

# OFFENTLIG-PRIVAT INNOVATIONSSAMARBEJDE

- EN HÅNDBOG



## KONTAKT

Camilla Raagaard Ernst, projektleder, Gate 21  
[camilla.raagaard.ernst@gate21.dk](mailto:camilla.raagaard.ernst@gate21.dk)

Se mere på [www.gate21.dk](http://www.gate21.dk)

### Redaktion

Camilla Raagaard Ernst  
Karolina Huus  
Sara Edske  
Katrine Lerhard

### Udgivet

Februar 2019, Gate 21

### Fotos

Forside: Sara Edske

### Layout

Sara Edske

*Håndbogen er udarbejdet af Gate 21 og Lundgrens advokater*

# INDHOLDSFORTEGNELSE

OPI SOM KONCEPT .....	4
OPI fra et offentligt privat perspektiv .....	5
Gevinster og omkostninger ved brug af OPI.....	6
Grøn omstilling og OPI-projekter.....	7
OPI-AFTALEN .....	9
Særligt om elimimenering af inhabilitet.....	16
Særligt om blandede kontrakter.....	17
SÅDAN GØR DU .....	19
Formuler et behov.....	19
Sæt holdet .....	19
Intern forankring.....	19
Processen .....	20
Forhandling af OPI-aftalen .....	20
Den vigtige forventningsafstemning .....	21
Hvor skal vi hen?.....	21
Roller i forhandlingen.....	22
Udvikling og samarbejde i OPI-projektet.....	23
Samarbejdet betyder nye roller .....	23
Innovation kræver vilje og retning .....	24
Partnerskabet kan ikke stå alene .....	26
Afslutning af OPI-projektet.....	26
Resultaterne skal kunne bruges i et udbud .....	26
Overlevering af viden .....	27
Overblik over hovedfaserne .....	28

# OFFENTLIG-PRIVAT INNOVATIONSSAMARBEJDE - EN HÅNDBOG

Denne håndbog er til dig som offentlig myndighed, som har valgt eller overvejer at igangsætte et offentlig-privat innovationssamarbejde (OPI) sammen med private virksomheder og/eller vidensinstitutioner. Håndbogen tager dig igennem både juridiske og processuelle overvejelser, og den giver dig gode råd til arbejdet med de forskellige faser, både før, under og efter OPI-projektet.

Selve OPI-aftalen ligger som bilag og er en skabelon, som kan benyttes til at designe OPI-projektet og sikre det juridisk.

OPI-håndbogen er udarbejdet og udgivet af Gate 21. Den er baseret på de praktiske erfaringer fra projektet Cleantech TIPP. Her har mere end 20 danske og svenske partnere arbejdet med innovation og udbud i en lang række cases med juridisk assistance fra Lundgrens Advokatpartnerselskab i forbindelse med afviklingen af projektet Cleantech TIPP, der har været støttet af Interreg-ÖKS. Alle har de bidraget til udformningen af denne håndbog. Projektet samt denne håndbog har fået juridisk assistance fra Lundgrens Advokatpartnerselskab. Projektet og denne håndbog er støttet med midler fra Interreg Öresund-Kattegat-Skagerak.

Denne OPI-håndbog, og særligt afsnittet om selve OPI-aftalen, kan ikke erstatte juridisk vejledning. Vi anbefaler, at der altid søges juridisk assistance i forbindelse med udformningen af en OPI-aftale til et OPI-projekt.

## OPI SOM KONCEPT

Offentlig-privat innovationssamarbejde (OPI) er en metode, der tillader offentlige og private aktører at udvikle nye løsninger sammen ud fra fælles definerede udviklingsmål. Det klassiske aftager-leverandør-forhold lægges på hylden for en stund, og i stedet for optræder alle parter som ligesindede udviklingspartnere, der arbejder mod fælles udviklingsmål. Målet er at udvikle nye innovative løsninger der opfylder nye behov.

Metoden hviler på et juridisk afprøvet grundlag, som gør det muligt, at alle aktører kan gå ind i et udviklingssamarbejde, uden at parterne bliver inhabile eller at eventuelle fremtidige udbud i relation til projektet skal annulleres.

OPI ikke en udbudsform og der er ikke nogen købsforpligtelser. Konceptet bygger i stedet på, at den offentlige benytter muligheden for arbejde med innovation sammen med markedet inden en udbudsproces. OPI er altså en metode, der indskyder en udviklingsfase før udbuddet. Målet er at identificere krav og funktioner, som kan danne grundlag for og styrke et kommende udbud. OPI gavner også private parter; de opnår en større indsigt i, hvad den offentlige udbyder efterspørger i fremtiden.

Før et udbud er det en god idé at få et bedre kendskab til de eksisterende løsninger på markedet. Som offentlig myndighed må du gerne gå i dialog med markedet. Det er reguleret af reglerne for markedsdialog (udbudsloven §39). Der kan afholdes flere dialoger mellem offentlige og private og sågar 1:1 møder med forskellige leverandører. Men der er situationer, hvor dialog ikke er nok. Hvis man som offentlig aktør fortsætter med dialogen i en grad, hvor der drøftes løsninger mere detaljeret, så bliver statsstøttereglerne sværere at håndtere, hvis det ikke formaliseres nærmere. Samtidig kan dialogen give anledning til en række tvivlsspørgsmål og uafklarede forhold, som både den offentlige og den private part har interesse i at få undersøgt nærmere.

Et OPI-projekt kan altså være en god løsning inden et udbud, hvis den offentlige aktør ikke kan fastsætte eller har viden om til de relevante (funktions)krav, som skal indarbejdes i et udbudsmateriale, og hvor en markedsdialog ikke har løst det. Med et OPI-projekt kommer den offentlige myndighed ud over den usikkerhed, der er forbundet med at sidde alene og skrive kravspecifikationer til et udbudsmateriale. I stedet kan det ske i samarbejde med de private aktører, der arbejder med løsningerne til dagligt, og som også er interesseret i at udvikle videre sammen med offentlige myndigheder til gavn for deres forretning.

OPI er særlig relevant for den offentlige myndighed, hvis:

- Der ikke findes produkter på markedet, der kan løse problemet godt nok
- En markedsdialog ikke giver information nok til at gå direkte videre til at skrive et udbud
- Potentialet for en ny løsning er uklart, og der mangler afklaring på en række punkter
- Test og afprøvninger er vigtige/nødvendige for at forstå hvilke krav og funktioner, som senere skal indarbejdes i et udbudsmateriale
- Offentlige og private har et gensidigt behov for hinanden i udviklingen af en ny løsning
- Der er ressourcer og ledelsesmæssig opbakning til at drive et OPI-projekt

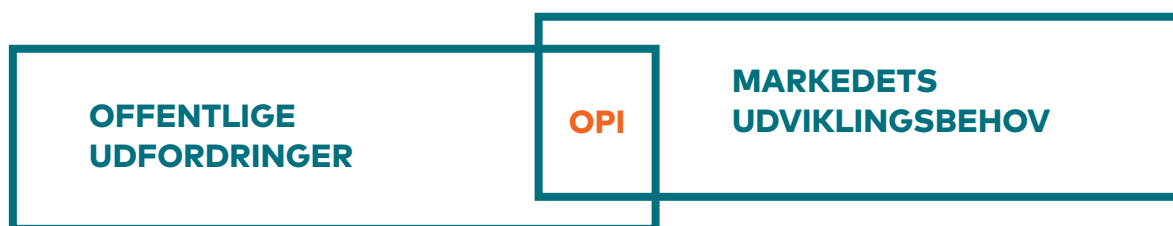
OPI-projekter bygges op om en udvikling af nye løsninger, eller en videreudvikling af eksisterende løsninger, som har behov for at blive modificeret til at passe til en anden geografi eller en ny efterspørgsel (grønnere, mere cirkulære mv.) eller få tilført nye funktioner. OPI-projekter har som regel et undersøgende formål indbygget, og i projekterne arbejder man derfor ud fra en eksplorativ tilgang. Et udviklingsspørgsmål driver således samarbejdet mellem de offentlige og private deltagende parter og kan for eksempel lyde på:

- Hvordan renoverer kommunen en række folkeskoler, hvor bygninger bliver både energieffektive, og med et forbedret indeklima, og hvorledes sikrer vi, at løsningerne spiller sammen i opsætningen?
- Hvordan transformerer vi affaldsindsamlingen til at være baseret på 'On Demand' tilkørsel, som også kan understøtte en ny forretningsmodel for eks. betaling pr. tømning, og hvorledes vil transformationen kunne bruges i andre sammenhænge, hvis den eks. er digital?
- Hvordan skaber vi evidensbaseret og nyttig viden om, hvordan lys i klasseværelser kan understøtte et godt læringsmiljø og reducere brugen af energi?
- Hvordan undersøger vi om og hvordan kunstig belysning påvirker symptomer på spiseforstyrrelser?

## OPI fra et offentligt og privat perspektiv

Både den offentlige myndighed og de private virksomheder har gavn at et OPI. Det er hele pointen. Virksomheder er generelt interesseret i at udvikle og test nye løsninger, som matcher deres kunders behov og kan udvide deres marked. Den offentlige myndighed er interesseret i, at virksomheder kan producere og levere de løsninger, som de har behov for. Eksisterer de ikke, er OPI oplagt, så der kan udvikles innovative og tilfredsstillende løsninger, som er testet af i virkeligheden. Derfor kan kommuner stille demonstrationsområder til rådighed i forbindelse med et OPI-projekt. Det kan være skoler, bygninger, landskaber og byrum, som kan medvirke til en hurtig afklaring af løsningernes funktionalitet i praksis. For virksomhederne repræsenterer denne 'legeplads' mange nye muligheder for at arbejde med 1:1 test og demonstrationer og en direkte adgang til en stor brugerflade. Brugerinddragelse kan i høj grad være med til at løfte og kvalitetssikre produktudviklingen for en virksomhed.

Både den offentlige og den private part besidder vigtig information og viden om både behov og løsningsmuligheder. Et OPI-projekt kan bygge bro og lære både den offentlige og private at forstå hinanden bedre og udvikle sammen. Processen og formatet for OPI-projekter byder på en lige deling af ansvar og risiko mellem den offentlige og private part.



*OPI potentialet opstår der, hvor offentliges udfordringer og markedet potentiale for udvikling mødes*

## Gevinster og omkostninger ved brug af OPI

OPI er godt for noget men ikke for alt. Som hovedregel kan man sige, at jo mere komplekst og umodent markedet er, desto mere er der behov for at overveje en OPI-fase, inden en kommune eller organisation foretager et udbud. Som offentlig myndighed bør man nøje overveje, hvor OPI-projekter passer ind i udbudsstrategien og se på de områder, hvor der særligt er behov for nye løsninger på markedet. Nogle projekter er meget omfattende og kræver meget planlægning, andre kan gennemføres hurtigt og agilt med relativt simple processer. Det afhænger af hvor meget nytænkning, det kræver for at lykkes, hvor mange fagligheder der skal involveres, hvordan løsningen skal testes og graden af kompleksitet.

Som offentlig aktør bør man også gøre sig klart, hvad det koster ikke at gøre noget. Måske bliver udfordringerne dyrere at løse på sigt.

Fordelen ved OPI er, at man kan arbejde på at klargøre sit kommende udbud før udbuddet igangsættes. Det giver en helt anden fleksibilitet og andre muligheder for udvikling. Et OPI-projekt gør det muligt at dokumentere at en ny løsning er teknisk mulig og/eller økonomisk fordelagtig.

Ulempen er, at man som offentlig myndighed ikke kan købe en nyudviklet løsning ind i samme ombæring. Der skal efterfølgende laves et separat udbud. Det kan være krævende, både at lave et OPI-projekt og derefter udforme et udbud. Begge dele koster tid og ressourcer. Besparelsen ligger derfor i, at man som offentlig myndighed, gennem OPI, har mulighed for efterfølgende til gengæld at vide helt præcist, hvad man skal efterspørge og dermed få et mere effektivt udbud og ikke mindst en bedre og mere fremtidssikret løsning. Det kan spare omkostninger på den lange bane. OPI er på den måde en investering i bedre udbud.

Ligesom alt andet udvikling og innovation indebærer et OPI-projekt en investering i tid og tålmodighed. Der findes ingen garanti for, at investeringerne vil give et tilstrækkeligt højt afkast. Der skal være plads til at fejle og acceptere en vis risiko. Der er altid en risiko, når man søger innovation. Men i et OPI-projekt vil man have mulighed for at gå flere partnere sammen – også flere offentlige organisationer – og dermed kan risikoen spredes ud på flere. Således kan OPI-projekter være en måde at støtte op om de aktiviteter og indsatser, som en offentlig myndighed prioriterer højt, men har svært ved at finde gængse løsninger på.

OPI handler ikke kun om innovation af produkter. Det kan også handle om tilpasning, procesudvikling eller en ny metode for håndtering af arbejdsformer eller lignende. Innovation kan være tilpasning til kontekst, samtænkning eller andre "mindre" udviklinger. Forsøg ikke altid at skabe en radikal ændring, da de mindre kan være lige så værdifulde. Du får ikke nødvendigvis det bedste resultat ved at tage alt med fra start, ofte er det faktisk en god idé at bryde det op i mindre bidder og arbejde med noget meget konkret.

### **SKAL DU LAVE ET OPI?**

Du kan spørge dig selv:

- Har du et behov, der er et særligt prioriteret område for jeres organisation?
- Hvordan skal OPI bidrage til målet?
- Hvad forventes at komme ud af OPI-projektet?
- Hvilke effekter skal OPI sikre?

Arbejdet før udbud med både dialog og OPI kan positivt bidrage til:

- Tidligt i forløbet at opdage fejl og komme frem til sagens kerne
- Reducere incitamentet til konflikter i udbudsfasen og opbygge motivation for at gøre det bedre sammen
- Sikre en reel dialog / samarbejde / samskabelse mellem offentlig og private
- Forebygge konflikt og skabe tillid

OPI giver mest mening, når der er tale om en sammenfletning af flere (funktions)krav, og hvor løsningen på forhånd er ukendt. Omvendt vil OPI være for stor en proces at give sig i kast med, hvis der er mulighed for at drive markedet på anden vis, f.eks. ved at arbejde mere fokuseret med miljømærker på enkelt produkter i en konkurrencepræget dialog.

Værdien af et OPI-projekt kan måles i det udbytte som parterne opnår ved at deltage. Alle parter må gøre sig klart, om de tilsigtede projektresultater har tilstrækkeligt med værdi for dem, og hvorledes der yderligere skal laves aftaler (i OPI-aftalen) om økonomisk vederlag for de private deltagende parter og en investeringsprofil for projektet for den offentlige myndighed. Se mere om det under OPI-aftalen.

### **Grøn omstilling og OPI-projekter**

OPI-projekter kan være særligt relevante, når det gælder områder inden for grøn omstilling. Nye målsætninger og kommunale dagsordener om energiomstilling, ressourceeffektivitet, og klimatilpasning af byerne sætter nye krav til nye løsninger, kommunerne skal skabe. Hvis vi skal i mål med den grønne omstilling, så er kendte løsninger ikke nok. Der skal innoveres og skabes flere typer effekter. Energi-materiale og CO2 besparelser skal gennemføres, og en omstilling

til cirkulær økonomi skal vinde frem. Kommuner, regioner og offentlige institutioner har mange opgaver i relation hertil. Det stiller højere krav end tidligere til nye løsninger. Det kan OPI være med til at indfri.

Netop når vi har disse ønsker om nye løsninger inden for blandt andet energi, klima, affald og ressourcer samt digitale og intelligente transportsystemer (ITS), er der behov for helt nye måder at anskue problem og løsning på. Deleordninger, cirkulær økonomi og eje/leje tendenser præger udviklingen. Det kan betyde, at også kommuner skal til at anskue problematikkerne fra nye vinkler. Flere forskellige behov kan have en samlet løsning, hvilket kræver et sammenhængende og samlende udviklingsarbejde. OPI er en god mulighed for at lave synergier mellem forskellige fagområder og skabe gevinster for både miljø og opgaveløsningens kvalitet og effektivitet.

Virksomhedernes udgifter ved at byde på udbud inden for affald, energi, ITS og lignende er markant højere end for andre sektorer for offentlige ordregivere<sup>1</sup>. Det kan skyldes, at det er sværere at formulere krav inden for denne type af udbud. Resultatet er derfor ofte 'dårlige urealistiske krav' set fra leverandørernes side og ikke særlig succesfulde udbud set fra udbyderens side. Løsningen kan være et bedre vidensgrundlag. Det kræver, at udbudskonsulenter får viden fra relevante fagmedarbejder men også viden om, hvad markedet potentielt kan levere. Det er i faserne med tilbudsskrivning og forhandling, at udgifterne er klart højest indenfor tilbudsgivning<sup>2</sup>, og her kan et OPI være med til at lette den proces ved at sikre bedre krav og kendskab til markedet.

1 Petersen, O. H., Erik, B., Potoski, M., & Brown, T. L. (2018). *Measuring and Managing Ex Ante Transaction Costs in Contracting for Public Services*. Afhandling præsenteret på *Public Management Research Conference*, Singapore.

2 Petersen, O. H., Potoski, M. og Brown, T. L. (2018): *Virksomheders transaktionsomkostninger ved salg til det offentlige og det private*. Center for forskning i offentligt-privat samspil, Roskilde Universitet. URL: [https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63078433/Resultater\\_TC\\_ved\\_salg\\_til\\_offentlige\\_og\\_privat\\_19\\_10\\_2018.pdf](https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63078433/Resultater_TC_ved_salg_til_offentlige_og_privat_19_10_2018.pdf)





## OPI AFTALEN

En OPI-aftale er en juridisk bindende aftale (kontrakt) mellem offentlige og private aktører, hvor alle parter indvilliger i at arbejde eksplorativt ud fra fælles definerede udviklingsmål i et tidsafgrænset projektforsøg.

Nedenstående afsnit indeholder en vejledende gennemgang af OPI-aftalens generelle anvendelse og de overordnede juridiske regler, som ligger til grund for OPI-aftalen. Gennemgangen kan ikke træde i stedet for juridisk rådgivning om konkrete projekter og omstændigheder, der kan adskille sig fra de typeforudsætninger, der – implicit og eksplicit – er gjort i det følgende.

Grundlaget for at benytte OPI inden et udbud findes i den danske udbudslov, som følger EU's udbudsdirektiv (dir.2014/24/EU). Udbudsdirektivet gælder også for Sverige. Sverige har derfor udbudsregler, der – i hvert fald for så vidt angår OPI – svarer til de danske. Det har derfor været muligt at oprette svenske OPI-projekter ud fra samme juridiske koncept, som er gældende efter dansk ret. Det danske advokatfirma Lundgrens har i samarbejde med det svenske advokatfirma Setterwalls været hovedaktørerne bag en ensartet dansk-svensk OPI-aftale. Den gør det muligt for såvel danske som svenske offentlige og private aktører at indgå i samme type OPI-aftale.

Når man formaliserer samarbejdet i en OPI-aftale, sikrer man normalt:

- at udviklingssamarbejdet ikke får karakter af en offentlig udbudspligtig kontrakt
- at den offentlige part ikke under et efterfølgende udbud er forpligtet til at udelukke den private aktør fra at deltage pga. inhabilitet.

OPI-aftalen sætter rammerne for parternes frie leg i transparente rammer, idet OPI-aftalen nærmere afgrænser hver parts bidrag til projektsamarbejdet i form af kompetencer, viden og rettigheder.

Nedenfor gennemgås dele af OPI-aftalen<sup>3</sup>, som har vist sig særligt at give usikkerheder, nemlig; Hjemmel, aftaletypen, rettigheder, økonomi, statsstøtte, annoncering og efterfølgende udbudspligt.

### HJEMMEL

*Den juridiske grundtanke med OPI er, at hvis man som offentlig institution har hjemmel (på svensk: retslig grund) til at varetage en opgave og til at foretage et indkøb, så har den offentlige institution normalt også hjemmel til at gennemføre et OPI-projekt med henblik på at forbedre opgavevaretagelsen.*

*Som hjemmelsgrundlag for kommuner refereres ofte til kommunalfuldmagten, erhvervsfremmeloven eller sågar folkeskoleloven<sup>4</sup>, i samspil med de generelle forvaltningsretlige principper om blandt andet økonomisk forsvarlig forvaltning og saglighed.*

*Kommunale politikker og strategier, eksempelvis om cirkulær økonomi og ressourcegenanvendelse, kan indgå i kommunens hjemmelsgrundlag for at gennemføre en OPI-projekt. Et OPI-projekt, der udvikler modeller for genanvendelse af byggematerialer, kan således have hjemmel i såvel reglerne for kommunale byggerier som i kommunens ønske om at fremme cirkulær økonomi.*

<sup>3</sup> Der er kun medtaget dele af OPI-aftalen, som er særligt vigtigste at forstå og forholde sig til inden indgåelse af en OPI-aftale. Andre dele, såsom forsikring, forpligtelser, ophør, opsigelse mv. er også centrale elementer i en OPI-aftale og kan findes i skabelonen for OPI.

<sup>4</sup> Gate 21 har oprettet en OPI-aftale omkring forbedret indeklima i folkeskoler, som var baseret på Folkeskolelovens §2 om forbedret skoleforhold. 9

Til gengæld må OPI-projekter ikke tilrettelægges med henblik på, at den offentlige institution skal tjene penge på aftalen, med mindre der er tale om kommercialisering af et biprodukt som følge af OPI-aftalen, jf. nedenfor om rettigheder og statsstøtte.

## AFTALETYPER

OPI-aftalen er opbygget omkring den præmis, at der ikke er tale om et indkøb i almindelig forstand. Dermed er aftalen ikke underlagt udbud. Aftalen er ikke et indkøb men derimod noget andet. Vi har her tre mulige scenarier for dette:

- 1) **OPI-aftalen har ikke karakter af en offentlig kontrakt**, da der ikke er tale om en gensidigt bebyrdende aftale, som dette begreb er defineret i EU udbudsdirektivet artikel 2, stk. 1, nr. 5, i udbudslovens § 24, nr. 24 og i tilbudslovens § 15b, nr. 4.

Et sådant OPI-projekt er udbudsfrit, når der ikke er tale om et indkøb, men om et samarbejde, hvor parterne kun hver især bidrager til fælles udviklingsmål/-aktiviteter. Det ikke-gensidigt-bebyrdende forhold betyder, at der ikke er en aftale om leverancer, som man kender det i almindelige indkøb.

- 2) **OPI-aftalen er gensidigt bebyrdende men omhandler tjenesteydelser vedrørende forskning og udvikling** og er omfattet af undtagelsesbestemmelsen i udbudslovens § 22, som implementerer udbudsdirektivets artikel 14.

Et sådant OPI-projekt om tjenesteydelser vedrørende forskning og udvikling er udbudsfrit, når:

- projektresultatet ikke udelukkende tilfalder den ordregivende myndighed, ELLER
- tjenesteydelsen ikke fuldt ud betales af ordregiveren.

Hvis blot én af betingelserne er opfyldt, er der formelt set udbudsfrihed. Normalt vil begge betingelser være opfyldt, fordi et OPI-projekt normalt indebærer, at parterne begge bidrager og begge får del i projektresultatet.

Undtagelsen gælder derimod ikke, hvis den offentlige aktør modtager alle projektresultater, OG den private aktør opnår fuld betaling for sin ydelse.

- 3) **En aftale om mindre, særligt tilpassede ydelser til projektet, som har været konkurrenceudsat**, eller af anden grund ikke er underlagt udbudspligt efter udbudsloven (EU udbudsdirektivet) eller tilbudsloven.

Ved udformning af OPI-aftalen skal der tages stilling til, hvilke af disse scenarier, der gør sig gældende. De vilkår og aktiviteter, som er indeholdt i OPI-aftalen, skal afspejle og stemme overens med den relevante begrundelse for udbudsfrihed. Hvis der reelt er tale om et almindeligt offentligt indkøb vil der selvsagt på sædvanlig vis være udbudspligt, uanset hvad man kalder aftalen. Langt de fleste OPI-aftaler gennemføres med henvisning til udbudslovens § 22 om forskning og udvikling.

Private deltagere i OPI-projektet vil være interesseret i at beskytte deres eksisterende viden og rettigheder. Er der tale om erhvervshemmeligheder, vil der typisk i OPI-aftalen være aftalt en tavshedspligt for de deltagende parter.

Håndtering og fordeling af rettigheder afhænger af, om OPI-projektet skal være åbent eller lukket. Fordelingen af rettigheder skal modsvare parternes bidrag.

Immaterielle rettigheder tænkes som udgangspunkt i sidste ende overladt til den private aktør, som anses for bedst egnet til at udnytte og beskytte disse. Den offentlige aktør skal kunne forstå den nye viden og være berettiget og i stand til selv at udnytte denne i forbindelse med fremtidige udbud, ligesom en offentlig vidensinstitution skal have ret til at videreudnytte den pågældende viden i sin videregående forskning.

Der skelnes mellem "baggrundsviden" og "forgrundsviden" alt afhængig af, om der er tale om en parts egen viden eller viden, der skabes af parterne i fællesskab under OPI-projektet.

**Baggrundsviden** er immaterielle rettigheder, knowhow og ikke-offentliggjorte opfindelser, som en part:

A) enten har rettighederne til ved projektets opstart, forudsat at dette skriftligt er oplyst over for de øvrige parter eller i øvrigt åbenbart fremgår af omstændighederne

B) eller har generet alene og for egen regning, men parallelt med projektet. Er sådan egen genereret viden afledt af forgrundsviden, forudsætter det dog, dels at projektet er "åbent", og den pågældende forgrundsviden derfor er offentliggjort under iagttagelse af gennemsigtigheds- og ligebehandlingsprincippet, og dels at den under projektet egen genererede viden ikke tilgår andre parter under OPI-projektet.

**Forgrundsviden** er den fælles viden, herunder knowhow og de projektresultater, der genereres af parterne i fællesskab, som led i projektet, eller er afledt af forgrundsviden uden at være "baggrundsviden".

Opdeling af forbrugsviden og baggrundsviden i forhold til, hvad parterne bidrager med hver for sig, og hvad der er fælles skabt viden i projektet, gør det muligt i langt de fleste tilfælde at undgå en kompliceret forhandlingsproces omkring rettighedsdeling og licensvilkår.

Overvej om den offentlige part får et udbytte af projektet, der modsvarer den offentlige parts bidrag. I modsat fald må OPI-projektet ikke gennemføres.

Som tommelfingerregel i forhold til, om der bør vælges et åben eller et lukket OPI-projekt, kan følgende overvejes:

- Forventes ingen rettigheder, der kan rettighedsbeskyttes -> overvej åbent OPI-samarbejde
- Forventes rettigheder, der kan rettighedsbeskyttes -> overvej lukket OPI-samarbejde med fordeling af udbytte efter bidrag.

#### **Licens**

I et lukket OPI-projekt fastsættes der typisk licensvilkår, der forpligter den private aktør til at give licens på markedsvilkår til projektresultatet i fornødent omfang og til brug for

gennemførelsen af et efterfølgende udbud, så alle tilbudsgivere får mulighed for at gøre sig bekendt med projektresultatet og dermed at byde på lige vilkår. På denne måde modvirkes risiko for, at den private aktør er inhabil pga. en utilbørlig konkurrencefordel.

Denne licens-forpligtelse er også essentiel for at undgå et udfald efter et endt OPI-projekt, hvor der kun er én privat leverandør, nemlig den private aktør fra OPI-projektet, som har interesse i at afgive tilbud på den udbudte opgave.

### **Hvad skal offentliggøres?**

Hvis OPI-projektet gennemføres i fuld åbenhed, stilles opstået forgrundsviden (dvs. den viden som tilvejebringes i fællesskab under OPI-projektet) løbende til rådighed for offentligheden. Den offentlige aktørs interesse for offentliggørelse er relateret til funktioner, effekter til den udviklede og/eller testede løsning, behov og krav m.v.

Den private aktørs nye egenudviklede baggrundsviden, som måtte opstå undervejs i OPI-projektet, skal, jf. betingelserne under B) ovenfor, derimod ikke offentliggøres. Denne nye egenudviklede baggrundsviden kan danne grundlag for yderligere egen udvikling og kommercialisering.

Eksempel: Et OPI-projekt, der har som mål at udvikle en app til forbedret dialog mellem en udsat borgergruppe og kommunen, kan eksempelvis som fælles projektresultat, og dermed forgrundsviden, have app'ens funktionaliteter, udsende og brugerflade. Selv om udviklingen er sket på baggrund af den private aktørs baggrundsviden i form af IT-kode og øvrige tekniske forhold, kan det normalt sikres, at projektresultatet også kan anvendes af andre private leverandører på baggrund af deres IT-kode m.v. I dette tilfælde, vil den private OPI-projektdeltagers baggrundsviden omfatte såvel den IT-kode m.v., som bestod forud for OPI-projektet, som den videreudvikling heraf, som den private OPI-projektdeltager foretager alene og sideløbende med OPI-projektet.

I dette tilfælde vil den private OPI-projektdeltager såvel som andre private leverandører under det efterfølgende udbud kunne byde på en løsning, der opfylder kommunen krav til funktionaliteter, udseende og brugerflade, blot baseret på hver deres baggrundsviden i form af IT-kode m.v.

Øvelsen kan virke nærmest teoretisk trættende ved første øjekast. Men det er vigtigt at få klarhed over helt fra start, da det har stor betydning, i forhold til hvad der senere skal offentliggøres i forbindelse med et efterfølgende udbud, samt virksomhedernes forståelse for hvad der offentliggøres i forbindelse med et evt. efterfølgende udbud og hvilke rettigheder, de kan beholde.

---

## **ØKONOMI**

Et OPI-projekt oprettes ofte på baggrund af nogle økonomiske midler, der er til rådighed, eks. gennem tilskud fra støtteordninger, EU-projekter mv.

Det er vigtigt at notere sig, at de private parter i et OPI-projekt i et vist omfang godt kan modtage betaling, enten via sådanne støtteordninger m.v. eller fra den offentlige part i OPI-projektet. Vederlagets størrelse fastsættes ud fra omfanget af det arbejde og de ressourcer, der leveres af den private aktør under OPI-projektet. Under alle omstændigheder bør vederlag ikke fuld ud modsvare den private aktørs bidrag, da dette vil afspejle, at der foretages et indkøb frem for et fælles udviklingsprojekt.

Der benyttes oftest udtrykket til "kostpris" fremfor til "markedspris". Det vil sige, at den offentlige delvist kan betale for de private parterers deltagelse i et OPI-projekt, herunder at give et økonomisk vederlag til eks. udstyr og lignende materiel, som stilles til rådighed for alle i projektet. Men det er ikke en forudsætning.

De første OPI-aftaler, der blev eksperimenteret med, var ikke åbne. De forudsatte derfor en forud fastsat fordeling af rettighederne til projektsresultaterne. De krævede derfor opstilling af et såkaldt "statsstøtteregnskab" for at dokumentere, at denne rettighedsfordeling ikke medførte ulovlig statsstøtte. Det var problematisk og særligt udfordrende at opstille og værdifastsætte OPI-indholdet på forhånd, og ordet "regnskab" var til dels også misvisende.

Igennem årene er OPI-aftalen forbedret gradvist og bygger nu på åbenhed i et omfang, der er forenelig med de kommercielle interesser og ejendomsrettigheder, alternativt at rettighederne fordeles efter parternes bidrag. Der er en mere logisk skelnen mellem "baggrundsviden" og "forgrundsviden", og et større fokus på sammenspillet mellem projektsresultatet og et efterfølgende offentligt indkøb.

Normalt skal der derfor ikke laves statsstøtteregnskab fordi:

- OPI-projektet er åbent og al forgrundsviden offentliggøres løbende, ELLER
- OPI-projektet er lukket, men sådan at forgrundsviden ejes i fællesskab efter bidrag og skal handles ud før den private part kan rettighedsbeskytte og kommercialisere denne forgrundsviden

I et åbent OPI-projekt offentliggøres forgrundsviden løbende. På denne måde er det muligt løbende at sikre, at den private part ikke opnår en ulovlig statsstøtteretlig fordel.

I et lukket OPI-projekt vil forgrundsviden efter projektet være ejet af parterne i fællesskab med forholdsmæssige ejerandele efter de bidrag, som parterne hver især har leveret under projektet. Den private part kan have forkøbsret til den offentlige parts ejerandel. Forudsætningen for, at den private part kan rettighedsbeskytte og kommercialisere den samlede forgrundsviden er derfor, at den samlede forgrundsviden er blevet/eller at den offentlige parts ejerandel er sat til salg, hvorefter den private part har købt den offentlige parts ejerandel i projektets forgrundsviden.

Hvis den private part i et lukket OPI-projekt modtager delvis betaling for sit bidrag til OPI-projektet, opnår den private part kun ejerandel i forgrundsviden svarende til den del af bidraget, der ikke er betalt for, mens den offentlige part modtager ejerandel svarende til sin betaling og sine øvrige bidrag.

Hvis parterne modtager ekstern offentlig støtte til projektet, sidestilles støttebeløbene som udgangspunkt med betaling fra den offentlige part. Den private parts bidrag til OPI-projektet udgør således den del, der ikke er dækket af støttebeløbene. Den offentlige parts bidrag svarer til støttebeløbet til den private part med tillæg af den offentlige parts øvrige bidrag.

Ovenstående kan dog variere efter støttebeløbenes karakter, støttevilkårene og den statsstøtteretlige klassificering af støttebeløbene.

Typisk håndteres et lukket OPI-projekt ved, at de forventede bidrag fastlægges i et budget som bilag til aftalen. Budgettet skal ajourføres ved OPI-projektets afslutning med angivelse af de faktiske bidrag, der blev leveret under OPI-projektet. Denne bidragsfordeling vil herefter normalt være udtryk for ejerforholdene til OPI-projektets forgrundsviden. Når ejerforholdet er fordelt på denne måde, kan der normalt redegøres for, at OPI-projektet ikke har ført til, at den private part har modtaget ulovlig statsstøtte. Dette kaldes ofte en statsstøtteredegørelse.

Det bemærkes, at der efter den såkaldte "de minimis"-forordning er visse muligheder for at etablere et alternativt eller supplerende grundlag for, at et OPI-projekt ikke medfører ulovlig statsstøtte.

## ANNONCERING

Efter udbudslovens §22 og §24, nr. 24, gælder loven (som helhed) ikke for OPI-aftaler, som er undtaget udbudspligt. Ergo er der ikke krav om annoncering efter udbudslovens §§ 191-193. Alligevel kan det være en god ide at annoncere efter potentielle OPI-partnere, evt. i forbindelse med en markedsdialog. På den måde sikres det, at OPI-projektet bygger på et hul i markedet, (ingen nuværende løsninger er tilfredsstillende), eller på et ønske om en forbedring af løsninger i forhold til hvad markedet på nuværende tidspunkt er i stand til at levere. Annoncering kan ske igennem TED, men det kan også gøres let og enkelt på kommunes egen hjemmeside.

For OPI-aftaler der er undtaget fra udbudspligt efter udbudslovens § 22 - nemlig gensidigt bebyrdende aftaler om forsknings- og udviklingstjenesteydelser, kan der være en pligt til at foretage en sådan offentliggørelse efter den af EU-domstolen udviklede praksis om pligt til at "iagttage en passende grad af offentlighed om offentlige kontrakter med klar grænseoverskridende interesse".

Hvis der udbetales et vederlag for deltagelse i OPI-projektet, som er større end 500.000 kr., anbefales det altid at foretage en annoncering efter potentielle OPI-partnere. Derved sikrer man dokumentation for kommunens saglige og økonomiske forsvarlige forvaltning.

## OFFENTLIGGØRELSE

Den tids- og videnskæssige fordel, som deltagende leverandører og andre kan have fået af OPI forløbet, skal udlignes, således at der kan sikres en fair konkurrence i et efterfølgende udbud. I praksis betyder dette, at man enten:

a) løbende igennem OPI-forløbet skal publicere genereret viden og resultater, hvorved behovet for en forlængelse af minimumsfristerne under et eventuelt senere udbud minimeres

ELLER

b) først i forbindelse med et eventuelt udbud indarbejder genereret viden og resultater fra OPI-projektet som bilag til udbudsmaterialer kombineret med en forlængelse af fristerne, idet forlængelsen afhænger af OPI-projektets varighed samt tidspunkt for afslutning. Et langvarigt OPI-projekt, som er afsluttet umiddelbart inden udbuddet, understøtter behovet for en længere fristforlængelse end tilfældet er ved korte OPI-projekter, som er afsluttet for lang tid siden.

Det anbefales, at publiceringen så vidt muligt sker løbende, jf. a), da en udskydelse, jf. b) i visse tilfælde kan give den private part en tidsmæssig fordel, som ikke kan udlignes ved senere publicering, og som derfor kan udgøre ulovlig statsstøtte.

OPI-forløbet afsluttes her for begge parter, og nu har den offentlige aktør en opgave i at sikre, at den nye viden videreføres til et eventuelt udbud. Her skal ny viden omsættes til eks. funktionskrav, hvor det vigtige er at holde sig for øje, at formuleringerne skal fremgå så objektive som muligt, således at de ikke favoriserer og udelukker andre fra at byde ind i et eventuelt senere udbud. Princippet er det samme som under en Markedsdialog (§39), hvor ny viden skal behandles og transformeres på en fair og objektiv måde (ligebehandling §2).

I OPI-aftalen står beskrevet: "Dokumentationen udarbejdes som et dynamisk dokument, hvor parterne forinden et udbud har mulighed for at undtage oplysninger af fortrolig karakter, som er uden betydning for et udbud. Parterne skal også inden et udbud gives mulighed for at frigive oplysninger, der oprindeligt var tilført det dynamiske dokument som baggrundsviden - uden at være en for udbuddets gennemførelse nødvendig baggrundsviden - hvis det efterfølgende viser sig, at oplysningerne skal indgå i et udbud, for at parten bevarer sin habilitet."

#### **Vidensmæssig udligning**

(Sikre at alle andre leverandører får samme viden)

- 1) Opsamling løbende i OPI-projektet er en god ide, så man sikrer sig, at alt relevant viden er opsamlet og dokumenteret og arkiveret på sagen
- 2) Alt relevant ny viden, som er skabt i OPI-projektet, findes tilgængeligt for den del af kommunen, som udformer det kommende udbud
- 3) OPI-materialet kan udgøre bilag til udbudsmaterialet for et efterfølgende udbud (PPT, referater, noter, billeder, målinger mv.)

#### **Tidsmæssig udligning**

(Fastsætte tilstrækkelig tidsfrist)

- 1) Vurdering af hvor meget ekstra tid som skal gives til andre at læse udbudsmaterialets bilag, således at de har en reel chance for at få indblik i den nye viden
- 2) Forlæng tidsfristen med rimeligt niveau (købmandsbetragtning)
- 3) Vurder hvor ofte du skal publicere viden, mens OPI-projektet kører for at komme dette punkt i møde

Det er værd at huske på, at OPI-aftalen allerede tager hånd om dette, inden arbejdet startes. Afslutningen handler således om at samle op på den praksis, der løbende har været udført, som ligeledes kan overføres som dokumentation i et kommende udbud som en samling af passende foranstaltninger (udbudsrapport, jf. § 174).

Fokus på principperne om logik og rimelighed er hovedelementerne i forhold til at sikre den offentlige aktørs udførelse af passende foranstaltninger, idet forpligtelsen for den offentlige aktør til at foretage den nødvendige og tilstrækkelige udligning af fordele for den private aktør er den samme efter gennemførelse af et OPI-projekt som efter gennemførelse af en mere uformel markedsdialog.

## Særligt om eliminering af inhabilitet

Som virksomhed kan man normalt deltage i et OPI-projekt uden at risikere at blive inhabil i et evt. senere udbud, da OPI-aftalen tager hånd om dette forhold. Rent faktisk er det OPI-aftalen, som kan sikre de private partners deltagelse i et udviklingsforløb med offentlige myndigheder, hvor det præcist kan aftales, hvorledes udviklingen skal foregå, og hvordan åbenhed skal håndhæves løbende i OPI-forløbet og efterfølgende ved afslutning.

Det er alene op til den offentlige myndighed at sikre, at et evt. efterfølgende udbud formuleres og tilrettelægges på en sådan måde, at de private parter, som deltog i OPI-projektet, ikke bliver inhabile. Den offentlige myndighed skal operere ud fra ligebehandlingsprincippet. Efter OPI-projektet skal udbuddet formuleres på en sådan måde, at det kan vindes af andre, men også at selv de deltagende leverandører kan byde ind på opgaven. Dette imødekommes ved, at man forholder sig til inhabilitet i aftalen. Opgaven går således ud på at sikre de private parter mod inhabilitet, og dette kan gøres ved at gøre projektresultaterne tilgængelige for andre i god tid.

OPI-aftalen tager hånd om den private parts habilitet ved fastsættelsen af følgende vilkår:

- Udviklingsprojekter har generelle formål
- Resultaterne er generelt anvendelige løsninger, og rettighederne hertil fordeles mellem parterne
- Konkrete løsningsmetoder, som forudsættes at indgå i et udbud, gøres også tilgængelige for de øvrige tilbudsgivere
- De private parter forpligtes til at acceptere offentlighed omkring OPI-projektets resultater



## Særligt om blandede kontrakter

Ved gennemgang af OPI-aftalen bliver det tydeligt, hvilke overvejelser man skal gøre sig, herunder at sikre sig at det er de rette aktiviteter (baseret på forskning og udvikling), som skal indgå i OPI-projektet. Ved anlægsprojekter vil det eks. være naturligt, hvis udviklingen af eks. en ny energieffektiv bygning i et OPI-projekt også vil omhandle forskellige byggetekniske konstruktioner, som skal testes og afprøves med henblik på at vurdere, hvorvidt løsningerne er brugbare og kan repliceres. Ved afgørelsen af, hvad der er anlæg, og hvad der er forskning og udvikling, kan vi generelt lade os inspirere af EU-kommissionens meddelelse fra 2007 om præ-kommercielle indkøb, som indeholder forslag til, hvorledes forskning og udvikling kan defineres:

*"F&U kan omfatte aktiviteter som f.eks. udforskning af løsninger og design, fremstilling af prototyper samt nyudvikling af et begrænset antal førstegangsprodukter eller tjenester som en prøveserie. Nyudvikling af førstegangsprodukter eller -tjenester kan omfatte en begrænset produktion eller begrænsede ydelser, der indgår i feltforsøg for at vise, at produktet eller tjenesten kan fremstilles eller leveres i større mængder i en acceptabel kvalitet."*  
(KOM (2007) 799)

OPI-aftalen skal indeholde en klar beskrivelse af udviklingssamarbejdet, idet der skal udformes en projektbeskrivelse med tilhørende planlagte aktiviteter. Det er derfor en central opgave for OPI-projektets parter at blive enige om, hvilke opgaver og aktiviteter der er indeholdt og uadskilleligt forbundet med OPI-projektet, samt hvilke eventuelle opgaver og indkøb som er accessoriske, og som objektivt set kan adskilles fra OPI-projektet, og som dermed eventuelt skal udbydes eller annonceres.

I det følgende bruges udtrykket 'udbudsfri' OPI for at tydeliggøre, hvornår noget skal eller ikke skal i udbud.

Skema 1 og 2 nedenfor illustrerer hvilke tilknyttede ydelser og aktiviteter, der kan anses for accessoriske til OPI-projektet, og hvilke der kan være undtaget fra udbudspligt af anden grund. Bemærk, at disse undtagelser generelt skal fortolkes indskrænkende.

Ifølge skema 1 nedenfor går øvelsen ud på at identificere de aktiviteter, som skal ligge til grund for OPI-projektet samt vurdere, om alle aktiviteter indebærer forskning og udvikling, eller om visse aktiviteter kan isoleres på et objektivt grundlag og dermed være genstand for et traditionelt almindeligt offentligt udbud.

Ifølge skema 2 går øvelsen ud på at vurdere, om de varer og/eller tjenesteydelser, som objektivt kan udskilles fra OPI-projektet, alligevel ikke skal konkurrenceudsættes ved et almindeligt udbud med den begrundelse, at ydelser alene kan leveres af en bestemt virksomhed, eller at ydelser alene er fremstillet med henblik på gennemførelse af forskning og forsøg.

# SKEMA 1

## UDBUDSLOVES §26, STK 4

Kan de forskellige dele af en kontrakt ikke objektivt adskilles, tildeles kontrakten efter reglerne, der gælder for den type ydelse, der udgør kontraktens hovedformål.

- Skal kunne begrundes konkret og underbygges af objektive forhold af teknisk eller økonomisk art
- Hvis ikke, bør kontrakten opdeles i OPI og et andet indkøb, som kan være udbudspligtigt

## TJEKLISTE

Omfatter projektet andre dele end tjenesteydelser om forskning og udvikling?

- Hvis nej: Udbuds frit OPI
- Hvis ja: Er hovedformålet med projektet forskning og udvikling?
  - Hvis nej: OPI og andet indkøb\*)
  - Hvis ja: Kan de andre dele adskilles objektivt?
    - Hvis ja: Udbuds frit OPI og andet indkøb\*)
    - Hvis nej: Udbuds frit OPI

\*Se næste tjekliste §80

# SKEMA 2

## UDBUDSLOVENS §80 STK 3, NR 2 OG 3 OG STK 4

Ingen udbudspligt, hvis bygge- og anlægsarbejder, varer eller tjenesteydelser kun kan leveres af en bestemt økonomisk aktør på grund af:

- Manglende konkurrence af tekniske årsager, eller
  - Beskyttelse af eksklusive rettigheder, herunder intellektuelle ejendomsrettigheder
  - Hvis der ikke findes rimeligt alternativ
- og
- Hvis den manglende konkurrence ikke er resultat af en kunstig indskrænkning af udbudsvilkårene

## UDBUDSLOVENS §81 STK 1, NR 1

Ingen udbudspligt for varer der alene er fremstillet med henblik på forskning, forsøg, undersøgelse eller udvikling. Kun varer som i sig selv udgør en udvikling – ikke indkøb af almindelige varer til brug for OPI.

## TJEKLISTE

Omfatter det andet indkøb\*) varer, som alene er fremstillet med henblik på forskning, forsøg, undersøgelse eller udvikling?

- Hvis ja: OPI-vareindkøb
- Hvis nej: Kan det andet indkøb\*) kun leveres af en bestemt økonomisk aktør på grund af manglende konkurrence af tekniske årsager eller beskyttelse af eksklusive rettigheder?
  - Hvis ja: Udbuds frit indkøb
  - Hvis nej: Udbudspligtigt indkøb

\*Se forrige tjekliste §26

## SÅDAN GØR DU

OPI-projekter starter altid med udgangspunkt i et konkret behov eller problem, som søges løst. Det ligger i ordet, at OPI laves for at skabe innovation, og innovation kan være mange ting og ske i mange skalaer. Måske er der behov for en hel ny type produkt eller proces, eller måske ligger behovet i en tilpasning af noget eksisterende til andre geografiske eller organisatoriske rammer. Begge dele er innovation og kan potentielt løses i et OPI.

### Formuler et behov

Jo skarpere dit behov er formuleret, jo bedre kan du formidle det videre til mulige samarbejdspartnere. Det sikrer, at det er de rigtige samarbejdspartnere til netop det projekt. Det er ikke sikkert, at alt kan løses på én gang. Derfor er det en god idé at bryde et meget stort behov eller en omfattende proces ned i mindre dele for at skabe et overblik over behovet og blive skarpere på, hvor et kommende OPI-projekt skal sætte ind.

Behovet kan blive skarpere gennem dialog, hvor forskellige fagfolk og eksperter er repræsenteret. Sammen kan de afgrænse og forme OPI-projekter.

### Sæt holdet

OPI-projekter opstår oftest fordi en offentlige aktør henvender sig til én eller flere private leverandører, men virksomheder kan også være initiativtager til et OPI-projekt. Offentlige aktør kan med fordel bruge markedsdialog til at søge efter mulige samarbejdspartnere til et evt. OPI-projekt. Når man på den måde afsøger markedet for løsninger, sikrer det også at der er et reelt behov for OPI-projektet. Det kan samtidig hjælpe den offentlige myndighed med at begrunde behovet og mængden af tid, energi og eventuelt økonomiske midler til et OPI-projekt. Man har som offentlig myndighed mange muligheder for at lave markedsdialog med private aktører. Markedsdialog er reguleret af Udbudslovens §39, og det kan ske i mange former; online, telefonisk eller som fysiske møder i både store og små forsamlinger. Der gælder de samme regler om ligebehandling og offentliggørelse, hvis I efter dialog beslutter at gå videre til et udbud.

OPI-projektet kan i teorien oprettes med alle leverandører, som man finder relevante. Er der en SKI-aftale med kommunen på området, så er OPI-projektet ikke begrænset af dette, og man er fri til at byde de virksomheder ind til OPI-samarbejdet, som man ønsker.

Byder man flere forskellige private aktører ind til samarbejdet, opnår man en særlig god dækning af mulige nye løsninger. Det er derfor naturligt, at der ved OPI-projekter ikke kun er organisationens tidligere leverandørvirksomheder, der bliver inddraget i samarbejdet men også andre store og små virksomheder med forskellige kompetencer. Det er ofte relevant for virksomheder at samarbejde med andre virksomheder – det kan være virksomheder med forskellige størrelser, kompetencer og produkter, der kan kobles sammen. Store og små virksomheder kan bruge hinanden. OPI-projekter kan være gavnlige for små eller mellemstore virksomheder, som gerne vil ind og byde på offentlige udbud i fremtiden og generelt udvikle sin virksomhed.

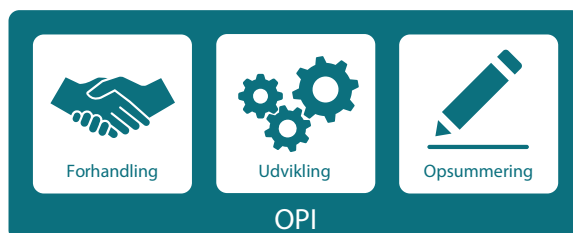
### Intern forankring

Et OPI-projekt er en oplagt mulighed for at kombinere forskellige typer af faglig viden fra egen organisation. Det handler derfor om at finde medarbejdere fra de berørte fagområder og helst også fra udbudskontoret. Jo tidligere i forløbet man får input fra alle relevante fagligheder, jo bedre sikrer man, at OPI-projektet opnår flest mulige synergier.

## Processen

Overordnet set er der tre hovedfaser, som skal planlægges og iværksættes i et OPI.

Før OPI-projektet starter, skal de deltagende parter forhandle en OPI-aftale, mellem de deltagende parter. Dernæst starter selve udviklingsarbejdet, hvor man som offentlige og private parter udvikler sammen over en given tidsperiode. Samarbejdet styres af den fælles OPI-aftale. Til slut afsluttes forløbet ved, at der evalueres og sikres dokumentation for forløbet, så det kan bruges i et senere udbud.



I de næste afsnit gennemgås de tre hovedfaser i OPI-projektet.

### Forhandling af OPI-aftalen



Forhandling

Mål for fasen: Målet er en aftale mellem de offentlige og private aktører, som afklarer og regulerer relevante forhold såsom rettigheder, inhabilitet og statsstøtte. Det er selve OPI-aftalen. I bilag til OPI-aftalen aftaler man også varighed, form, udviklingsmål for samarbejdet med videre.

Når samarbejdspartnerne er fundet, skal alle parterne forhandle en OPI-aftale på plads inden, OPI-projektet starter. Målet er at sikre samarbejdet og alle parterne. De private aktører vil som oftest gerne bruge tid på denne del, og mindre virksomheder skal hjælpes på vej med at oversætte juridiske termer i kontrakten til praktik for dem. Brug god tid på at gennemgå kontraktens forskellige punkter. De indledende forhandlinger til et OPI-projekt kræver tid, og de er vigtige for, at alle de involverede parter føler sig trykke ved at underskrive OPI-aftalen.

## En rådgiver kan savne ABR 89

Mange rådgivere er vant til at deltage i projekter, hvor der benyttes ABR 89, som indeholder blandt andet regulering af honorering, misligholdelse, ophavsret, ansvar, tidsfrister, tvister m.v., Det gør de for at opnå en forsikringsdækning. Men i en OPI-aftale giver det ikke mening, da OPI-aftalen tager hånd om disse forhold på en anden vis end en almindelig ABR 89-aftale. Et OPI er netop en aftale bygget på forskning og udvikling og/eller en ikke-gensidigt bebyrdende aftale, derfor kan det ikke sammenlignes med en almindelig udført opgave, hvis forsikringsdækning ligger under ABR 89. Det kan dog give fin mening at tilføje særligt uddybet ansvarsforhold i OPI-kontrakten med reference til ABR 89, hvis dette giver en bedre tryghedsfølelse for private leverandører.

### **Den vigtige forventningsafstemning**

Det er vigtigt, at alle parterne laver en fælles forventningsafstemning. Brug god tid på det inden samarbejdet går i gang, så undgår du lettere misforståelser senere hen, som potentielt set kan forsinke eller stoppe samarbejdet.

OPI-aftalen skal sikre samarbejdets formelle rammer og praksis og håndtere ejerskab af resultater, finansielle hæftelser og beskyttelse af den private part mod inhabilitet ved et efterfølgende udbud. Aftalen er dog ikke kun jura. Den lægger også op til, at parterne som bilag laver aftaler om samarbejdets form og på den måde skaber den samlede ramme for OPI-processen. Det er her, partnerne opstiller projektets udviklingsmål, der sætter retningen for arbejdet, og succeskriterier der skal hjælpe med at vurdere, hvorvidt projektet har opnået det ønskede resultat. OPI-aftalen er derfor et vigtigt redskab i forventningsafstemningen.

### **GODE EMNER AT DISKUTERE MED ALLE PARTNERE I ET OPI-PROJEKT**

- Afgrænsning af samarbejdet – hvilke emner arbejder vi med, og hvilke arbejder vi ikke med?
- Hvad er udviklingsmål og succeskriterier for projektet?
- Proces og arbejdsplan – hvor tit skal vi mødes, og hvad er formatet på møderne?
- Samarbejdets tidsramme
- Økonomi og finansiering - mulighed for delvis betaling eller økonomisk vederlag
- Rolle og ansvarsdeling –Hvem gør hvad og hvornår?
- Exit strategi ved manglende målopfyldelse – hvornår opgiver vi eventuelt projektet?
- Løbende sikring af 'overholdelse af aftalen' (udpeg en tovholder med ansvar for dokumentation)

Det er vigtigt, at I fra starten italesætter forventningerne til samarbejdet for at komme bedst muligt fra start. Et OPI er ikke et indkøb, og I lover ikke hverken, at der efterfølgende kommer et udbud eller i givet fald, at jeres samarbejdspartnere vil vinde det.

### **Hvor skal vi hen?**

Vi laver OPI-projekter, fordi vi har et formål. Det lyder ret enkelt, men det overordnede formål kan forsvinde lidt i samarbejdsforløbet. Derfor anbefaler vi, at I sætter konkrete udviklingsmål, som skal bruges aktivt til møderne og succeskriterier, så I kan vurdere, om I opnår det, I gerne vil med samarbejdet.

Udviklingsmål skal pege hen mod den virkelighed, projektet vil realisere. Spørg jer selv, hvad I gerne vil gøre anderledes, hvis I skruer tiden frem til projektets afslutning. Beskriv den virkelighed, I gerne vil arbejde frem mod og opsæt det som mål. Når man arbejder med at sætte mål, er der flere ting, der gode at have for øje. Først kigger man på hvilket antal mål, der passer til formålet, og hvordan disse mål passer sammen uden at modsige hinanden. Formulér målene klart og med tanke på, hvordan I kan undersøge, at de opfyldes. Det kræver en bevidst prioritering og en skarp

operationalisering, så man opnår det, man gerne vil. Man kan overveje at prioritere målene, så man i projektet retter både ressourcer og opmærksomhed det rigtige sted hen.

Succeskriterier skal beskrive, hvornår formålet er realiseret. Her konkretiserer I den ønskede effekt af samarbejdet. Udviklingsmålene peger frem og sætter retningen mod en ønsket fremtid, mens succeskriterierne fortæller, hvad man skal vide, når projektet er slut, og hvad man skal kunne konkludere på. Der gælder de samme råd, til hvordan man sætter brugbare mål, som ved udviklingsmål, og her er det endda endnu vigtigere, at man har for øje, hvordan man undersøger målopfyldelse. Beslut hvad I eventuelt vil måle på i løbet af projektet, og om det kræver, at I starter med at lave en baselinemåling.

Udviklingsmål og succeskriterier er ikke taget ud af den blå luft, da de kommer fra et problem, der skal løses. Gør denne forankring klar i din formulering af mål og kriterier. Se på hvor projektet er forankret i den offentlige organisations strategi, politik eller plan og hvilken hjemmel, der er til at løfte en given opgave og dermed også til at forbedre den opgaveløsning. Kig meget gerne på, hvor organisationens interesse ligger til at løfte opgaven – måske bidrager det til et af verdensmålene eller organisationens strategiske mål, og så kan den sammenhæng bruges som løftestang. Det kan også være et godt argument, at en løsning vil hjælpe fremtidssikringen af jeres opgaveløsning, hvis der for eksempel er kommet ny EU-lovgivning på området, som I allerede kan begynde at imødekomme.

### **Roller i forhandlingen**

Helt centralt for OPI er, at det de klassiske roller ophæves og i er ligeværdige udviklingspartnere. Lav en strategi for, hvordan I håndterer og minder hinanden om jeres roller i selve samarbejdet, så I ikke falder ind i de vante roller som aftager og leverandør. Udpeg en tovholder til at styre processen og koordinere kontakten.

Det er ofte den offentlige part, der tager initiativ til et OPI-projekt, men i visse tilfælde kan det også være en privat part. Initiativtageren samler aftaleparterne og sikrer, at gruppen indgår en OPI-aftale. I denne fase er initiativtageren koordinator og facilitator for processen. Da OPI ikke er kendt af alle, og fordi det ikke er en helt fast model og kan modelleres efter behov, skal initiativtageren være forberedt på, at der kommer spørgsmål fra de andre parter. Det kan hjælpe at sætte tydelige rammer, så det er klart for alle, hvad projektet skal føre til, og hvad de økonomiske og praktiske vilkår er.

Samarbejdet mellem offentlige og private parter over en længere periode kan være svært at håndtere, særligt hvis der er for store forskelle i forventninger til udviklingen af nye ideer og løsninger. Det er derfor en god idé at bruge god tid på at afklare roller, ansvar og tydeliggøre udviklingsmålet, inden OPI-aftalen træder i kraft.

Når forhandlingen er slut kan alle parter svare på:



- Hvad vil vi med samarbejdet?
- Hvordan skal samarbejdet drives?
- Hvornår er samarbejdet en succes?
- Hvornår skal vi evt. opgive samarbejdet?
- Hvordan sikrer vi den rigtige dokumentation?

I offentlige organisationer, er det typisk fagfolk der sætter OPI-projekter i gang. Det kan fx være fagfolk fra teknisk forvaltning, hvor man ofte er interesseret i nye løsninger, der kan indfri mål for eksempel at nedbringe CO<sub>2</sub>-udledningen. Der er dog mange fordele i også at tage en udbudskonsulent under armen til forhandlingen og inddrage vedkommende i processen som forberedelse på, at der kan komme viden ud af OPI-en, som muligvis senere skal ligge til grund for et udbud. Det giver stor værdi at tænke i en bred intern involvering, så så mange målsætninger og synergier kan opnås. Du kan med fordel nedsætte et helt team og oprette en midlertidig task-force.

### Udvikling og samarbejde i OPI-projektet



Udvikling

Mål for fasen: Målet er at skabe innovation sammen. I fasen følger og tilretter man i fællesskab planen i forhold til samarbejdets udvikling og holde et momentum i forløbet.

Når OPI-kontrakten er underskrevet, starter OPI-projektet. OPI-kontrakten er gået fra at være den vigtigste brik i forløbet til blot at være projektets ramme. Det er nu tid til at skabe innovation. Innovationen kommer ikke af sig selv, men kræver, at man i fællesskab udarbejder en plan. Vær skarp på hvad I skal innovere og på hvilken måde. Aktørerne har OPI-aftalen som rettesnor for samarbejdet, men valg af for eksempel design for udvikling, demonstrationer og evaluering skal tages fælles i OPI-gruppen.

En af udfordringerne ved at køre en OPI-proces er at sikre et godt og produktivt forløb for alle partnere. Løsningsmuligheder skalsøges, så de relativt hurtigt kan be- eller afkræftes for eksempel igennem tests og demonstrationer og vurderes ud fra en orientering i markedet. Den værditilførsel, som udviklingen i sidste ende skal frembringe, er derfor særlig vigtig at få frembragt og synliggjort under OPI-forløbet.

Innovation kræver tid og tålmodighed, og principielt er der ingen garanti for, at det giver afkast. Uanset hvad skulle I dog gerne lære noget af projektet.

### Samarbejdet betyder nye roller

Hvor der i forhandlingsfasen til en vis grad var forskellige roller for de forskellige parter, skal parterne nu ændre roller for at skabe innovationen i OPI-projektet. Alle er nu ligeværdige udviklingspartnere. Indkøber- og leverandørforholdet skal sættes til side.

Det er særlig vigtigt at skabe god kommunikation og have en gensidig tillid og åbenhed igennem hele forløbet. Der er som oftest tale om to forskellige kulturer, som møder hinanden i arbejdet, og partnerne er ofte vant til at arbejde på vidt forskellige måder og i forskellige tempi. Gør en indsats for at forstå hinanden og det miljø I hver især kommer fra. Prioriter fysiske møder i starten af forløbet, og hold gerne møderne hos hinanden på skift. Det kan hjælpe jer til at udveksle den tavse viden, I alle har.<sup>5</sup>

Den optimale start på et OPI, er en ærlig dialog, hvor man kan spørge ind til hinandens rammer og motivationer for at indgå i samarbejdet, og hvad I kan tilbyde hinanden.

<sup>5</sup> Nissen, Helle Aarøe (2016): "Samarbejde der fremmer OPI". Væksthus for Ledelse.

Forventningsafstemningen fra forhandlingsfasen hjælper jer på vej, men det er en god idé også at lave en løbende forventningsafstemning i projektperioden for at sikre, at alle stadig har samme idé om, hvad samarbejdet skal lede til. Der kan ske revideringer undervejs, når man lærer nyt og lærer hinanden bedre at kende. Det er også muligt at genforhandle aftalen, hvis man kan se, at samarbejdet er på vej i en anden men muligvis stadig relevant retning.

Selvom alle er ligeværdige udviklingspartnere, er det stadig vigtigt at have en tovholder, der sikrer dokumentationen undervejs og koordinerer forløbet.

### ***Innovation kræver vilje og retning***

Den undersøgende tilgang i et OPI-forløb kan betyde en risiko for, at intentionen bliver ved snakken og ikke kommer ud og leve. I kan i opstarten tænke mere i kvantitet end kvalitet for at sætte gang i idéudviklingen og komme i gang. Derefter kan I sortere i ideerne og kigge på, hvordan I kan bruge dem i forhold til jeres succeskriterier og udviklingsmål.

OPI kræver en række forudsætninger for at lykkes, og mange af dem handler om at sikre egen indsats og rammebetingelser for arbejdet. Retningen for arbejdet er allerede sat med OPI-aftalen og målsætningerne, så nu er det vigtigt kontinuerligt at have de mål i sigte. Måske skal målene tages frem ved møders start eller afslutning, og måske er der målinger, som skal laves løbende. Innovation skal tages alvorligt, hvis det skal lykkes. Det kræver tid at innovere, men det er også vigtigt at skabe tempo og afgrænse projektets tidsperiode, så I holder et momentum, og resultatet stadig er relevant, når det er opnået.

I denne fase skal I tænke i designplaner og implementering. Det vigtige er at tage stilling til metode og rammer, så forløbet får en form og en retning. Det skal naturligvis passe til projektets mål og virkelighed. Gør jer klart hvilke eksisterende løsninger, I bygger ovenpå og hvilke hypoteser, I arbejder ud fra. Hvis løsningen har eller skal have medarbejdere eller borgere som brugere, så er det oplagt at inddrage eller undersøge dem. Brugerinddragelse er en af de stærkeste muligheder i et OPI, da de offentlige kan øge forståelsen for deres borgeres behov og handlingsmønstre, og private parter kan tilpasse løsningen til den bruger. Sørg for at skabe data og målinger, hvis projektet har til formål at reducere eller øge noget.

Måske finder I ud af i løbet af projektet, at I har taget fejl. Jeres hypoteser var forkerte, behovet var et andet eller det første løsningsforslag duede ikke. Forsøg at italesætte fejl og manglende viden som en styrke, for I vil lære af fejlene, og hvis I ved, hvad I ikke ved, er I allerede langt. En kultur, der accepterer fejl og uvidenhed, vil fordre flere kritiske spørgsmål fra deltagerne. Det er vigtigt, hvis der skal skabes nyt.



For både den offentlige og den private part gælder det, at man bør have en klar idé om hvilke resultater, man leder efter. Det handler ofte om de oplysninger, der skal bruges for at udarbejde et beslutningsgrundlag, og her har en offentlig og en privat part ofte forskellige parametre og bundlinjer, de måler effekt ud fra. Selvom business casen bruges afslutningsvis, er det vigtigt at have tænkt den ind fra start, så man kan måle på de rigtige ting.

## EKSEMPLER PÅ OFFENTLIGE INTERESSER

- Opfyldelse af politiske målsætninger
- Pris og Total Cost of Ownership
- Effektivitet
- Borgertilfredshed
- Kvalitet og service

## EKSEMPLER PÅ PRIVATE INTERESSER

- Pris og bundlinje
- Vækst og markedspositionering
- Nye markeder og samarbejdspartnere
- Følsomhedsanalyser
- Volumen og lagerbeholdning



Når I er tydelige på jeres business case, bliver det nemmere at designe et godt projekt, hvor man ved hvilke svar, man leder efter. Ideen er at finde frem til hvilke data, I skal bruge, og om I kan få dem gennem OPI-forløbet.

Husk at det er et forsknings- og udviklingsprojekt, og der vil ofte være ting, der kan finpudses og gøres bedre. Pas på ikke at være for perfektionistiske i jeres tilgang, så I også får plads til at arbejde effektivt sammen.

### **Partnerskabet kan ikke stå alene**

Forhåbentlig er alle i OPI-gruppen engagerede i arbejdet, og har en forståelse for, hvorfor det er vigtigt. Det er derfor vigtigt at have et blik for den omverden, som projektets resultater skal eksistere i. Inddragelse af andre grupper i løbet af projektet kan gøre implementering meget lettere senere hen. Hvis politikere og ledere hos offentlige og private parter forstår projektets berettigelse, så er der større chance for at blive prioriteret og gå videre til et udbud, hvis det viser sig relevant. Hvis brugere og/eller medarbejdere, der skal arbejde med løsningen tages med på råd, er der bedre muligheder for at udvikle den rigtige løsning. Det kræver, at samarbejdsgruppen agerer som forandringsagenter, der forstår at være opsøgende og sprede information om og ejerskab til projektet. Jo bedre forankret det er, jo bedre muligheder har det for at blive en succes og være til nytte for alle parter.

Generelt er det vigtigt at tænke implementering ind så tidligt som muligt. Hav for øje, hvordan en løsning kan skaleres, når det udvikles, så den passer så godt til virkeligheden som muligt. Brugerinvolvering er en rigtig god metode til at sikre det, da man kan skabe sig et overblik over løsningens anvendelse i hele kæden og arbejdsgangene. Det kan være, at en eksisterende løsning bruges anderledes end forventet, og det skal måske tænkes ind i en ny løsning. Det er også et vigtigt incitament for en leverandør, at de kan få adgang til en brugerflade og et testmiljø, der kan kvalificere deres løsninger.

### **Afslutning af OPI-projektet**



Opsummering

Mål for fasen: Målet er at tydeliggøre og dokumentere forløb og resultater og gøre det klar til et eventuelt udbud.

OPI-projektet bør afsluttes med en evaluering af de nyudviklede løsninger. En evaluering kan godt være forskellig for en offentlig og en privat part. Den offentlige part er oftest interesseret i at finde frem til et nyt beslutningsgrundlag for et kommende indkøb., Det kan fx være at generere objektive funktionskrav, som kan indarbejdes i et udbud. Man kan kalde denne type af evaluering for den offentlige business case. De private aktører har oftest løbende øje for kommercielle aspekter ved udviklingen, men de private vil ligeledes være interesseret i en evaluering for at lave den private business case med et særligt fokus på en ny forretningsmodel.

Når et OPI-projekt skal evalueres, tager deltagerne igen fat i OPI-aftalen og de tilhørende bilag og de udviklingsmål og succeskriterier, som blev vedtaget. Undersøg hvorvidt succeskriterierne er opnåede eller ej, og om udviklingsmålene er fulgt. Det er vigtigt også at stille spørgsmålet om, hvorfor det gik som det gik. Der ligger helt sikkert en del læring i det forløb, der netop er afsluttet. Måske er der endda opnået andre effekter end dem, der var tiltænkt.

### **Resultaterne skal kunne bruges i et udbud**

OPI-forløbet afsluttes med at samle op på de resultater og den relevante viden, som er generet i projektet med henblik på offentliggørelse. Informationen skal ligge som dokumentation i et eventuelt senere udbud, så andre private aktører har mulighed for at opnå samme viden som de virksomheder, der har deltaget i OPI-projektet. Det er en god ide at se på udbudsrapport §174 i udbudsloven, for at få en fornemmelse for hvad denne indeholder.

Ved at gøre sig disse foranstaltninger (som man også skriver i OPI aftalen at man vil gøre) sikrer man at fordele i forhold til viden udlignes. Husk også at sikre den tidsmæssige udligning, ved at sætte en rimelig tidsfrist, hvis I vælger at gå videre til et udbud. Hvad er fair skal ses i relation til, hvor langt OPI-projektet har været og hvilken type og karakter af ny viden, som der er kommet ud af det. Andre leverandører skal have mulighed for at opnå samme videnskæssige fordel, og her er tid en faktor. Det vil ikke være rimeligt for andre leverandører, at en kommende udbudsproces bliver forlænget med to uger efter ét års OPI-forløb. Samtidig kan man gøre noget aktivt i OPI-forløbet ved at udgive viden løbende, for eksempel hvert kvartal i form en rapport. Det kan offentliggøres på kommunens hjemmeside eller andre platforme, hvor interesserede kan følge med på sidelinjen. Pligten til offentliggørelse træder først i kraft ved igangsættelse af et udbud, men ved at gøre det løbende nedbringes både de tids- og videnskæssige fordele.

Resultatet af OPI-projektet skal gerne være identifikation af nye (funktions)krav. Når det går godt i et OPI, kan man sætte skarpe krav til et kommende udbud. De konklusioner, der er kommet frem i OPI-projektet, skal omsættes til krav, der er forståelige for virksomheder uden den indforståede viden. I kan bruge tiden i OPI-processens afslutning til at trykprøve nye funktionskrav, som den offentlige kan arbejde videre med i et senere udbud. Her skal I som offentlig part forholde jer til om principperne for ligebehandling og transparens.

Hvis den offentlige part kommer frem til tekniske mindstekrav i et kommende udbudsmateriale, som er afledt af viden baseret på OPI-forløbet, betyder det i praksis, at tilbudsgiverfeltet ender med at blive begrænset. Dette er i sig selv ikke problematisk, med mindre at tilbudsgiverfeltet begrænses til én eller få. I dette tilfælde vil det være op til den ordregivende myndighed at påvise vigtigheden af de fastsatte mindstekrav.




I kan arbejde aktivt med at undgå problemet ved at anvende inputs fra OPI-forløbet med fornuft og objektivitet. Overfør for eksempel ikke datablade direkte fra leverandører til en kravspecifikation men forsøg at neutraliser dem, så andre leverandører også har mulighed for at være med. Hold fokus på at beskrive funktionerne.

### **Overlevering af viden**

Det er ikke altid, at det står klart hvornår, der kommer et udbud efter OPI-forløbet. Det kan det være mange årsager til. Det farlige er dog, hvis projektdeltagerne fra det offentlige 'forlader' projektet uden at sikre overlevering til indkøbsafdelingen, og viden på den måde går tabt. Det er vigtigt, at der ikke laves fodfejl i denne overgang, så nogle af de private parter bliver inhabile. Sørg for en ordentlig projektafslutning, så resultaterne kan bruges, hvis det bliver nødvendigt.

Hvis OPI-projektet afsluttes med succes, men det kun er fagmedarbejderne i den faglige forvaltning, som har været inde over, kan juristerne og indkøbsmedarbejderne risikere at stå for at indkøbe nye smarte løsninger uden at have stiftet bekendtskab med OPI-aftaler før. Måske er de ikke overbeviste om, at den viden, som stammer fra projektet, kan overføres til et udbud. Derfor tag som hovedregel altid en jurist eller indkøbskonsulent under armen i starten af projektet. Tag personen i ed og informer løbende om hvordan, I sikrer, at ingen bliver inhabile.

## OVERBLIK OVER HOVEDFASERNE

	Forhandling af OPI-aftale 	Udvikling i OPI-projekt 	Afslutning af OPI-projekt 
Formål	Deltagerne forhandler OPI-aftalens indhold. Der er særlig vægt på fordeling af rettigheder og statsstøtteopgørelse.	Efterleve OPI-aftalens indhold og formål ved at samudvikle nye løsninger, der sikrer at projektet skaber værdi for alle deltagerne.	Sikre overholdelse af reglerne for transparens og ligebehandling og dermed sikrer at ingen deltagerne bliver inhabile i et evt. efterfølgende udbud.
Proces	Forventningsafstemning mellem deltagerne. De kender OPI-aftalens type og karakter, og de forhandler sig frem til den rette OPI-aftale. Vær opmærksom på blandede kontrakter, ved sammensætning af aftale.	Deltagerne udvikler sammen og skaber nye løsninger. Her kan man med fordel inddrage borgere og 1:1 test i fysiske omgivelser. En udnævnt projektleder for OPI-projektet sørger for at skabe god dynamik i gruppen, og at der arbejdes struktureret med innovation.	Udligner den videns- og tidsmæssige fordel de deltagende aktører har fået af OPI-projektet. Dokumentation og sagsarkivering af OPI-projektet, så der ikke sker fejl i en senere udbudsproces.
Mulige benspænd	Der bruges ikke nok tid på at forventningsafstemme aftalen, og private aktører, som oftest bruger ABR89, er usikre på, om OPI-aftalen er en mulighed for dem.	Kultur og kommunikation prioriteres ikke, og både offentlig og privat bibeholder samme klassiske aftager-leverandør forhold. Innovationen forventes at komme flyvende, og ingen har kendskab til innovationsledelse eller testdesign.	Uklarheder omkring hvornår der skal være et efterfølgende udbud. Projektdeltagerne fra det offentlige forlader projektet uden at sikre overlevering til indkøbsafdelingen. Viden går på den måde tabt.
Muligheder	Grundlag for klagesager i efterfølgende udbud minimeres, når partnerne sikrer sig med en OPI-aftale. Forventningsafstemning og fælles mål skaber bedst mulige forudsætninger for samarbejdet.	Løsninger er testet og forbedret til den virkelighed, de skal bruges i. Alle parter har fået ny viden om løsningerne og hinandens arbejdsgange. Udviklingsmål er indfriet.	Krav er identificeret til brug for et kommende udbud. Processen er evalueret og dokumenteret, så organisationen kan bruge resultaterne i et udbud uden at udelukke leverandører.
Tid	1-3 mdr. Obs: annoncering kan medføre eks. 10 dages stand-still periode.	6-24 mdr. Obs: test i 1:1 skala kan kræve målinger baseret på alle årets sæsoner.	2-6 mdr.
Ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OPI-aftale</li> <li>• Juridisk bistand</li> <li>• Evt. annonceringskanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsmetoder</li> <li>• Projektansvarlig / tovholder</li> <li>• Business Case skabelon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sagsarkiveringssystem</li> <li>• Juridisk bistand</li> <li>• Udbudsrapport (§174)</li> </ul>