen. Blandt andet inden for
- Projekterne af denne type har brug for dels en facilitator til den indledende fase, hvor de skal lære hinanden at kende og aftale mål/arbejdsdeling/tidsplan, dels paradigmer for indgåelse af aftaler om samarbejdets form og spilleregler
- Der er ikke opstået egentlige forpligtende forretningssamarbejder baseret på decideret salg af nye produkter og services, dog har *Vand i Byer* ført til et fælles markedsføringstiltag.
- Markedsanalyser har tilsyneladende kun været anvendt som værktøj i begrænset omfang pga. manglende projektopfølgning og finansiering, ligesom den begrænsede (fraværende) deltagelse af myndigheder (brugere af nye løsninger) til en vis grad har medført manglende fokusering af projekterne.

- Markedsrettede partnerskaber fordrer at sammensætning af deltagere kompletterer hinanden. I visse af projekter har der været for store, modsatrettede interesser som har bremset udviklingen, og som ikke har været håndteret med hjælp fra ekstern facilitator. I sig selv er der dog ikke noget galt i, at aktører har modsatrettede eller forskellige interesser. Men dette bør afklares tidligt i en forventningsafstemning og afgøres om der i så fald er basis for et fortsat partnerskab.
- I mindst to af projekterne har der været tale om ganske forskelligartede forventninger til projektets udvikling, og der har ikke været stillet værktøjer / paradigmer til rådighed, der har sikret den fornødne forventnings-afstemning.
- Det offentlige har bidraget (fra flere styrelses side) med en top-down udviklingsmodel for partnerskaber, som ikke har styrket bottom-up processer blandt øvrige aktører, ligesom de offentlige aktørers rolle ikke har været tilstrækkelig klar.
- Den manglende succes på den strategiske og kommercielle front kan ikke oversættes til, at der ikke er grundlag for eller behov for sådanne platforme, blot at det ikke har ført til de ønskede resultater ved at være grebet an på den anvendte måde.

5 Vandpartnerskabets afsluttende fase

Efter afslutningen af fase 2 og en udbudsrunde for en afslutningsfase, anmodede Miljøstyrelsen sig med brev af 15. april 2010 DI om at udarbejde et tilbud vedrørende afrunding af vandpartnerskabet under regeringens "Handlingsplan for miljøeffektiv teknologi 2007-2009". Den maksimale beløbsramme var angivet som 200.000 kr. excl. moms.

Miljøstyrelsen udbad sig specifikt, at tilbuddet omfattede tre af de frem projekter, nemlig *Rekreativt vand, Aquakultur og MBR teknologi*.

DIs forslag til afrunding af de tre nævnte projekter blev baseret på en vurdering af, at det ville være mest relevant (bla. med afsæt i de oprindelige målsætninger for Vandpartnerskabet) at faciliteringen skulle understøtte, at samarbejderne blev kvalificeret til at kunne videreføres ved egen kraft med et markedsrettet fokus. Dette indebar et specifikt fokus på de internationale markeder og dermed afsætningsmuligheder for projekternes ydelser og produkter.

Forløbet bestod af følgende step:

- Indledende kontakt til deltagerne og forelæggelse af de grundlæggende præmisser for gennemførelse af fase 3.
- Intensiv dialog med partnerskaberne en vurdering af deres aktuelle situation, konkrete behov og tanker om internationale afsætningsmuligheder
- Udarbejdelse af et beslutningsgrundlag for det videre samarbejde på grundlag af en international markedsscreening

Virksomhederne forpligtede sig til følgende:

- At indgå positivt i projektets opstart med en intention om at nå frem til etablering af fælles, forpligtende forretningsmæssige samarbejder
- At medvirke i projektet med de fornødne mandtimer, herunder såvel til stadevurdering og markedsanalyser m.v., som indgåelse af eventuelle forretningsaftaler.
- At selv finansiere additionelle aktiviteter, der opnås enighed om i projektet, herunder ekstra markedsanalyser, studieture, markedsfremstød mm.

Der blev nedsat en styregruppe bestående af Miljøstyrelsen, DI, By – og Landskabsstyrelsen (i dag Naturstyrelsen) og DHI.

Dette forløb blev finansieret inden for rammerne af Miljøstyrelsens bevilling.

Herefter var det fra starten besluttet, at målsætningen for fase 3 var at nå frem til, at der kunne udarbejdes en konkret forretningsplan, finansieret af virksomhederne selv. Præmissen for denne målsætning var, at partnerne selv skulle etablere et konsortium med en konkret strategi og handlingsplan for konkrete markedsfremstød på relevante internationale markeder.

5.1 Resultat af fase 3

Resultatet af den afsluttende fase gennemgås i det følgende:

5.1.1 Rekreativt vand

Det viste sig hurtigt, at de deltagende virksomheder havde forskelligartede forventninger til det videre forløb, og at der ikke var en fælles forståelse mellem disse om retning og mål for samarbejdet.

Styregruppen besluttede derfor på sit 2. møde, at der ikke var grundlag for at gå videre med dette projekt.

5.1.2 Aquakultur

Styregruppen besluttede på sit 1. møde, at deltagerkredsen skulle udvides, og at dette skulle ske gennem til brancheorganisationen Aquacircles medlemskreds.

Dette førte til, at 10 virksomheder deltog i opstartsmøde den 24. august, hvor der var enighed om at fortsætte et forløb frem mod et fælles markedsinitiativ rettet mod et udvalgt marked.

Virksomhederne udvalgte en arbejdsgruppe bestående af 3 virksomheder til den efterfølgende dialog med DI.

Denne dialog og en række tilhørende analyser og sonderinger førte til fremlæggelsen af et samlet forslag for et fælles, strategisk markedsfremstød rettet mod det vietnamesiske marked.

Et særligt træk ved dette fremstød er, at det baserer sig på en langsigtet tidshorisont med en forventning om, at der i Vietnam vil opstå behov for en stramning af miljøreguleringen og dermed en situation, hvor de relativt avancerede, danske teknologier vil stå stærkt på markedet.

Dette forslag blev præsenteret for den samlede kreds af deltagere på et møde 25. januar 2011 (af praktiske årsager var det ikke muligt at samle alle deltagere inden for fase 3's formelle tidsramme, der løb t.o.m. december 2010).

Forslaget er vedlagt som bilag A. Endvidere vedlægges statements fra de deltagende parter som bilag B.

På mødet var der bred opbakning til forslaget og efterfølgende har 5 virksomheder givet konkret tilsagn om sammen med Miljøstyrelsen at betale en efterfølgende videreførelse af samarbejdet. Der er ligeledes opbakning til projektet fra den danske ambassade i Hanoi til videreførelsen af samarbejdet.

Samlet set må målsætningen om at projektet skulle etablere grundlaget for et forpligtende, forretningsmæssigt samarbejde siges at være opfyldt.

Projektet har særlig vist, at der er særligt perspektiver forbundet med et samarbejde mellem virksomheder, der har fokus på en forventet ændring af fremtidige markedsbetingelser i form af strammere regulering.

5.1.3 MBR teknologi

Parterne i MBR projektet havde som nævnt tidligere indgået et samarbejde i innovationskonsortiet MEMBIO, og parterne havde ikke umiddelbart planer om et mere forretningsmæssigt samarbejde.

Efter en indledende dialog med de 4 virksomheder i MBR projektet om muligheder for et markedsfokuseret samarbejde, var der interesse fra 3 af de 4 virksomheder til at indgå i et forløb med DI, hvor muligheder for en videreudvikling af samarbejdet skulle undersøges.

DI har på den baggrund faciliteret et forløb med det formål at skabe et beslutningsgrundlag for et egentligt kommercielt samarbejde. Forløbet har haft afsæt i en markedssegmentering, der skulle give mulighed for at prioritere specifikke kundeudfordringer og tilhørende tekniske løsninger. Et af dilemmaerne for MBR projektets parter var at fastlægge en strategi for markedsmodning af deres teknologiske koncept, idet konceptet i realiteten fordrer etablering af et marked for produkter, der går ud over eksisterende lovgivningsfokus.

Forløbet har været positivt, og parterne er her efter afslutningen af fase C fortsat i overvejelser om det videre forløb. Forløbet har haft den grundlæggende udfordring, at en videreudvikling af samarbejdet i en forpligtende, forretningsmæssig retning er en betydelig strategisk udfordring for de deltagende virksomheder og krævede en intern afklaring af målsætning, investeringsomfang mm. for et sådant samarbejde.

I bilag C er vedlagt projektets produkter (markedssegmenteringen i anonymiseret version), og i bilag D er vedlagt statements fra de deltagende parter vedrørende udbyttet af forløbet.

Samlet set må målsætningen om at projektet skulle etablere til grundlaget for et forpligtende, forretningsmæssigt samarbejde siges at være

opfyldt. Projektet har særligt vist, at indgåelse af et forpligtende samarbejde i de indledende faser har betydelig gavn af at blive faciliteret af en ekstern, uvildig part.

6 anbefalinger til fremtidige partnerskaber

Det kan være svært at opstille generelle anbefalinger til fremtidige partnerskaber, da partnerskaber kan være meget forskellige i deres formål.

Der kan dog i forbindelse med etableringen af et partnerskaber være store gevinster at hente for gennemførelsen af et vellykket samarbejdet ved at overveje følgende anbefalinger.

Anbefaling: Det bør tidligt i forløbet afklares - gennem forventningsafstemning - hvad formålet med samarbejdet skal være.

Formålet med et partnerskab kan f.eks. være:

- Vidensudveksling, f.eks. afklaring af muligheder og problemer ifm. ny international regulering
- Innovation (udvikling og demonstration), f.eks. etablering af demonstrationsprojekter eller længerevarende innovationskonsortier
- Strategisk, f.eks. koordineret afdækning af behov for politiske tiltag, vidensopbygning, teknisk udvikling mm ifm. tilstræbelse af et udviklingsforløb, f.eks. opbygning af et *smart grid*
- Forretningsmæssigt, f.eks. fælles markedsfremstød, længerevarende strategiske samarbejder, opbygning af fælles selskaber mm.

Det kan være en særlig udfordring at få balanceret offentlige og private parterers interesser. De offentlige aktører kan f.eks. primært have fokus på udvikling af nye løsninger til adressering af en specifik miljømæssig udfordring eller branding af regionen som et hub for specifikke kompetencer.

Samtidig vil de private aktører typisk have fokus på salg, udvikling af nye salgbare produkter, markedspositionering mm.

Hvor de offentlige aktører derfor kan have interesse i en bred kreds af deltagere, vil de private aktører have et ønske om en vis grad af eksklusivitet.

Der kan også mellem to virksomheder eller to offentlige institutioner være forskellige interesser og mål med partnerskab,

Anbefaling: Det offentlige rolle og tilhørende markedssignaler bør tydeliggøres fra projektets start.

Teknologisk udvikling kan i mange sammenhænge være et centralt virkemiddel for at realisere offentlige målsætninger for miljøforbedringer.

Det nye globale paradigmeskifte vedrørende cleantech og Grøn Vækst indebærer en tæt kobling i fremtiden mellem offentlige myndigheder og private aktører, og hvor offentlige myndigheder vil kunne spille en meget større rolle i at åbne nye vækstmarkeder gennem transnationale partnerskaber.

Et eksempel på dette er Miljøstyrelsens projekt omkring vandrensning i Indien. Det er nye roller og opgaver for offentlige myndigheder, som burde udforskes yderligere som en potentiel dansk styrkeposition.

Partnerskaber (B2B og eller B2P) kan være ønskværdige i forbindelse med det offentlige initiativ. Her kan det være nyttigt at indtænke følgende:

- Hvor stærkt et markedssignal er der forbundet med det offentlige initiativ? Er der afsat specifikke budgetter til realisering af de nye løsninger? Er der andre forhold, der sandsynliggør for deltagende virksomheder at deres investeringer i forbindelse med udviklingsprojektet har kobling til et fremtidigt marked?
- Er der en koordinering mellem offentlige teknologiinitiativer og tilhørende regulering? Vil offentlige reguleringsinitiativer gøre en reel implementering af de nye teknologier attraktiv? Er der en egentlig efterspørgsel fra både budgetansvarlige (kommunale) og regulerende (statslige) myndighed på udvikling af nye teknologier?
- Statslige samarbejdsaftaler og demonstrationsprojekter kan indeholde omfattende politisk signalværdi. For deltagende virksomheder kan tilrettelæggelsen af aktiviteterne indholdsmæssigt og geografisk have stor betydning, idet markedsforholdene kan variere betydeligt. Tilstedeværelsen af et åbenlyst miljømæssigt problem vil pege på behovet for nye løsninger, men vil ikke nødvendigvis være ensbetydende med, at der er egentlige markedsmuligheder. Dette bør afdækkes forud.

Det bør overvejes om der skal afsættes midler til involvering en facilitator i partnerskabet.

Vandpartnerskabet har været drevet på forskellig vis igennem forløbet:

- I fase 1 indgik en facilitator, der sikrede fremdrift i projekterne. Her var fokus på indkredsning af de miljømæssige behov og idegenerering.
- I fase 2 var fremdriften baseret på, at hvert projekt havde en tovholder udpeget blandt deltagerkredsen. Her var fokus på innovation og udvikling.

- I fase 3 indgik en facilitator, der sikrede fremdrift i projekterne. Her var fokus på realisering af et forretningsmæssigt samarbejde.

I både fase 1 og 3 kunne facilitatoren sikre såvel fremdrift og opbygning af tillid mellem parterne. De to faser var væsensforskellige, idet der alt andet lige må siges at være en stigende kompleksitet op igennem forløbet, men tilstedeværelsen af en facilitator til håndtering af tillidsopbygningen var essentiel.

Det bør overvejes om der skal være en særlig SMV-strategi i partnerskabet.

Involvering af SMVere er en særlig udfordring i forbindelse med partnerskaber. SMVernes ressourcer og situation er væsentlig anderledes end større virksomheder.

Offentlig støtte til partnerskaber, f.eks. innovationskonsortier, baserer sig bl.a. på at disse forventes at bidrage til innovation, udvikling og vækst i SMVere. SMVere er bl.a. kendetegnet ved:

- At de arbejder med en forholdsvis kort tidshorisont. Involvering i partnerskaber skal derfor så vidt muligt være inden for ½-1 års varighed med en ret konkret problemstilling
- At de kun kan afsætte begrænset tid til deltagelsen, f.eks. har de sjældent tid til konceptafklaringer o.l.
- At de har særligt brug for forventningsafstemning og opbygning af tillid, typisk vil de således være meget forsigtige med at informere om deres forretningsideer.