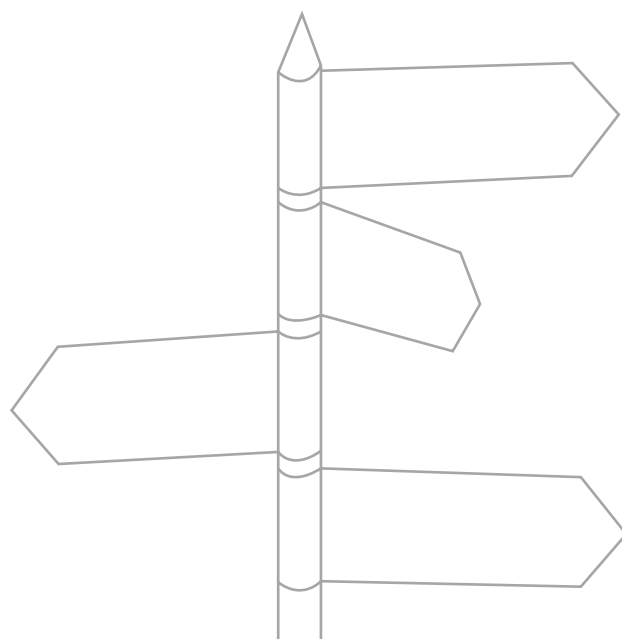


Guidens indhold

1. Introduktion til guiden	3
2. OPI og din virksomheds forretningsmodel	5
3. Juridiske forhold	7
3.1 Hvornår skal det offentlige foretage udbud?	7
3.2 Hvad betyder inhabilitet?	8
4. Introduktion til OPI modellerne	9
5. Udbudsfrit OPI udviklingssamarbejde	10
5.1 Introduktion	10
5.2 Juridiske fællestræk	10
5.2.1 Eliminering af inhabilitet	11
5.2.2 Statsstøtte	12
5.2.3 Rettighedsfordeling	13
5.3 Model 1.1: Fælles efterspørgsel	14
5.4 Model 1.2: Offentlig efterspørgsel	15
5.5 Model 1.3: Privat efterspørgsel	16
6. Alt-i-én OPI for udvikling og leverance	17
6.1 Introduktion	17
6.2 Juridiske fællestræk	17
6.3 Model 2.1: Alt-i-én udbudsfri	18
6.4 Model 2.2: Alt-i-én udbud	19
7. Opsamling	20



» OM GUIDEN

Guiden er udarbejdet i regi af netværket Service Platform finansieret af Styrelsen for Forskning og Innovation (2013).

Forfatterne bag guiden er:

- Peter Bamberg Jensen fra Living Lab Denmark
- Michael Steinicke fra Aarhus Universitet - Juridisk Afdeling
- Christian Nielsen fra CREBS - Center for Research Excellence in Business Models
- Mette Søndergaard Nielsen fra Teknologisk Institut

1. Introduktion til guiden

Det øgede pres på den danske statskasse, kombineret med det stigende krav fra borgerne om en forbedret offentlig sektor, skaber stor efterspørgsel efter nye innovative løsninger. Løsninger, der ikke alene skal effektivisere den offentlige sektor, men også skabe øget kvalitet og forbedret borgerservice, så vi i Danmark kan bevare vores position som velfærdsstat. Derfor er der i disse tider stort fokus på, hvordan private og offentlige parter kan optimere innovationsprocessen ved at samarbejde; heraf begrebet offentlig-privat innovation (OPI).

Det offentlige Danmark køber hvert år ind for cirka 270 mia. kr. Langt de fleste indkøb foretages gennem traditionelle udbud, hvor den offentlige part udarbejder en konkret kravspecifikation til et produkt eller en service, som virksomheder efterfølgende kan byde på. Virksomheden med det bedste tilbud vinder udbuddet og dermed leverancen. Den traditionelle udbudsmodel anvendes i høj grad stadig. Men hvor modellen er velfungerende til prisdrevne rutinekøb, kritiseres den for at være hæmmende i forbindelse med indkøb af nye, innovative løsninger, som kræver dybere indsigt i de konkrete behov såvel som løsningsmuligheder.

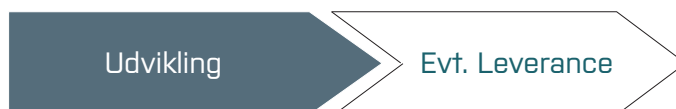
Regeringen har netop fremlagt en ny innovationsstrategi for Danmark, hvor man opfordrer kommuner og regioner til at bruge deres købekraft som motor for innovation ved at indkøbe mere "intelligent". Med "intelligent" menes der, at offentligt indkøb og valg af løsninger i højere grad skal baseres på en grundigere afdækning af faktiske behov og udfordringer i den offentlige drift - og ikke mindst en tættere dialog med mulige leverandører. Hvor dialogen i dag oftest er begrænset til enkelte møder og samtaler mellem parterne, er formålet med et OPI samarbejde at bringe virksomhedernes og de offentlige parters viden i spil som grundlag for opbygning af en ny fælles viden. Det betyder også, at virksomhederne skal vende sig til ikke at få udstukket en klar kravspecifikation fra den offentlige part, men derimod et behov, der skal udfoldes og udfordres – gerne i fællesskab med andre virksomheder.

Gennem et OPI samarbejde kan virksomheden få adgang til viden om eksisterende praksis, problemstillinger og behov i den offentlige sektor, hvilket kan lede til nye produkter og services, som adskiller sig fra konkurrenternes. Omvendt kan den offentlige part få indsigt i virksomhedernes specialviden og tekniske ekspertise, hvilket kan lede til bedre indkøb af produkter og services. Begge parter kan bygge en sund forretningsmodel på et OPI samarbejde, der leder til indtægter for virksomheden og besparelser for den offentlige part.

Denne guide er henvendt til private virksomheder, som ønsker indsigt i, hvordan man med fordel kan indgå i et OPI samarbejde med det offentlige. Der skelnes overordnet mellem to modeltyper i guiden, som hver indeholder forskellige modelvarianter:

- 1) Udbudsrit OPI udviklingssamarbejde
- 2) Alt-i-én OPI for udvikling og leverance

Modeltype 1 er karakteriseret ved at skelne skarpt mellem udvikling og leverance. Hvor indkøbet af leverancen skal i udbud, kan selve udviklingssamarbejdet etableres udenom et offentlig udbud, når der er tale om et DPI samarbejde.



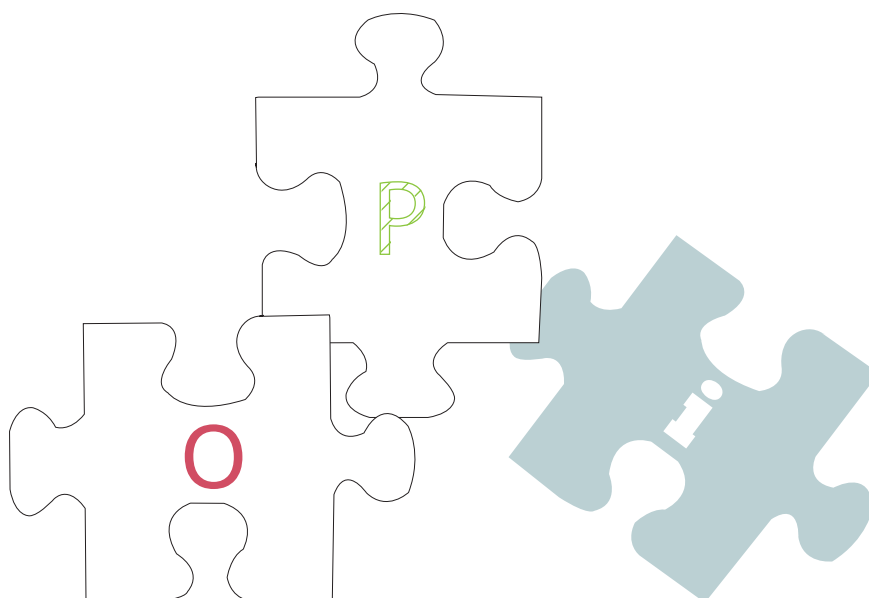
Modeltype 2 er derimod kendetegnet ved, at den offentlige part indkøber udvikling og leverance i én samlet pakke. Hvorvidt indkøbet skal i udbud eller ej afhænger af den økonomiske sum.



Forud for præsentation af de forskellige DPI modeller, introduceres basale forretningsmæssige og juridiske elementer, som letter forståelsen for de præsenterede modeller. Virksomheder opfordres til at gå i dialog med andre virksomheder og offentlige enheder - og diskutere DPI modellerne, inden et samarbejde initieres.

Guiden er naturligvis ikke en garanti for at få succes med DPI forløb, men de tankesæt og modeller, der beskrives heri, er gode eksempler på, hvordan man ved at tænke lidt anderledes, kan komme godt i gang med at samarbejde omkring innovationsaktiviteter med det offentlige.

God læselyst!

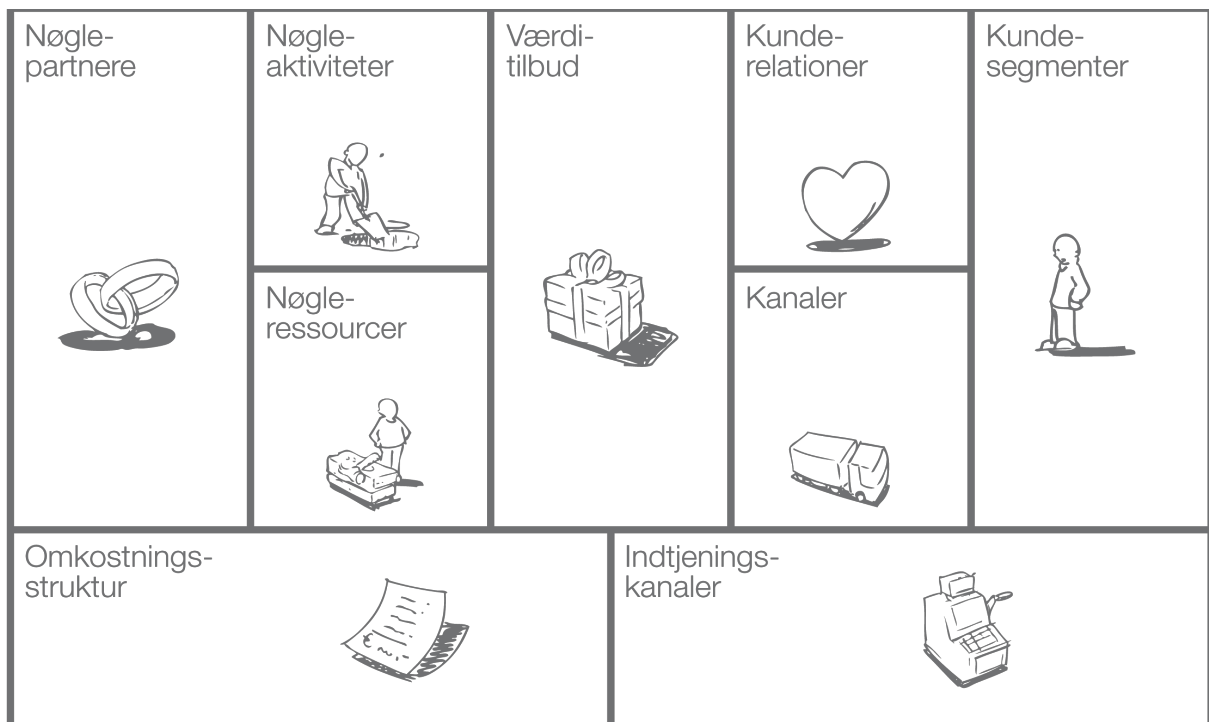


2. OPI og din virksomheds forretningsmodel

En forretningsmodel er den logik, som forener virksomhedens overskudsmodel med, hvorledes man organiserer og sammenstykker sine aktiviteter. Med andre ord kan man sige, at forretningsmodellen er den platform, der muliggør, at en virksomhed kan føre sin strategi ud i livet. Derfor er forretningsmodellen tæt forbundet til OPI modellerne.

Når en virksomhed indgår i et OPI samarbejde, er en stor drivkraft ofte at opnå viden og indsigt i brugerbehov og problemstillinger, der kan lede til forbedrede produkter og/eller services – og i sidste ende salg og økonomisk profit. Hertil kommer muligheden for at etablere netværk og nye strategiske offentlige relationer. Afhængig af valgte OPI model kan salg og økonomisk profit genereres direkte gennem OPI samarbejdet i form af f.eks. honorarbetaling, licensaftaler eller salg af udvikling og/eller leverance, mens det i andre tilfælde er en mere langsigtet investering, der ikke medfører direkte betaling indenfor OPI projektets rammer. De forskellige OPI modeller, som præsenteres i denne guide, rummer således forskellige forretningsmæssige udfordringer og muligheder, som virksomheden skal være opmærksom på.

Der findes mange forskellige måder, hvorpå en virksomheds forretningsmodel kan overskueliggøres. Et af de værktøjer, der særligt anvendes af små og mellemstore virksomheder (SMVer), er Osterwalders Business Model Canvas - illustreret nedenfor. Styrken ved værktøjet er visualiseringen og simplificeringen af 9 forskellige elementer, som tilsammen udgør en virksomheds forretningsmodel. Dette gør det mere overskueligt at justere forretningsmodellen i forhold til nye forretningsmuligheder, f.eks. i relation til specifikke OPI projekter.



The original Business Model Canvas and framework: www.businessmodelgeneration.com
Danish translation and adaptor: www.bleed.dk & www.ict.lau.dk

www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>
or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



De enkelte elementer i Osterwalders Business Model Canvas opsummeres i nedenstående skema. Spørgsmålene uddyber de enkelte elementer og kan være værdifulde, når vi i de følgende afsnit fremhæver nøgleområder, der er essentielle for de enkelte OPI modeller.

Nøglepartnere	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem er vores vigtigste partnere? • Hvem er vores vigtigste leverandører? • Hvilke ressourcer køber vi ind hos vores partnere? • Hvilke aktiviteter udfører vores partnere?
Nøgleaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke aktiviteter kræves af vores: <ul style="list-style-type: none"> - Værdifaktorer? - Kunderelationer? - Vej til kunderne? - Indtægtskilder?
Nøgleressourcer	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke ressourcer kræves af vores: <ul style="list-style-type: none"> - Værdifaktorer? - Kunderelationer? - Vej til kunderne? - Indtægtskilder?
Værditilbud	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken værdi skaber vi for kunderne? • Hvilke af kundernes problemer løser vi? • Hvilke af vores kunders behov opfylder vi?
Kunderelationer	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad er relationen mellem kunderne og os? • Hvilke relationer foretrækker vores kunder? • Hvilke kunderelationer gavner forretningen bedst? • Hvordan skaber og vedligeholder vi relationerne? • Hvordan påvirker kunderelationerne værdifaktorerne?
Kanaler	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke kanaler foretrækker vores kundesegmenter? • Hvordan når vi kunderne i dag? • Hvordan hænger de forskellige veje sammen? • Hvilke veje fungerer bedst? • Hvilke veje er de mest kost-effektive?
Kundesegmenter	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem skaber vi værdi for? • Hvem er vores vigtigste kunder? • Hvem er vores kundesegmenter?
Omkostningsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad er de vigtigste omkostninger i forretningsmodellen? • Hvilke ressourcer er mest omkostningstunge? • Hvilke aktiviteter er mest omkostningstunge?
Indtjeningskanaler	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke værdifaktorer vil kunderne virkelig gerne betale for? • Hvor meget er kunderne villige til at betale? • Hvilke forskellige indtægtskilder er der? • Hvordan foretrækker kunderne at betale? • Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til totalomsætning?

Som virksomhed er det vigtigt at gøre sig tanker om, hvordan eventuelle ændringer påvirker den samlede måde, hvorpå forretningen drives. Ændringer ét sted kan have stor betydning for de resterende elementer i forretningsmodellen.

En udfordring for virksomheden bliver således ikke alene at udvikle forretningsmodellen omkring den valgte DPI model, men også at teste og tilpasse den jævnlige, som forløbet skrider frem. Resultatet af udviklingsanstrengelserne i et DPI projekt kan ikke altid forudsiges på forhånd, og det er derfor vigtigt, at udviklingen af forretningsmodellen også ses som en eksperimenterende og iterativ proces, hvor virksomheden løbende bliver klogere på nye muligheder - og implementerer dem i forretningsmodellen.

3. Juridiske forhold

3.1 Hvornår skal det offentlige foretage udbud?

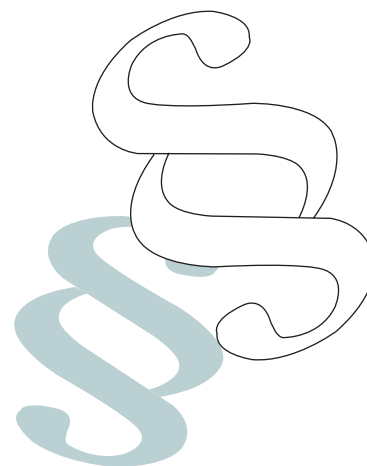
Når en offentlig myndighed køber ind, skal den overholde en række nationale og EU bestemte lovgivninger, som har til hensigt at sikre et frit marked, hvor alle private virksomheder som udgangspunkt stilles lige overfor den offentlige aftager forud for valg af leverandør.

I det omfang en aftale om køb af en produkt- og/eller serviceleverance overstiger 1,5 mio. kr. (eks. moms) eller en aftale om et bygge- og anlægsprojekt overstiger 37 mio. kr. (eks. moms) skal det offentlige følge EU's udbudsregler.¹ For kontrakter om køb af produkter eller services, der ligger under de nævnte tærskler, men over 500.000 kr. (eks. moms), skal der foretages et mere fleksibelt udbud efter reglerne i den danske tilbudslovgivning.² Som udgangspunkt skal det offentlige altså ikke foretage et udbud, hvis ordren ligger under 500.000 kr. (eks. moms).

I forhold til udviklingsprojekter eksisterer der imidlertid en række undtagelser i forhold til kravet om udbud, og det er disse undtagelser, der ligger til grund for brug af modeltype 1 (se afsnit 5), hvor der kan etableres et offentlig privat udviklingsforløb, uden at virksomheden først skal vælges gennem et udbud. Dette afhænger imidlertid af, hvad formålet med udviklingssamarbejdet er, og i hvilken grad der er tale om et reelt udviklingspartnerskab. Det skal dog understreges i den sammenhæng, at et efterfølgende offentligt køb af den udviklede løsning ikke er undtaget kravet om udbud, hvis indkøbet overskrider de nævnte tærskelværdier.

¹ Almindelige offentlige enheder er omfattet af direktiv 2004/18 – Udbudsdirektivet.

² Lovens officielle titel er lovbekendtgørelse nr. 1410 af 7. december 2007 om indhentning af tilbud på visse offentlige støttede kontrakter.



3.2 Hvad betyder inhabilitet?

Udbudsreglerne har til formål at sikre, at der i forbindelse med indgåelse af offentlige kontrakter, skabes en fair og lige konkurrencesituation. Begrebet inhabilitet referer til, at en eller flere virksomheder besidder en konkurrencemæssig fordel, som derfor skal elimineres, hvis virksomheden ønsker at deltage i et udbud om leverance.

Inhabilitet kan opstå i et OPI projekt, hvis en privat virksomhed gennem et fælles udviklingssamarbejde opnår en konkurrencemæssig fordel, som giver dem en uretmæssig styrkeposition i et efterfølgende udbud hos den samme offentlige enhed, som deltog i innovationsprocessen. Der er typisk 3 fordele, som kan lede til inhabilitet.



En tidsmæssig fordel kan vise sig ved, at virksomheden, som har deltaget i udviklingsprocessen, er den eneste deltager i det efterfølgende udbud, fordi virksomheden reelt set er den eneste, der kan nå at udarbejde et dækkende tilbud. En vidensmæssig fordel kommer til udtryk ved, at virksomheden, gennem deltagelse i udviklingsprocessen, har opnået mere information og viden, end de øvrige virksomheder i det efterfølgende udbud vil få stillet til rådighed gennem udbudsmaterialet. Slutteligt kan en kontraktmæssig fordel opstå, hvis udbudsmaterialet skræddersyes til en specifik virksomheds produktlinjer og metoder.

Anvendes modeltype 2 er leverancen vundet før udviklingsfasen opstartes, hvorfor inhabilitet i praksis ikke er et reelt problem. Anvendes modeltype 1 er det derimod vigtigt at iagttage og imødegå risikoen for inhabilitet, da både den offentlige og private part har stor interesse i at eliminere denne risiko. I praksis sker det ved at overholde en bestemt praksis for aftaleindgåelse, projektgennemførelse og afholdelse af det efterfølgende udbud. Som privat virksomhed skal man derfor sikre sig, at den offentlige part er bevidst om dette forhold og den tilknyttede praksis (se afsnit 5.2.1).

4. Introduktion til OPI modellerne

Der skelnes i guiden mellem to OPI modeltyper; 1) Udbudsfrit OPI udviklingssamarbejde og 2) Alt-i-én OPI for udvikling og leverance. Begge modeltyper indeholder forskellige mulige OPI modeller:

1) Modeltype 1: Udbudsfrit OPI udviklingssamarbejde

- Model 1.1: Fælles efterspørgsel
- Model 1.2: Offentlig efterspørgsel
- Model 1.3: Privat efterspørgsel

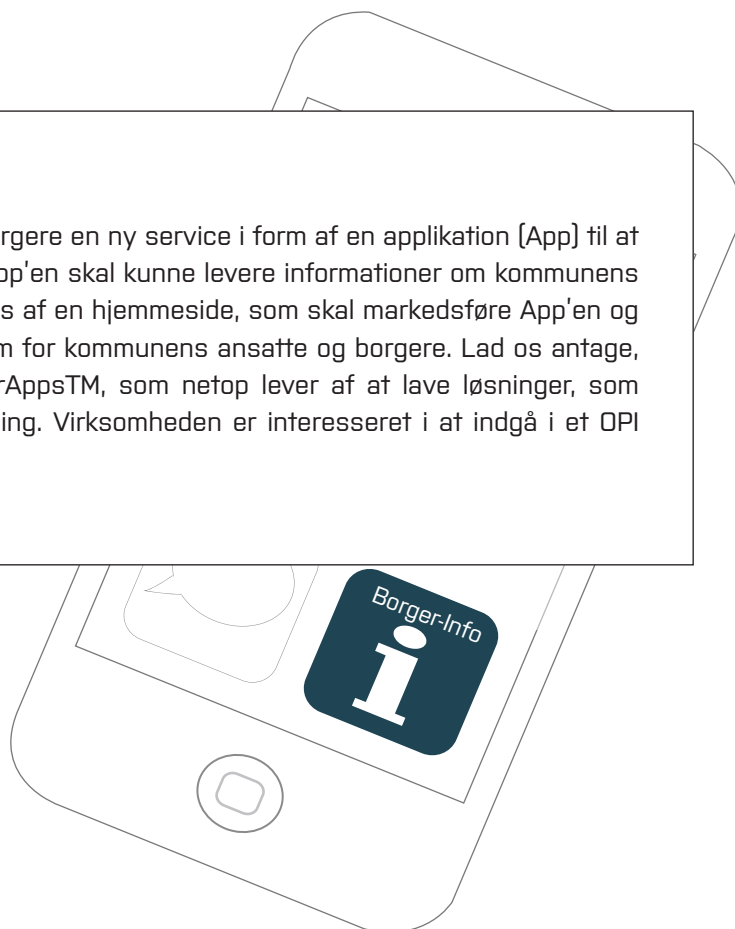
2) Modeltype 2: Alt-i-én OPI for udvikling og leverance

- Model 2.1: Alt-i-én udbudsfri
- Model 2.2: Alt-i-én udbud

I de følgende afsnit præsenteres juridiske fællestræk for modellerne under hver af de to modeltyper. Herudover beskrives hver model seperat for at tydeliggøre, hvordan de adskiller sig fra hinanden. For at opnå en praktisk forståelse for OPI modellerne eksemplificeres samme fiktive case i relation til den givne OPI model. Desuden fremhæves enkelte nøgleområder i relation til Osterwalders Business Model Canvas (se afsnit 2), som virksomheden bør være særligt opmærksom på.

» CASE: CoffeeSugarApps TM

En kommune ønsker at tilbyde dens borgere en ny service i form af en applikation (App) til at tilgå informationer via smartphones. App'en skal kunne levere informationer om kommunens aktiviteter og tilbud og skal supporteres af en hjemmeside, som skal markedsføre App'en og samtidig virke som integrationsplatform for kommunens ansatte og borgere. Lad os antage, at vi har en virksomhed, CoffeeSugarAppsTM, som netop lever af at lave løsninger, som kombinerer hjemmeside og App udvikling. Virksomheden er interesseret i at indgå i et OPI samarbejde med kommunen.



Modeltype 1

5. Udbudsrit OPI udviklingssamarbejde

5.1 Introduktion

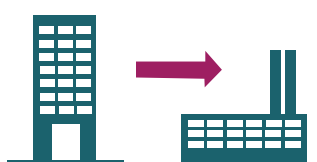
Modeltype 1 er karakteriseret ved udelukkende at rette sig mod selve udviklingsforløbet. Det betyder, at den offentlige part ikke behøver at vælge sin private udviklingspart gennem et udbud, hvis en række betingelser er opfyldt. Betingelserne knytter sig til, om der foregår betaling fra den offentlige part til virksomheden eller ej, og om der foreligger en decideret kontraktbestemt ydelse, som virksomheden er forpligtet til at skulle indfri. I praksis er det imidlertid tilstrækkeligt at dokumentere, at projektsamarbejdet 1) har karakter af forskning eller udvikling, 2) at begge parter investerer aktivt i projektet og 3) at vidensudbyttet og rettighederne til det udviklede ikke alene tilfalder den offentlige part.

Den offentlige part kan ikke garantere, at virksomheden får kontrakten på en evt. efterfølgende leverance, da denne ikke vil være fritaget kravet om udbud. Deltagelse i et udbudsrit OPI udviklingssamarbejde skal således være drevet af parternes ønske om at opnå viden inden for det af parterne valgte udviklingsfelt.

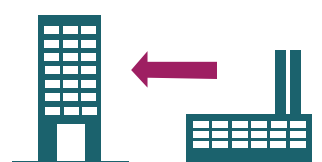
Da værdien af denne viden for både den offentlige og private part naturligvis kan variere fra projekt til projekt, vil der også være forskellige scenarier for parternes villighed til at investere ressourcer i et OPI projektet, hvilket i sidste ende naturligvis vil blive afklaret ved forhandling mellem parterne. Afledt heraf kan man skelne mellem tre finansieringsmuligheder, og dermed tre modeller under modeltype 1; navnlig model 1.1: Fælles efterspørgsel, model 1.2: Offentlig efterspørgsel og model 1.3: Privat efterspørgsel. Der henvises til Livinglabdenmark.dk for direkte download af OPI kontrakter, der kan anvendes til de tre modeller.³



Model 1.1: Fælles efterspørgsel



Model 1.2: Offentlig efterspørgsel



Model 1.3: Privat efterspørgsel

5.2 Juridiske fællestræk

Modellerne under modeltype 1 har alle en lang række fællestræk og adskiller sig primært, som navnene afslører, ved hvem der efterspørger OPI samarbejdet og dermed den økonomiske relation mellem parterne. Forud for eksemplificeringen af de tre modeller præsenteres således en række fællestræk i relation til juridiske forhold omkring eliminering af inhabilitet, statsstøtte og rettigheder, som er gældende for alle tre modeller.

³ OPI-Lab og Living Lab Denmark står bag OPI modelaftalerne, der er udarbejdet af Rønne & Lundgren Advokatfirma i samarbejde med advokatfirmaet Poul Schmith / Kammeradvokaten, OPI-Labs juridiske arbejdsgruppe samt relevante statslige myndigheder.

5.2.1 Eliminering af inhabilitet

Som virksomhed er det af afgørende betydning, at man ikke bliver diskvalificeret fra at deltage i et eventuelt efterfølgende udbud og indkøb af den udviklede løsning. Det er derfor vigtigt, at OPI projektet gennemføres under hensyn til en bestemt praksis, der sikrer eliminering af de forhold, der kan føre til inhabilitet. Som omtalt i det foregående afsnit omkring inhabilitet, kan der opstå tidsmæssige, vidensmæssige og kontraktmæssige fordele - særligt i forbindelse med modeltype 1 projekter.

Eliminering af tidsmæssig fordel

En tidsmæssig fordel elimineres ved at sikre, at den offentlige part har koordineret sit OPI projekt i forhold til, hvornår der tidligst kan afholdes et udbud baseret på den viden, der fremkommer gennem OPI projektet. I forbindelse med udarbejdelse af aftalegrundlaget for OPI samarbejdet skal der derfor indgå en tidsplan for projektet, der angiver dato for afslutning og efterfølgende offentliggørelse af projektviden i forbindelse med udbudsannonceringen samt en dato for, hvornår der tidligst kan være ansøgningsfrist/prækvalifikation i forbindelse med udbuddet. Den indlagte periode fra projektets afslutning og mulige annoncering af et udbud til fristen for evt. prækvalifikation eller - hvis en sådan ikke afholdes – for tilbudsafgivelse, skal afspejle det tidsrum, der skal til, for at eventuelle andre konkurrenter kan orientere sig grundigt i vidensmaterialet fra OPI projektet. Tidsperioden vil afhænge af løsningens kompleksitet, men vil typisk udgøre 1-3 måneders ekstra tid fra annoncering af udbudsmaterialet til fristen for afgivelse af tilbud.



Eliminering af vidensmæssig fordel

En vidensmæssig fordel elimineres ved at give andre virksomheder i udbuddet adgang til at bruge den viden, der er oparbejdet i OPI projektet, hvilket også inkluderer evt. beskyttet viden, som der derfor skal afsættes tid til, at den private udviklingspart inden offentliggørelsen kan nå at få rettighedsbeskyttet. Offentliggørelsen kan foregå på licensvilkår, hvor fastsættelsen af licensbeløb på forhånd fastlægges gennem OPI modelaftalen. Den vidensmæssige eliminering stiller krav til, at projektet gennemføres med fokus på at dokumentere den løbende vidensudvikling. Dokumentationen skal udarbejdes, så det lader sig relativt nemt overdrage i udbudssituationen til andre virksomheder, hvorved eliminering skal ske i praksis.

Som nævnt bør man i aftalegrundlaget på forhånd fastlægge en mekanisme for, hvordan prissætningen for brug af disse beskyttede rettigheder, dvs. en licensbetaling, skal foregå mellem virksomheden og en eventuel konkurrent, der ønsker at udvikle og tilbyde den offentlige part en tilsvarende løsning. Årsagen til at mekanismen skal aftales på forhånd er, at det herved sikres, at licensbeløbet også i praksis er rimeligt for andre virksomheder, hvilket er forudsætningen for at opnå elimineringen. Virksomheden, der deltog i OPI projektet, vil dermed, såfremt denne ikke vinder udbuddet, alligevel kunne få dækning for sine omkostninger, hvis en anden virksomhed vinder udbuddet på baggrund af den rettighedsbeskyttede viden.

Den private virksomheds forpligtelse til at stille den rettighedsbeskyttede viden skabt i projektet til rådighed for markedet på licensvilkår gælder kun i forbindelse med udbud foretaget af den/de offentlig(e) udviklingspartner(e). Dvs. forpligtelsen gælder ikke i forbindelse med offentligt indkøb af en tilsvarende løsning i en anden kommune eller region.



Eliminering af kontraktmæssig fordel

En kontraktmæssig fordel kan opstå, hvis udbudsmaterialet skræddersyes specifikt til en virksomheds produktlinje eller metoder. I et OPI projekt etablerer den offentlige og private part imidlertid en fælles forgrundsviden, der både kan danne basis for et offentligt udbud og for en konkret løsning fra virksomhedens side. Det er derfor vigtigt, at den offentlige part efter OPI projektet skaber "afstand" til den udviklende virksomhed i forhold til den konkrete formulering af udbudsmaterialets specifikationer - og åbner op for accept af andre løsninger og teknologier i udbuddet, evt. ved at indføre flere tildelingskriterier, såsom Total Cost of Ownership (totaløkonomisk perspektiv for både indkøb og brug af løsning).

Det kan med fordel for begge parter gøres eksplicit i OPI modelaftalen, at den offentlige part skal gennemføre udbuddet på en bestemt måde, der sikrer eliminering af den kontraktmæssige fordel. Konkret kan man skrive ind i aftalen, at udbuddet skal afholdes som et funktionsudbud, og at en uvildig advokat skal godkende, at udbuddets funktionsbeskrivelse har tilpas afstand til specifikationerne på en eventuel prototype udviklet i projektet. Med andre ord skal det offentlige udbud tage udgangspunkt i de funktionalitetsbehov og påviste effekter, der blev identificeret i OPI udviklingsprojektet – og ikke i specifikationerne på en eventuelt udviklet prototype i projektet.



5.2.2 Statsstøtte

Den offentlige part skal sikre, at der ikke sker ulovlig statsstøtte. Statsstøtte behøves ikke være konkrete midler, men kan også være viden og rettigheder, der repræsenterer en markedsværdi. En virksomhed må imidlertid gerne modtage offentlig viden, facilitering og delvis honorarbetaling i forbindelse med et OPI projekt, så længe dette udbytte modsvarer af den private parts indsats indenfor projektets ramme, dvs. efterfølgende udbytte gennem commercialisering tæller naturligvis ikke med. Med andre

ord er der ikke tale om ulovlig statsstøtte, hvis der foregår en indirekte betaling for udbyttet af OPI projektet i form af virksomhedens bidrag, som f.eks. kan være materialer, licenser, egenfinansiering eller rabat på sit normale markedshonorar.

Living Lab Denmark har udviklet en kortfattet guide, der er tilgængelig på deres hjemmeside, som i forlængelse af OPI modelaftalerne konkret kan vejlede parterne om den praktiske håndtering af statsstøtteforholdet (www.livinglabdenmark.com).

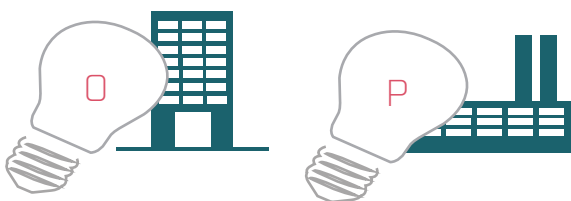
5.2.3 Rettighedsfordeling

I et OPI projekt spiller rettighedsfordeling en afgørende betydning af flere grunde. Når offentlige myndigheder på traditionel vis køber udviklingsydelse hos private virksomheder til fuld markedspris, som eksempelvis udvikling af et stykke software, tilgår rettighederne til den udviklede løsning kun den offentlige part. Faktisk må den offentlige myndighed ikke bortgive rettighederne til løsningen til virksomheden, da det ville være ulovlig statsstøtte.

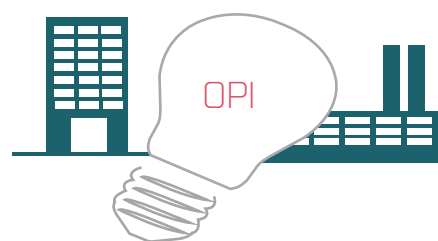
I et OPI setup under modeltype 1 "handler" parterne imidlertid med rettighederne, da virksomhedens konkrete indsats og investering i projektet udgør en form for betaling for, at de efterfølgende vil kunne få overdraget de kommercielle rettigheder til løsningen. Af samme grund vil en virksomhed også kun kunne opnå delvist honorar i model 1.2, da "rabatten" netop repræsenterer virksomhedens investering i projektet. Dette setup er med til at skabe det bedste incitament for alle parter i forhold til at investere i projektet, da både den offentlige myndighed og private virksomhed "har noget på spil". Man kan derfor tale om, at det traditionelle aftager-leverandør forhold er opløst, og at virksomheden og den offentlige myndighed i stedet er udviklingspartnere.

I modelaftalerne er der en vigtig skelnen mellem baggrundsviden og forgrundsviden: Baggrundsviden er den viden, som parterne træder ind i samarbejdet med, og som de stiller til rådighed for de øvrige udviklingspartnere, men kun i regi af projektet. Forgrundsviden er den fælles skabte viden i projektet, som en virksomhed, afhængig af resultatet, ofte vil være interesseret i at beskytte og kommercialisere. Den offentlige part er tilsvarende interesseret i at udnytte den skabte forgrundsviden til at kunne udarbejde et kvalificeret udbudsmateriale som grundlag for et offentligt indkøb. Modelaftalerne under modeltype 1 forskriver derfor, at fordeling af rettighederne til OPI projektets forgrundsviden sker ved at tildele virksomheden de kommercielle rettigheder til løsningen, mens den offentlige part forbeholder sig retten til at kunne bruge forgrundsviden i forbindelse med indkøb.

Præ-OPI: Baggrundsviden



OPI: Forgrundsviden



5.3 Model 1.1: Fælles efterspørgsel

Modellen for fælles efterspørgsel er kendetegnet ved, at det fælles udviklings samarbejde foregår uden direkte økonomisk mellemværende mellem den offentlige part og virksomheden, og at ingen part er bebyrdet af at skulle levere en kontraktbestemt ydelse mod betaling, dvs. et "ikke gensidigt bebyrdende" samarbejde. Den offentlige parts incitament for at deltage i et sådan setup vil typisk være foranledigt af en udfordring i den offentlige drift eller service, som der ikke allerede eksisterer en tilstrækkelig markedstilgængelig løsning på. Det er derfor nødvendigt at opnå yderligere viden for at kunne udarbejde et udbudsmateriale, der sikrer indkøb af en løsning, der kan løse udfordringen. Virksomhedens incitament kan være at tilegne sig viden indenfor f.eks. brugerbehov, logistik, organisering etc., som kan lede til produkt- /serviceudvikling - og dermed fremtidig indtægt.

Virksomheden vil i et sådan setup kunne få dækning for nogle af sine udviklingsomkostninger ved 1) at vinde et evt. udbud om leverance, eller 2) at modtage licensbetaling fra en anden virksomhed, der ønsker at benytte sig af den del af den oparbejdede projektviden, der måtte være rettighedsbeskyttet af virksomheden, og som derfor skal stilles til rådighed på licensvilkår. Muligheden for, at en anden virksomhed kan vinde et evt. udbud, uden at denne benytter sig af den rettighedsbeskyttede viden mod licensbetaling, eksisterer imidlertid altid.

I relation til Osterwalders Business Model Canvas skal virksomheden være opmærksom på, hvordan udviklingsaktiviteterne kan finansieres, særligt hvis der ikke foretages et efterfølgende udbud, eller virksomheden, mod forventning, hverken vinder den efterfølgende leverance eller modtager licensbetaling fra den vindende virksomhed. Virksomheden kan med fordel undersøge, hvordan værditilbuddet kan forbedres som følge af den opnåede viden gennem udviklingsaktiviteterne - og ikke mindst hvilke alternative segmenter og kanaler, der kan anvendes til at sikre indtægt heraf.

» CASE: Fælles efterspørgsel i praksis

CoffeeSugarAppsTM og kommunen bliver enige om at opstarte et fælles udviklingsprojekt uden økonomisk mellemværende, idet de begge ønsker ny viden indenfor borger apps. Udviklings samarbejdet kan opstartes med det samme udenom udbudslovgivningen. Efter den fælles udvikling foretager den offentlige part et funktionsudbud, eftersom leverancen overskrider 500.000 kr. (eks. moms). CoffeeSugarAppsTM stiller den udviklende løsning til rådighed for andre tilbudsgivere. Ønsker de at anvende løsningen, skal de betale CoffeeSugarAppsTM den af OPI kontrakten fastsatte licenspris, såfremt de vinder udbuddet. Ønsker CoffeeSugarAppsTM selv at deltage i udbuddet, skal den offentlige part søge at eliminere inhabiliteten.

5.4 Model 1.2: Offentlig efterspørgsel

Modellen for offentlig efterspørgsel er kendetegnet ved, at den offentlige part er villig til at betale private virksomheder et delvist honorar for deres medvirken i OPI projektet. Honoraret er dog kun delvist, eftersom "rabatten" netop repræsenterer virksomhedens investering i projektet og deraf afledt muligheden for at få del i rettighederne til projektets resultat. Set-uppet skaber således et fælles incitament, da både den offentlige part og virksomheden har "noget på spil" økonomisk set. På den måde opløses det traditionelle aftager-leverandør forhold, da begge parter deler et fælles udviklingsmål i projektet.

Fordelen ved modellen for offentlig efterspørgsel er, foruden opstart uden udbud, at virksomheden udover licensindtægter har mulighed for at modtage delvist honorar for de udførte aktiviteter i udviklingssamarbejdet. Størrelsen på honoraret fastsættes i kontraktgrundlaget, hvor det også specificeres hvilke aktiviteter den private part skal udføre under udviklingsfasen. Honorarfastsættelsen er genstand for forhandling mellem parterne ved etablering af projektet i det omfang, det er foreneligt med statsstøtteregnskabet og imødegåelsen af evt. ulovlig statsstøtte.

I relation til Osterwalders Business Model Canvas skal virksomheden sikre, at aktiviteter og indtægtsstrømme harmonerer. Aktiviteterne skal kunne forudsiges tidligt i processen, eftersom de skal fremgå af kontraktgrundlaget. Idet virksomheden kun kan modtage delvist honorar, bør det desuden undersøges, hvordan virksomheden strategisk kan udnytte den oparbejdede viden og rettigheder i OPI projektet, særligt hvis der 1) ikke kommer et efterfølgende udbud af leverance, 2) den udviklende virksomhed ikke vinder udbuddet, eller 3) den vindende virksomhed ikke benytter sig af den oparbejdede viden og dermed licensaftale.

» CASE: Offentlig efterspørgsel i praksis

Kommunen er i tvivl om, hvorvidt der er et potentiale i at udvikle en App til kommunens borgere omkring aktiviteter og udbud. De udarbejder derfor en kontrakt baseret på honorarmodelen med CoffeeSugarAppsTM. Her fremgår det tydeligt, hvilke aktiviteter CoffeeSugarAppsTM skal lave, hvordan de evalueres, hvordan honoraret fastsættes, og hvornår udbetalingerne sker. Efter endt udviklingssamarbejde vurderer kommunen, hvorvidt der er grundlag for et udbud. Foretages der et udbud, kan CoffeeSugarAppsTM indgå licensaftaler og/eller selv vælge at deltage i udbuddet efter eliminering af inhabilitet.

5.5 Model 1.3: Privat efterspørgsel

Modellen for privat efterspørgsel er kendetegnet ved, at virksomheden betaler den offentlige part for adgang til viden og tests. Dette kan f.eks. være relevant i forbindelse med behovsafdækning, udlån af faciliteter, kliniske tests etc. En forudsætning for, at der kan indgås et samarbejde efter denne model er dog, at den offentlige part har en egeninteresse i at deltage i projektet, da en offentlig myndighed ikke må deltage i et projektsamarbejde, hvis det ikke har relevans for dennes service- eller driftsforpligtelse som offentlige myndighed.

Modellen for privat efterspørgsel har den fordel, foruden opstart uden udbud, at virksomheden får adgang til og kan tilrettelægge aktiviteter, som den offentlige part kan tilbyde. På den måde vendes forholdet, således at det er virksomheden, som i højere grad er kunde end den offentlige part. Betalingen til den offentlige part vil kun udgøre omkostningsdækning af involverede offentlige ressourcer, da en offentlig myndighed som udgangspunkt ikke må drive indtægtsbaseret virksomhed. Virksomheden skal i den forbindelse naturligvis afveje, om udbyttet af et sådan OPI samarbejde står mål med virksomhedens finansiering. Virksomheden kan desuden sikre sig ret til at kunne bruge samarbejdet i markedsføringsøjemed (f.eks. referencer og testresultater), hvilket kræver skriftlig tilladelse fra den offentlige part.

I relation til Osterwalders Business Model Canvas skal virksomheden sørge for at sikre alternative indtægtstrømme, der kan dække købet af den offentlige parts ydelser og eget ressourceforbrug i forbindelse med OPI projektet. Ydermere skal virksomheden være afklaret omkring, hvilke aktiviteter nøglepartnern, i dette tilfælde det offentlige, forventes at udføre – og ikke mindst, hvordan det understøtter værditilbuddet. Idet den offentlige part hverken kan eller vil garantere favorable testresultater eller nye opfindelser, er det vigtigt, at virksomheden er opmærksom på hvilken alternativ værdi OPI samarbejdet kan tilvejebringe, f.eks. nye netværk, og hvordan dette eventuelt kan udnyttes forretningsmæssigt.

» **CASE: Privat efterspørgsel i praksis**

CoffeeSugarAppsTM ønsker at udvikle en kommercielt tilgængelig App, som kan understøtte hjemmehjælpere i deres daglige arbejde. CoffeeSugarAppsTM ønsker selv at sælge App'en direkte til hjemmehjælpere landet over via online App butikker. For at udvikle App'ens funktioner har CoffeeSugarAppsTM brug for at få en bedre indsigt i brugerbehov, evaluere idéerne og teste App'en i situ. CoffeeSugarAppsTM indgår derfor en kontrakt med den lokale kommune.

Modeltype 2

6. Alt-i-én OPI for udvikling og leverance

6.1 Introduktion

Modeltype 2 minder i høj grad om den klassiske udbudsmodel, hvor den offentlige part udbyder en leverance, som private virksomheder kan byde på. I stedet for kun at udbyde leverancen, karakteriseres modeltypen ved at udbyde både udvikling og leverance i én samlet pakke. Dette kan være særligt fordelagtig, f.eks. når der er tale om IT leverancer, hvor udvikling og leverance er svært adskillelige. Således er udbud og kontrakt afviklet inden innovationsaktiviteterne påbegyndes, hvilket sikrer, at der ikke opstår inhabilitet. Dog skal den offentlige part være i stand til med rimelig sikkerhed at kunne specificere den forventede leverance, så interesserede virksomheder vil kunne afgive bud på leverancen med tilstrækkelig sikkerhed for, at de vil kunne opnå et rimeligt afkast ved at deltage. Er dette ikke tilfældet bør der gennemføres et særskilt udviklingsforløb i form af et OPI udviklingsamarbejde, som det er omtalt tidligere under modeltype 1.

Der skelnes mellem to modeller under modeltype 2; model 1: Alt-i-én ubudsfri og model 2: Alt-i-én udbud. Disse er begge karakteriseret ved, at virksomheden modtager ressourcer fra den offentlige part. Er summen under 500.000 kr. (eks moms) kan Alt-i-én ubudsfri anvendes, hvor udvikling og leverance foretages uden udbud. Er summen derimod over 500.000 kr. (eks moms) kan Alt-i-én udbud anvendes, hvor der foretages et samlet udbud af udvikling og leverance.



6.2 Juridiske fællestræk

Samarbejdet i modeltype 2 vil være baseret på en traditionel leverandørkontrakt. Dvs. samarbejdet vil ikke i samme omfang som for modeltype 1 være ligeværdigt, idet den offentlige part efterspørger og fastsætter kriterierne for leverancen. Virksomheden er bundet til at skulle levere en kontraktbestemt ydelse, og den offentlige part vil derfor kunne gøre misligholdelsesbeføjelser gældende, herunder tilbagebetaling af honorar og evt. erstatning.

Hvis den offentlige part betaler virksomheden den fulde ydelse for både udvikling og leverance, vil rettighederne til projektsultatet tilgå den offentlige part, da der i modsatte fald ville være tale om ulovlig statsstøtte. Virksomheden vil derfor i højere grad efterfølgende skulle købe rettighederne af den offentlige part på markedsvilkår, såfremt virksomheden ønsker at kommercialisere løsningen. Opsummeret rummer modeltype 2 derfor en umiddelbart mindre gunstig incitamentstruktur for offentlig privat vidensdeling og innovation end modeltype 1, hvor der er tale om et decideret udviklingsfællesskab. Modeltypen giver dog en økonomisk sikkerhed ved, at virksomheden som udgangspunkt er sikret leverancen.

6.3 Model 2.1: Alt-i-én udbudsfri

Alt-i-én udbudsfri-modellen kan anvendes til mindre OPI projekter, hvor der foruden udvikling også indgår leverance. Jævnfør forrige afsnit, foreligger der en økonomisk tærskel på 500.000 kr. (eks. moms), som i udgangspunktet fungerer som skillelinje for, hvorvidt et udbud er lovpligtigt eller ej. OPI modellen er således karakteriseret ved, at virksomheden sigter efter at deltage i OPI projekter under 500.000 kr. (eks. moms).

Fordelen ved modellen er således, at udviklingen kan opstartes inden der foretages udbud, såfremt virksomheden og den offentlige part er enige om aktiviteter og leverancer indenfor det givne tilbud. Ulempen er derimod, at modellen ikke rummer et lige så stort økonomisk potentiale, idet den ikke kan anvendes til større leverancer.

Anvendes Alt-i-én udbudsfri modellen, er det vigtigt at være opmærksom på, at der foreligger regler for, hvordan kontraktværdien fastsættes, og at denne altid fastsættes af den offentlige part. Det betyder, at virksomheden f.eks. ikke kan lave et strategisk tilbud på 490.000 kr. (eks. moms) uden at have den behørig dokumentation i overensstemmelse med udbudslovgivningen. Ydermere skal virksomheden være opmærksom på, at det offentlige ikke bevidst må "opdele" udvikling og leverance i flere dele, for derigennem at undgå udbud. Hvis den offentlige myndighed på forhånd ved, at summen af de samlede indkøb hos den pågældende virksomhed vil overskride tærskelværdien på 500.000 kr. (eks. moms), skal indkøbet foregå gennem et udbud.

I relation til Osterwalders Business Model Canvas skal virksomheden være opmærksom på, at ressourcer og aktiviteter skal kunne forudsiges relativt tidligt i processen, så det sikres, at ordren kan leveres udbudsfrit. Det betyder også, at virksomheden og den offentlige part tidligt i processen skal fastsætte leverancen og værditilbuddet relativt præcist, hvilket kan være en udfordring i innovationsprojekter. Virksomheden kan med fordel undersøge muligheden for at indgå en aftale, som sikrer løbende timebetaling og dermed indtægtsstrømme.

» CASE: Alt-i-én udbudsfri i praksis

CoffeeSugarApps™ udarbejder et tilbud til kommunen om udvikling og leverance af hjemmeside og App. Tilbuddet er på 250.000 DKK (eks. moms). Kommunen accepterer, idet udbudsgrænsen ikke overskrides og indholdet af aktiviteter og leverancer matcher kommunens ønsker. OPI samarbejdet kan opstartes med det samme, uden at et udbud er påkrævet.

6.4 Model 2.2: Alt-i-én udbud

Alt i én udbuds-modellen anvendes til større OPI projekter, som overskrider udbudsgrænsen på 500.000 kr. (eks. moms), hvor den offentlige part ønsker at udbyde udvikling og leverance i én samlet pakke.

Fordelen ved modellen er, at den udviklende virksomhed som udgangspunkt er sikret den efterfølgende leverance af det udviklede produkt og/eller service. Ulempen er derimod, at innovationsrummet er mere begrænset, idet leverancen skal være relativt kendt. Anvendes modellen skal virksomheden desuden være opmærksom på, at kontrakten er større og mere kompleks, idet den skal indeholde udvikling såvel som leverance. Dette kan gøre det vanskeligere i første omgang at komme i gang med udviklings samarbejdet, ligesom det kan blive sværere for projektparterne at holde overblikket gennem hele kontraktperioden.

Afgørende i forbindelse med så komplekse kontrakter er, at den offentlige part i kontrakten fastlægger rammerne for, hvordan udviklingen, såvel som leverancen, skal håndteres. Baggrunden for dette er, at retspraksis klart fastsætter grænser for, hvor meget der kan ændres undervejs i en kontraktperiode. Hvis der i en kontraktperiode sker for store ændringer i kontrakten, betragtes denne som en ny aftale, hvilket betyder, at der skal iværksættes et nyt udbud. Derfor skal følgende fremgå af kontrakten:

- Bestemte tidspunkter, hvor det evalueres, om innovationsprocessen skrider planmæssigt fremad.
- Konsekvenser af at innovationsprocessen ikke skrider planmæssigt fremad. Såfremt den offentlige part ønsker at opsiges kontrakten, er det vigtigt for virksomheden, at det er fastlagt i nærmere detalje, hvordan der sker en prissætning og betaling af den innovationsindsats, der har været præsteret.

I relation til Osterwalders Business Model Canvas skal virksomheden holde for øje, at der i kontrakten sikres indtægtsstrømme i begyndelsen og i løbet af projektet for ikke at påvirke likviditeten unødigt hårdt. Forretningsmodellen fastlåses væsentlig mere fra start, hvilket betyder, at virksomheden skal være særlig skarp på hvilke værdifaktorer, man ønsker at fokusere og levere på i henhold til kontrakten med den offentlige part.

» CASE: Alt-i-én udbud i praksis

Kommunen udbyder udvikling og leverance af hjemmeside og App i ét udbud eftersom det overskrider 500.000 kr. (eks. moms). Udviklingen starter først efter, at CoffeeSugarAppsTM har vundet det givne udbud og indgået kontrakt med kommunen. Kommunen betaler CoffeeSugarAppsTM for udvikling og levering, og produktet kan efterfølgende hentes gratis af borgerne i kommunen.

7. Opsamling

Gennem en forståelse for den offentlige udbudsproces og ved at gøre sig bevidst, hvordan man som privat virksomhed kan indgå i forskellige OPI modeller, er det evident, at der er et stort potentiale i at samarbejde omkring offentlige innovationsprocesser. Et samarbejde, som ikke alene kan føre til øget viden og bedre løsninger, men også en sund økonomisk forretningsmodel.

Nedenstående tabel opsummerer de præsenterede modeller, herunder de vigtigste juridiske elementer og nøgleområder set i forhold til Osterwalders Business Model Canvas. Det er vores håb, at guiden synliggør de mange muligheder og ikke mindst det store potentiale, som et OPI samarbejde kan medføre. At virksomheder ikke intimideres af den offentlige udbudslovgivning, men i stedet bliver inspireret til at tage en progressiv tilgang til det uforløste potentiale, som OPI rummer. Gå i dialog med den offentlige part om mulighederne - og få et forspring!

God fornøjelse!

► MODELTYPE 1: Udviklingsfrit OPI udviklingssamarbejde

Model	Juridiske nøgleord	Forretningsmæssige nøgleord
MODELTYPE 1 Fællestræk for modellerne	<ul style="list-style-type: none"> • Udbudsfri model for udvikling • Den offentlige part har ret til at anvende den opbyggede viden i forbindelse med et udbud • Virksomheden får kommercielle rettigheder (øvrige virksomheder skal betale licens for at anvende viden) • Inhabilitet skal søges elimineret ved efterfølgende udbud, hvis virksomhed ønsker at deltage 	<ul style="list-style-type: none"> • Egenfinansiering kan presse likviditet hårdt, så alternative indtægter er nødvendige i udviklingsfasen • Etabler strategi for udnyttelse af viden og rettigheder, hvis et efterfølgende udbud ikke etableres eller vindes (enten gennem licens eller eget tilbud), f.eks. nye værditilbud, netværk og kanaler
MODEL 1.1 Fælles efterspørgsel	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke gensidigt bebyrdende samarbejde (intet økonomisk mellemværende) 	<ul style="list-style-type: none"> • Særligt fokus på værditilbud, der kan etableres som følge af samarbejde, eftersom der ingen økonomisk garanti stilles
MODEL 1.2 Offentlig efterspørgsel	<ul style="list-style-type: none"> • Delvist honor til virksomheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Delvist honorar sikrer, at virksomheden kan få dækket dele af sine udgifter under udviklingen • Tydelig specificering af forventede virksomhedsaktiviteter
MODEL 1.3 Privat efterspørgsel	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden betaler den offentlige part for ydelse eller adgang til faciliteter (f.eks. test) 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansieringskilde til at dække udgift til den offentlige part • Specificer tydeligt hvilke aktiviteter den offentlige part skal udføre, hvilke ressourcer det kræver og hvordan investeringen evalueres og integreres i forretningsmodellen

► **MODELTYPE 2: Alt-i-én OPI for udvikling og leverance**

Model	Juridiske nøgleord	Forretningsmæssige nøgleord
MODELTYPE 2 Fællestræk for modellerne	<ul style="list-style-type: none"> • Udbudspligtig model for udvikling og leverance i overensstemmelse med udbudslovgivningens grænseværdier • Kontraktværdi fastsættes af den offentlige part i relation til udbudslovgivningen • Virksomheden indgår kontrakt på samme vilkår som en traditionel leverandørkontrakt • Tilbagebetalingskrav hvis aftalte aktiviteter og leverancer ikke leveres • Rettighederne til det udviklede tilgår det offentlige. Virksomheden kan købe rettighederne til markedspris 	<ul style="list-style-type: none"> • Indtægt for både udvikling og leverance sikret • Hele udviklingsydelsen skal kunne forudsiges tidligt, hvilket kan begrænse det innovative mulighedsrum • Værditilbud skal afstemmes fuldstændigt med den offentlige part, så der ikke risikeres tilbagebetaling • Skab en løbende dialog omkring aktiviteter og udbytte med den offentlige part (godkendelse) • Etabler en betalingsform, der sikrer løbende likviditet
MODEL 2.1 Alt-i-én udbudsfri	<ul style="list-style-type: none"> • Udbudsfri for OPI projekter under 500.000 kr. (eks. moms) for udvikling og leverance 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteter, omkostninger og indtjening skal hænge sammen - og der må/kan ikke underbydes
MODEL 2.2 Alt-i-én udbud	<ul style="list-style-type: none"> • Udbudspligtig for OPI projekter over 500.000 kr. (eks. moms) for udvikling og leverance • Kompleks kontrakt • Såfremt forholdene for udbuddet ændres markant skal et nyt udbud iværksættes 	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsplanen skal være langsigtet og mere uddybet fra start (undgå kontraktbrud) • Sammenlign løbende aktiviteter og værdier med det kontraktbestemte

► **OM SERVICE PLATFORM**

Innovationsnetværket Service Platform samler virksomheder og forskere med det mål at styrke innovationskraften og dermed væksten i serviceerhvervene. Netværket arbejder for at øge videndeling og samarbejde mellem virksomheder, videninstitutioner og andre netværk i og uden for landets grænser.

København Netværksleder Mette Abrahamsen
 ma@dea.nu, 2311 3719
 DEA Fiolstræde 44, 1171 København K

Århus Netværkskoordinator Camilla Kølsen
 camilla.koelsen@alexandra.dk, 2217 2840
 Alexandra Institut A/S, Åbogade 34, 8200 Århus N

info@serviceplatform.dk www.serviceplatform.dk

