

Lena Brogaard og Ole Helby Petersen

Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI)

Evaluering af erfaringer med OPI på
velfærdsområdet



*Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI) –
Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet* kan
hentes fra hjemmesiden www.kora.dk

© KORA og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er til-
ladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, an-
melder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt
til KORA.

© Omslag: Mega Design og Monokrom

Udgiver: KORA
ISBN: 978-87-7509-721-0
Projekt: 10305
Maj 2014

KORA
Det Nationale Institut for
Kommuners og Regioners Analyse og Forskning

KORA er en uafhængig statslig institution, hvis formål er at
fremme kvalitetsudvikling samt bedre ressourceanvendelse
og styring i den offentlige sektor.



Det Nationale Institut
for Kommuners og Regioners
Analyse og Forskning

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00

Forord

Nytænkning og innovation bliver en stadig større prioritet i den offentlige sektor (Torfing, 2012). Der er især fokus på at udvikle og nytænke opgaveløsningen på velfærdsområdet, hvor begrænsede ressourcer kombineret med krav om høj kvalitet udfordrer de eksisterende løsningsmetoder. Intelligente offentlige indkøb og velfærdsteknologi er blot nogle af de termer, der bliver brugt til at beskrive, hvordan vi skal imødekomme et voksende pres på de offentlige udgifter gennem udvikling og anvendelse af nye innovative løsninger.

Det er inden for rammerne af denne dagsorden, at offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI) har fået stadig mere opmærksomhed i de senere år. Gennem udviklings samarbejder mellem offentlige og private aktører er formålet med OPI at udvikle nye og innovative produkter og løsninger. Målet er både at bane vejen for en mere effektiv offentlig sektor, skabe vækst i den private sektor og øge kvaliteten i de serviceydelser, som borgerne modtager.

Forventningerne til OPI er derfor store, og forarbejdet til denne rapport viser, at der er fuld gang i innovationssamarbejdet mellem offentlige og private aktører. Der var i begyndelsen af 2014 igangsat mindst 249 OPI-projekter i de danske kommuner og regioner (Brogaard og Petersen, 2014). Projekterne findes både på det regionale sundhedsområde og inden for den kommunale ældrepleje, tilbud til udsatte børn og unge samt på undervisnings- og dagtilbudsområdet.

Det er på baggrund af denne udvikling, at KORA og RUC i samarbejde med FTF og OPALL-projektet i efteråret 2013 igangsatte det evalueringsprojekt, som ligger til grund for denne rapport. Projektet har bestået i først at kortlægge OPI-projekter på velfærdsområdet i Danmark og dernæst evaluere konkrete erfaringer med OPI gennem casestudier af otte innovationspartnerskaber på henholdsvis sundhedsområdet, ældreområdet, undervisningsområdet og daginstitutionsområdet. Kortlægningen af OPI er udgivet i en særskilt publikation i marts 2014 (Brogaard og Petersen, 2014), mens denne rapport præsenterer resultaterne af evalueringen af de otte innovationspartnerskaber.

Vi håber med rapporten at bidrage med ny viden, som kan hjælpe til at kvalificere debatten om OPI og fremme innovationspotentialet i det offentlig-private samarbejde. Vi vil gerne rette en stor tak til alle dem, som har stillet op til interview og på anden måde bidraget med input til undersøgelsen. Evalueringen er blevet udarbejdet i regi af OPALL-projektet, som er et samarbejde mellem Væksthus Hovedstadsregionen, KORA, Dansk Erhverv, DI ITEK, FTF, MetropoL og DTU. Formålet med OPALL er at bidrage til øget effektivitet, kvalitet, innovation i den offentlige opgaveløsning, skabe bedre service til borgerne og udnytte det erhvervsmæssige potentiale, der ligger i velfærdsinnovation (se også www.opall.dk).

Evalueringen er blevet gennemført i perioden november 2013 til maj 2014 og er finansieret som en del af OPALL-projektet via midler fra EU's Socialfond og Vækstforum Hovedstaden. Rapporten er udarbejdet af KORA ved ph.d.-studerende Lena Brogaard i samarbejde med lektor, ph.d., Ole Helby Petersen, Roskilde Universitet.

Lena Brogaard og Ole Helby Petersen
Maj 2014

Indhold

Sammenfatning	5
1 Indledning.....	8
1.1 Rapportens opbygning	9
2 Begrebsafklaring	10
2.1 Innovation.....	10
2.2 Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI)	11
3 Evalueringsramme og metode	14
3.1 Evalueringsramme: programteori	14
3.2 Kortlægning af eksisterende OPI-projekter	16
3.3 Valg af otte cases til evalueringen	17
3.4 Indsamling af empirisk materiale	18
3.5 Analysemetode.....	19
4 Analyse: Tværgående erfaringer (mekanismer) fra OPI-samarbejderne.....	21
4.1 Succeskriterier	21
4.2 Udfordringer og barrierer.....	24
5 Opnået innovation og resultater i OPI-samarbejderne	27
5.1 Innovation.....	27
5.2 Resultater på kort sigt	29
6 Effekter af OPI-samarbejderne	31
6.1 Effekter for den offentlige sektor.....	31
6.2 Effekter for den private sektor.....	33
7 Konklusion	36
Litteratur.....	38
Bilag 1 Casestudier.....	41
Den forebyggende trøje (ældreområdet).....	41
Elektroniske låseenheder i hjemmeplejen (ældreområdet).....	46
Sår-i-syd (telemedicinsk sårvurdering i Sønderjylland) (sundhedsområdet).....	51
Den intelligente strømpe (Edema) (sundhedsområdet)	57
VOKAL elevplaner (undervisningsområdet)	62
Forebyggelse af digital mobning (undervisningsområdet)	68
Bonusrens (dagtilbudsområdet)	72
MobilGenvej (dagtilbudsområdet)	77
Bilag 2 Kilder til kortlægning af OPI cases	82
Bilag 3 Udvikling af programteori	83

Sammenfatning

Formålet med denne rapport er at belyse erfaringer med OPI med udgangspunkt i otte dybdegående casestudier på tværs af fire centrale velfærdsområder: *sundheds-, ældre-, dagtilbuds- samt undervisningsområdet*. Der er fokus på at belyse både udfordringer og succeskriterier samt opnåede resultater og effekter i disse OPI-samarbejder. De otte cases er valgt på baggrund af to kriterier. For det første er alle otte innovationspartnerskaber senest blevet afsluttet i 2012, hvilket har givet mulighed for at undersøge resultaterne og erfaringerne fra samarbejdet på kort og mellemlang sigt. For det andet er casene udvalgt med henblik på at sikre variation i erfaringerne. Der indgår derfor både cases med gode og mindre gode erfaringer i evalueringen, hvilket har gjort det muligt at belyse faktorer, som har bidraget til henholdsvis vellykkede og mindre vellykkede innovationssamarbejder. Casestudierne er gennemført ved hjælp af 23 semistrukturerede interview med i alt 26 centrale offentlige og private aktører samt dokumentstudier af offentligt tilgængeligt og udleveret materiale for de otte cases.

Programteoretisk evalueringsramme

Evalueringen er blevet udført som en teoribaseret effektevaluering. Det indebærer udarbejdelsen af en programteori for evalueringen, som beskriver de (teoretisk) forventede sammenhænge mellem OPI, de mekanismer – i form af centrale succeskriterier og udfordringer - som påvirker OPI og de forventede resultater (Chen, 2005; Dahler-Larsen og Krogstrup, 2006). Med andre ord opstilles en teoribaseret virkningskæde, som bruges til at identificere og sandsynliggøre, hvilke mekanismer der kan føre til de forventede effekter i et OPI. De enkelte cases er blevet evalueret med udgangspunkt i denne virkningskæde. Programteorien har ligeledes dannet baggrund for den tværgående analyse i rapporten, som evaluerer, hvorvidt forskellige resultater i OPI-samarbejderne er blevet opnået, og hvordan og hvorvidt de forskellige mekanismer har bidraget hertil.

Succesfaktorer i de otte OPI-samarbejder

I rapporten identificeres en række mekanismer, som har været centrale for gennemførelsen af innovationspartnerskaberne og realiseringen af resultater og effekter. Disse succeskriterier drejer sig især om identifikation af et klart problem, som skal løses, og at der findes et kommercielt potentiale for løsningen. Desuden viser analysen, at tillid og vedvarende kommunikation er vigtigere end en formel samarbejdskontrakt. Vellykkede innovationspartnerskaber har tidligt i processen afklaret, hvordan udbudsreglerne håndteres. Endelig viser flertallet af de evaluerede cases, at ildsjæle, der kan drive samarbejdet fremad, er centrale succesfaktorer i de evaluerede partnerskaber, ligesom en gensidig forståelse samt imødekomme af forskelle mellem offentlige og private kulturer og beslutningsprocesser bidrager til gennemførelsen af vellykkede OPI-projekter.

Udfordringer i de otte OPI-samarbejder

De gennemførte casestudier viser også, at der i henhold til programteorien er en række udfordringer og barrierer, der i flere af casene har ført til begrænset eller manglende målopfyldelse. De inddrages derfor som vigtige mekanismer, der kan bidrage til målopfyldelsen, såfremt udfordringerne imødekommes. Det drejer sig især om en manglende afklaring af eventuelle risici i samarbejdet, uklarhed om formålet med projektet og en manglende forventningsafstemning mellem parterne ved samarbejdets start. Desuden viser analysen, at begrænsede tekniske kompetencer og parathed samt organisatorisk opbakning og engagement kan give udfordringer i forhold til gennemførelsen og målopfyldelsen. Nogle

udfordringer og barrierer, såsom manglende forventningsafstemning og afklaring af risici, går igen for både de offentlige og private parter. Andre barrierer som tekniske kompetencer vedrører primært den private part, mens eksempelvis begrænset eller svingende organisatorisk opbakning er en udfordring særligt for de offentlige parter i de undersøgte samarbejder.

Forskellige typer af innovation

De evaluerede OPI-projekter dækker over forskellige typer af innovation, hvoraf især produktinnovation og procesinnovation har været målet i de undersøgte cases. Evalueringen viser, at man i fire af casene er nået i mål med den tiltænkte produktinnovation i form af en implementerbar version eller en prototype. I forlængelse heraf forekommer der at være et tæt sammenspil mellem produkt- og procesinnovation, ofte således at et mål om at opnå innovation i fx arbejdsgange er afhængig af udviklingen af et nyt produkt. Evalueringen viser dog også, at det i flere cases ikke er lykkedes at implementere innovationen i praksis, hvilket kommer til udtryk i en lav eller manglende målopnåelse i disse projekter.

Effekter for den offentlige part

De mere langsigtede økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af de otte innovationspartnerskaber er blevet analyseret for både den offentlige og private sektor. I forhold til den offentlige part viser det sig, at effekterne er blandede på tværs af de undersøgte cases. Der er umiddelbart tre cases, som viser størst potentiale for den offentlige part. Det drejer sig især om effekter i forhold til øget bruger- og medarbejdertilfredshed. Blandt de tre cases viser en enkelt også indikationer på et stort besparelspotentiale for både kommuner og regioner, og derudover er der i en fjerde case potentiale for frigivelse af tid til kerneopgaven. Her kan et tillidsbaseret samarbejde med åben kommunikation, behovsafklaring og ildsjæle/god projektledelse være med til at forklare de positive effekter. I de øvrige fire innovationspartnerskaber er den udviklede løsning i samarbejdet ikke blevet implementeret efterfølgende, og der er i disse cases ikke identificeret (positive) effekter for den offentlige part. Her forekommer tekniske udfordringer at have været en primær årsag til, at man ikke er nået i mål med implementeringen af løsningen og de forventede resultater.

Effekter for den private part

For de private parter indikerer evalueringen, at der i højere grad end for de offentlige aktører er opnået positive effekter. I seks ud af otte cases er der således oplysninger om øget omsætning, flere arbejdspladser eller eksportmuligheder, eller også er der en begrundet forventning om og indikationer på, at denne udvikling vil finde sted. I de cases med mest potentiale for den private part har det været vigtigt, at virksomheden gennem samarbejdet har opnået adgang til et kommunalt testmiljø til udvikling af et produkt og/eller har indhentet ressourcer til produktudvikling i form af særligt fondsmidler, som det kun har været muligt at få adgang til ved at indgå i et samarbejde med de offentlige aktører. Derudover har det været centralt for de private aktører at kunne se et markedspotentiale ved løsningen og være *first mover* på markedet.

Blandede erfaringer men muligvis potentiale på længere sigt

På baggrund af den tværgående analyse forekommer programteoriens antagelser om sammenhænge mellem centrale udfordringer og succeskriterier, innovation og de forventede resultater og effekter langt hen ad vejen at være blevet bekræftet i de gennemførte case-studier. Analysen viser desuden, at erfaringerne med og resultaterne af de undersøgte innovationspartnerskaber er mere blandede end indledningsvist antaget i valget af henholdsvis mere og mindre vellykkede OPI-projekter. Evalueringen har vist, at der har været barri-

erer og udfordringer i alle otte cases, og der er ingen af de otte undersøgte samarbejder, hvor *både* den offentlige og private part har opnået de forventede resultater og effekter.

Samtidig viser evalueringen, at der er potentiale i og indikationer på positive økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af OPI, men at realiseringen af effekter især for den offentlige part tager lang tid. Nogle af disse effekter kan derfor først måles på endnu længere sigt, end det har været muligt i denne undersøgelse. Dette viser sig i evalueringen ved, at der i højere grad er målt positive effekter for de private parter, hvor der inden for relativt korte tidshorisonter fx kan skabes nye arbejdspladser til at udvikle et produkt. Undersøgelsen viser således, at innovation og ikke mindst implementering af innovationen i den offentlige sektor tager tid. Det kan derfor være vanskeligt at vurdere de endelige effekter af OPI-projekterne på nuværende tidspunkt, men der tegner sig på baggrund af den tværgående analyse et billede af et potentiale for opnåelse af mere langsigtede effekter for både den offentlige og private sektor.

1 Indledning

Velfærdsstaten står over for et stigende pres på de offentlige udgifter, og det har affødt et tilsvarende voksende behov for en effektivisering af leveringen og finansieringen af de offentlige velfærdsydelser, samtidig med at kvaliteten i de offentlige velfærdsydelser forbliver den samme eller øges (Weihe m.fl., 2011). Det er inden for rammerne af denne udvikling, at offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI) har fået stadig større opmærksomhed i de senere år. Gennem udviklingssamarbejde mellem offentlige og private aktører er formålet at effektivisere den offentlige sektor, skabe vækst i den private sektor og øge kvaliteten i serviceydelserne til borgeren (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2009). Der er dermed fokus på en tredelt bundlinje, som består af borgere, virksomheder og den offentlige sektor (Groes m.fl., 2011).

Sammenlignet med mere traditionelle udbud eller konkurrenceudsættelse, hvor den private aktør leverer en defineret og velafgrænset ydelse som leverandør til den offentlige sektor, fremhæves OPI ofte som et brud med denne tilgang (Vrangbæk og Petersen, 2013). OPI er ofte mere udviklings- og samarbejdsorienterede end traditionelle bestiller-leverandør forhold og sætter videndeling, fælles innovation og udvikling af idéer i fokus. Ved at indgå i et innovationspartnerskab forventes at opnå resultater og en merværdi, som ellers ikke ville være blevet realiseret (Damvad, 2010).

Forarbejdet til denne rapport - i form af en kortlægning af OPI på velfærdsområdet - viser, at der er fuld gang i innovationssamarbejdet (Brogaard og Petersen, 2014). Ved indgangen til 2014 er der blevet identificeret i alt 249 danske OPI-projekter på tværs af velfærdsområderne, og særligt inden for sundheds- og ældreområdet er der igangsat mange innovationssamarbejder. Det er på baggrund af denne udvikling, at KORA og RUC i samarbejde med FTF og OPALL-projektet formulerede den undersøgelse, som ligger til grund for rapporten. Formålet med undersøgelsen er at evaluere erfaringerne med OPI på velfærdsområdet med henblik på at identificere udfordringer og succeskriterier samt opnåede resultater og effekter i de undersøgte innovationspartnerskaber.

Rapporten belyser erfaringer med OPI med udgangspunkt i otte dybdegående casestudier på tværs af fire velfærdsområder. De fire velfærdsområder er *sundheds-, ældre-, dagtilbuds- samt undervisningsområdet*. De otte cases er valgt på baggrund af særligt to kriterier. For det første er alle projekterne senest blevet afsluttet i 2012, hvilket har givet mulighed for at undersøge resultaterne og erfaringerne fra OPI-samarbejdet på kort og mellem-lang sigt. For det andet er casene udvalgt med henblik på at sikre variation i erfaringerne, og der indgår derfor både innovationspartnerskaber med gode og mindre gode erfaringer i evalueringen. Dette undersøgelsesdesign har gjort det muligt at belyse faktorer, som har bidraget til henholdsvis vellykkede og mindre vellykkede innovationssamarbejder og dermed identificere mønstre og tværgående forklaringer i de evaluerede projekter.

Det er centralt at påpege, at der både i denne og andre rapporter om OPI i vid udstrækning er tale om *best practice* eksempler. Som det fremgår ovenfor, er det kun innovationspartnerskaber, der er blevet gennemført og afsluttet, som indgår i evalueringen. Samarbejder, som mislykkedes i opstartsfasen, er sværere at identificere (og evaluere) og indgår ikke i rapporten. Dermed er det ikke ud fra de gennemførte casestudier muligt at konkludere noget generelt om de gennemsnitlige effekter af OPI på henholdsvis kort og mellem-lang sigt, fordi omkostningerne ved projekter, der er blevet igangsat men ikke gennemført, ikke er blevet evalueret.

Rapporten belyser både potentialet i OPI og centrale succeskriterier og barrierer, der opleves som afgørende af såvel offentlige som private aktører, der deltager i innovationssamarbejder. Herigennem bidrager rapporten til at anskueliggøre, hvad der skal til for at opnå gode resultater i et OPI, ligesom de foreløbige resultater og effekter belyses. Med rapporten håber vi således at bidrage med ny viden om OPI, som kan kaste mere lys over de foreløbige erfaringer med innovationssamarbejder på velfærdsområderne.

1.1 Rapportens opbygning

I kapitel 2 præsenteres de centrale begreber, som indgår i evalueringen af OPI. Derefter giver kapitel 3 en kort beskrivelse af de anvendte metoder i undersøgelsen og en programteoretisk evalueringsramme for evalueringen. Kapitel 4 sammenfatter de tværgående resultater af evalueringen i forhold til de udfordringer og succeskriterier, der fremstår som centrale på tværs af de otte gennemførte casestudier. Kapitel 5 evaluerer de kortsigtede resultater og typer af innovation i projekterne, hvorefter kapitel 6 har fokus på de mere langsigtede effekter for henholdsvis den offentlige og private part. Rapporten afsluttes i kapitel 7 med en konklusion, der samler op på resultaterne af evalueringen.

2 Begrebsafklaring

Innovation er et vigtigt element i evalueringen af OPI, og det afklares derfor indledningsvist i nedenstående afsnit, hvad der forstås ved begrebet innovation. Dernæst præsenteres den definition af OPI, som ligger til grund for evalueringen. Sluttelig karakteriseres relationen mellem de offentlige og private aktører i et OPI sammenlignet med andre former for offentligt-privat samarbejde.

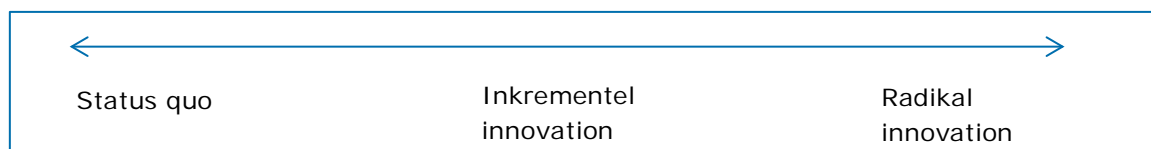
2.1 Innovation

Innovation i den offentlige sektor handler om at udvikle nye produkter, processer eller arbejdsformer, som skaber merværdi på den offentlige bundlinje (Moore, 1995). Det kan for eksempel være i form af bedre eller billigere serviceydelser, som kommer brugere, borgere, medarbejdere og/eller skatteborgerne til gavn. Innovation kan i kort form defineres som *“the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes efficiency, effectiveness or quality”* (Mulgan og Albury, 2003: 3). Offentlig innovation drejer sig dermed om at skabe *“nye ideer som virker”* (Mulgan og Albury, 2003) eller *“nytænkning i praksis”* (Altschuler og Zegans, 1997: citeret i Hartley, 2005: 27 [egen oversættelse]).

Kombinationen af nytænkning og merværdi er central for at forstå innovationsbegrebet. For at tale om innovation skal nye idéer også omsættes til forandring i praksis. Dette adskiller samtidig innovation fra en opfindelse, som først bliver til innovation i det øjeblik, den omsættes til og gør en forskel i praksis (Hartley, 2005: 27). I litteraturen om innovation i den offentlige sektor lægges der derudover især vægt på opfattelsen af nyheds- og merværdi blandt centrale aktører såsom medarbejdere, brugere, borgere og pårørende. Offentlig innovation kan således defineres som *“nye idéer, der skaber offentlig værdi. Ideerne skal som det mindste være delvist nye (frem for forbedringer); de skal tages op (frem for blot at være gode idéer); og de skal være brugbare”* (Mulgan, 2007: 6 [egen oversættelse]). De centrale aktører skal med andre ord opfatte den nye løsning eller arbejdsgang som nytænkende og som havende en merværdi, før der er tale om en innovativ løsning (Sørensen og Torfing, 2011).

Det er omdiskuteret både i den offentlige og private innovationslitteratur, hvor stor en nyhed eller forandring skal være for at kunne karakteriseres som innovation (Kattel m.fl., 2013). Nogle innovationsforskere fokuserer på radikal innovation, som er kendetegnet ved større og mere sjældne teknologiske gennembrud, mens andre innovationsforskere lægger vægt på inkrementel innovation, som sker hyppigere og mere løbende end de radikale innovationer (Hartley, Sørensen og Torfing, 2013). Det er efterhånden blevet normalt at se på innovation som et kontinuum af forandring, hvor der med afsæt i status quo (ingen innovation) sker en gradvis (inkrementel) innovation eller mere radikal innovation, jf. figur 1.

Figur 1. Innovationskontinuum



Foruden at definere, *hvornår* der er tale om innovation, og hvilken *grad* af innovation der er tale om, fokuserer innovationslitteraturen også på, hvilken *type* af innovation der finder sted. Der kan for eksempel være tale om produktinnovation, hvor der opfindes en ny teknisk eller produktmæssig løsning, som erstatter eller forbedrer eksisterende løsninger. Men der kan også være tale om procesinnovation, hvor implementeringen af den nye løsning ikke omhandler et specifikt produkt men nye arbejdsgange eller organiseringsformer på en arbejdsplads eller i en organisation. Der er også eksempler på flere typer af innovation i de casestudier, rapporten baserer sig på - særligt i form af produkt- og procesinnovation - hvilket vil blive behandlet i analysen. En udtømmende oversigt over forskellige former for innovation findes for eksempel i Hartley (2005: 28):

- *Produktinnovation*: Udvikling og/eller implementering af nye produkter eller tekniske løsninger
- *Serviceinnovation*: Nye måder at levere tjenester til brugere eller borgere
- *Procesinnovation*: Nye organiseringsformer eller forbedret arbejdstilrettelæggelse
- *Strategisk innovation*: Udvikling af nye mål eller formål med organisationens arbejde (fx at forebygge sygdom som supplement til at behandle symptomerne)
- *Styringsmæssig innovation*: For eksempel nye former for bruger- og/eller borgerinddragelse eller indretning af nye demokratiske institutioner/fora
- *Retorisk innovation*: Nye begreber eller koncepter som får en varig status og gør en forskel i praksis
- *Position innovation*: Nye kontekster eller brugere

Foruden den traditionelle opfattelse af innovation som udvikling af nye løsninger kan innovation i den offentlige sektor også finde sted ved spredning af praksis fra ét område til et andet (Hartley, 2005). Innovation behøver dermed ikke kun at være forbundet med opfindelsen af nye løsninger, processer, strategier m.v. Det kan også være implementering af eksisterende og velkendte teknologier eller arbejdsprocesser inden for nye områder. Det kan eksempelvis være indførelse af en allerede eksisterende sensortechnologi på genoptræningsområdet eller overførsel af elektronisk låseteknologi til at lette arbejdsgangene og give tidsbesparelser for personalet i hjemmeplejen, som det er tilfældet i de to casestudier på ældreområdet, der præsenteres senere i rapporten.

2.2 Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI)

Et offentligt-privat innovationspartnerskab er et udviklingsorienteret samarbejde mellem offentlige og private aktører. I henhold til de forskellige former for innovation nævnt i det foregående afsnit er formålet med OPI at innovere og udvikle offentlige velfærdsydelser gennem nye produkter, processer eller ved at afprøve en eksisterende løsning i en ny kontekst (Groes m.fl., 2011; Weihe m.fl., 2011).

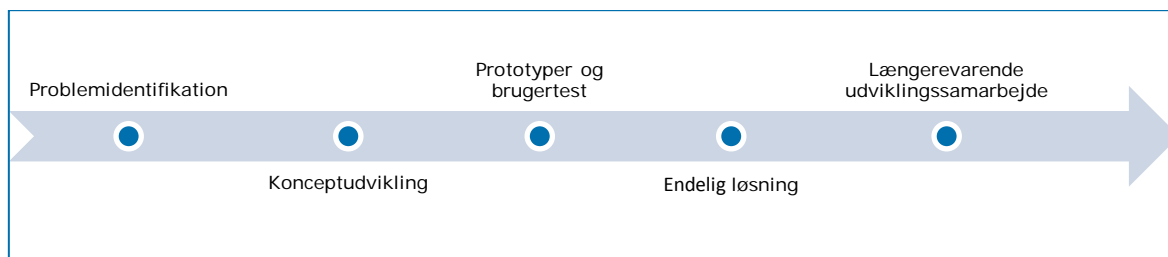
OPI sætter videndeling, fælles innovation og udvikling af idéer i fokus og opfattes derfor som et brud med den klassiske bestiller-leverandørrelation, som karakteriserer mange traditionelle former for offentlig-privat samspil (Damvad, 2010). OPI betegnes også i litteraturen som samarbejdsdrevet innovation, hvor etableringen af partnerskaber mellem offentlige og private organisationer betragtes som en metode til at skabe innovation gennem udnyttelse af aktørernes komplementære ressourcer (Torfing, 2012: 34).

Et centralt aspekt ved OPI er, at der er fokus på både den private og offentlige bundlinje. For virksomhederne er det et spørgsmål om vækst. For den offentlige partner er målet øget produktivitet og omkostningseffektivitet. Og slutteligt er målet at opnå øget kvalitet for

borgerne i de ydelser, de modtager (Groes m.fl., 2011). Den offentlige part får derudover eksempelvis adgang til ny viden om teknik og produktion, og den private part opnår markeds- og informationsadgang (Damvad, 2010; Designit A/S, 2010).

Erhvervs- og byggestyrelsen gennemførte i 2009 en analyse af offentlig-privat innovations-samarbejde og skitserede heri et typisk OPI-forløb, som er illustreret i figur 2 for at give et overblik over, hvordan processen for et innovationspartnerskab kan se ud.

Figur 2. OPI forløb

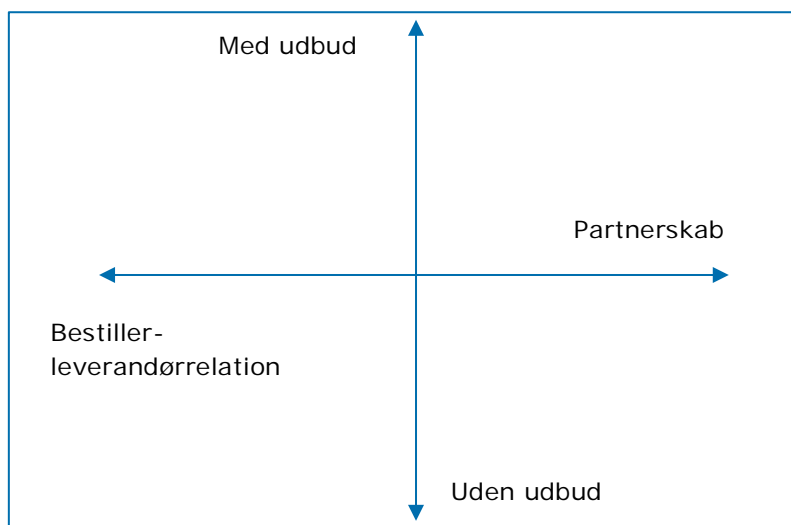


Kilde: Modificeret figur fra Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009)

Selvom der tages udgangspunkt i definitionen af OPI, som angivet ovenfor, kan der være stor variation i forhold til størrelse/omfang (budget, målgruppe og deltagende aktører), graden af gensidig forpligtelse og samarbejdsrelationen mellem parterne samt typen af innovation. I forhold til graden af gensidig forpligtelse og samarbejdsrelationen kan variationen ligge i, hvorvidt et OPI starter med et udbud, hvor den offentlige part finder den private leverandør, som skal levere en bestemt teknologi, der skal testes i en ny kontekst eller på en ny målgruppe. Et OPI kan også være et udviklingspartnerskab, som munder ud i et udbud om den udviklede prototype. Ligeledes kan et OPI starte ud med et klart mål eller produkt for øje, hvor andre projekter er mere eksplorative (Designit A/S, 2010).

Figur 3 illustrerer, hvordan et offentlig-privat innovationspartnerskab kan være med eller uden udbud og placeres i figuren afhængigt af, hvorvidt samarbejdet er tættere på en bestiller-leverandørrelation eller en partnerskabsrelation.

Figur 3. Typologi for samarbejdsrelationen i OPI



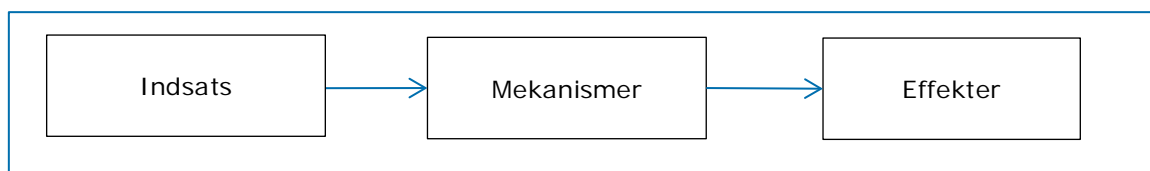
OPI er i udgangspunktet - og baseret på definitionen af OPI i eksisterende danske rapporten – placeret tættere på partnerskaber end på leverandør-bestillerrelation. I nogle OPI-projekter og ifølge den præsenterede innovationsforståelse kan den private partner dog godt være leverandør af en eksisterende løsning, der skal testes og implementeres i en ny sammenhæng, og derfor kan nogle innovationssamarbejder have mere karakter af en bestiller-leverandør relation end andre (se fx case om elektroniske låseenheder i hjemmeplejen). De fire dimensioner i figuren bruges senere i rapporten til at karakterisere de cases, som indgår i evalueringen.

3 Evalueringsramme og metode

3.1 Evalueringsramme: programteori

Undersøgelsen er blevet udført som en teori-baseret effektevaluering. Det indebærer udarbejdelsen af en programteori, som beskriver sammenhængen mellem indsatsen, virkningsmekanismer og effekter, som vist i figur 4 (Chen, 2005; Dahler-Larsen og Krogstrup, 2006). Med andre ord opstilles en teoribaseret virningskæde, der bruges til at identificere og sandsynliggøre, hvilke virkningsmekanismer der skal føre til de forventede resultater og effekter af et OPI-projekt. Det er denne virningskæde, der er blevet evalueret i de enkelte cases. Virningskæden har ligeledes dannet baggrund for den tværgående analyse i rapporten, hvor det analyseres, hvorvidt effekterne er opnået, og hvordan de forskellige virkningsmekanismer har bidraget til og kan forklare udfaldet af de respektive samarbejder.

Figur 4. Sammenhængen mellem indsats, mekanismer og effekter i programteorien

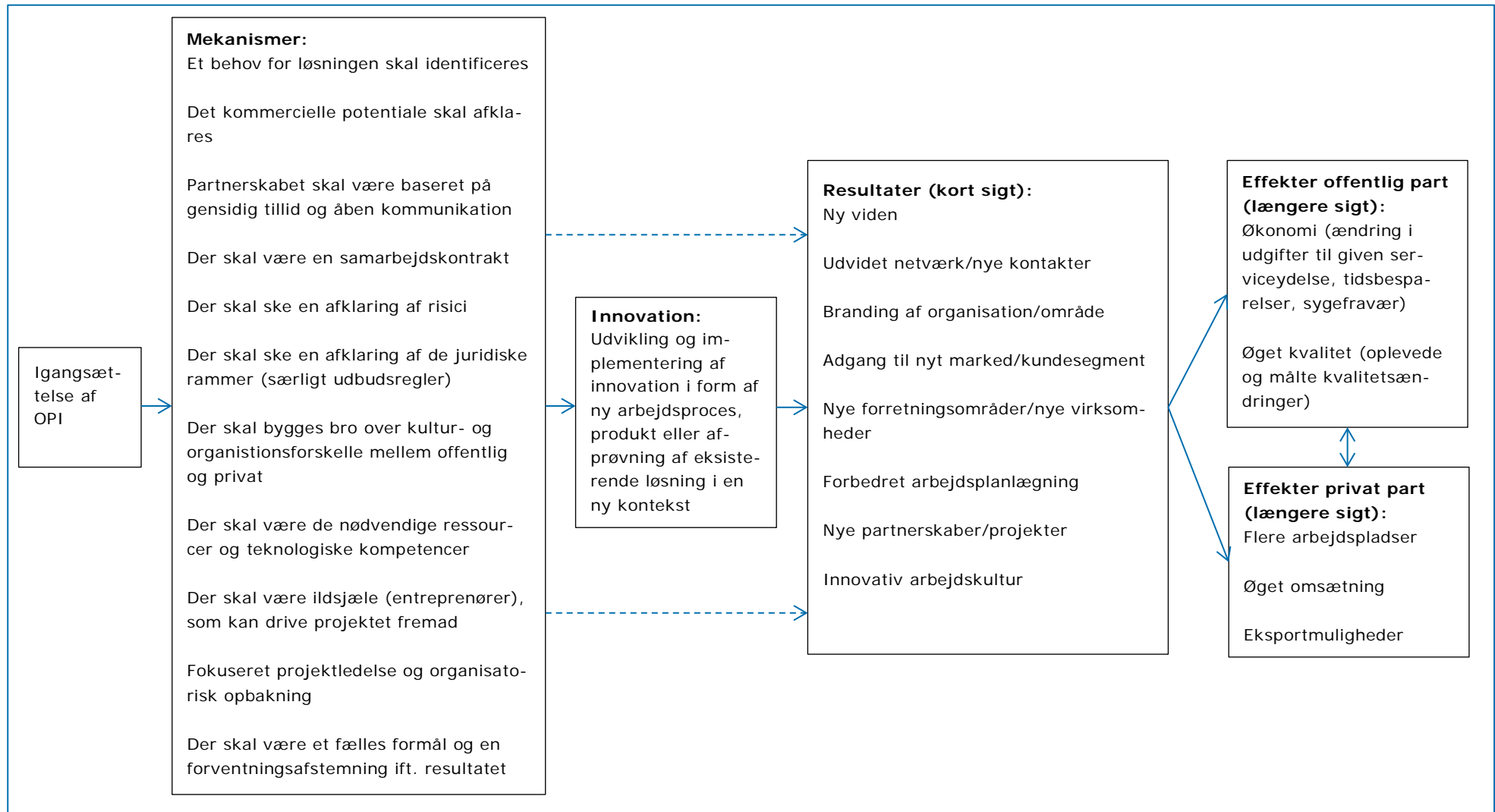


Programteorien bygger både på teoretisk og empirisk input. Det empiriske input er baseret på fokusgruppeinterview og individuelle interview med aktører, som er involveret i OPI-projekter (læs mere om metoden i 3.2.). Det teoretiske input stammer fra eksisterende rapporter, projektdokumenter og forskningslitteraturen om innovation og partnerskaber (Funnel og Rogers, 2011: 102, 108-113). Formålet med den kombinerede teoretiske og empiriske tilgang er at sikre, at programteorien både trækker på forskningsbaseret viden om skabelse af resultater og effekter i partnerskaber mellem offentlige og private aktører, og at programteorien samtidig afspejler konkrete målsætninger og virkningsmekanismer i OPI-samarbejder. Det har gjort det muligt at udarbejde en programteori, som kan evalueres på tværs af de valgte cases og sikre, at vigtige mekanismer ikke undlades i evalueringsrammen (Chen, 2005: 39).

Programteorien for OPI er illustreret i figur 5. Programteorien er løbende blevet justeret i forbindelse med gennemførelsen af de to indledende casestudier (se også afsnit 3.3). Der er udarbejdet en mere grundig gennemgang af, hvordan de enkelte variable og effektmål er identificeret, og hvilke kilder de er baseret på, som findes i Bilag 3 Udvikling af programteori. Nedenfor gives en kort beskrivelse af de forskellige elementer, som fremgår af figuren.

Mekanismerne i programteorien skal forklare og sandsynliggøre, hvordan de forventede effekter af et OPI-projekt kan realiseres. Der er her inddraget de mekanismer, der peges på og vurderes som centrale for at gennemføre OPI-projekter både via interview i forbindelse med de indledende casestudier, fra et fokusgruppeinterview og tidligere rapporter om OPI. Det er blevet suppleret med teori fra partnerskabs- og innovationslitteraturen især i forhold til ildsjæle (policy entreprenører) og deling af viden, ansvar, risici og gevinster samt betydningen af tillid i partnerskaber.

Figur 5. Tværgående programteori for offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI)



Derudover tager programteorien udgangspunkt i definitionen af OPI og innovationslitteraturen i forhold til at undersøge, om der er blevet udviklet et nyt produkt eller nye arbejds-gange, dvs. hvilken *type innovation* der eventuelt er tale om, og om løsningen efterfølgende er blevet implementeret i opgaveløsningen. Endvidere fremgår det af programteorien, hvilke *kortsigtede resultater* (umiddelbart efter samarbejdet), der forventes at bidrage til de mere langsigtede effekter (outcomes), som typisk opnås gradvist efter OPI-projektets afslutning.

Evalueringen bygger primært på de interviewede offentlige og private aktørers egne vurderinger af de økonomiske og kvalitetsmæssige resultater fra de samarbejder, de har været involveret i. Der er med andre ord tale om *selvrapporterede effekter*. De har den styrke, at de bygger på de deltagende aktørers dybdegående kendskab til casen, men samtidig har selvrapporterede effekter den svaghed, at de er påvirket af de interviewedes vurderinger og fortolkninger. For at supplere de personlige tolkninger indhentet via interview har vi krydstjekket oplysninger og tolkninger med udleveret samt offentligt tilgængelige projektdokumenter, det vil sige ved at triangulere empiriske data fra forskellige kilder (Yin, 2009).

Ud fra tidligere evalueringer af OPI er det i forhold til den private part vurderet centralt at undersøge resultater i forhold til omsætning, ansatte og eksportmuligheder. For den offentlige part vil rapporten for det første fokusere på økonomiske effekter forstået som tids- eller omkostningsbesparelser. Derudover undersøges den oplevede kvalitet i serviceydelse i form af de eventuelle kvalitetsændringer (fx for brugere og medarbejdere). Det suppleres i evalueringen af de enkelte cases af sektorspecifikke effektmål, som ligeledes oplyses af de interviewede samarbejdsparter eller fremgår af udleveret case materiale.

3.2 Kortlægning af eksisterende OPI-projekter

Forarbejdet til evalueringen har bestået af en gennemgang af forskellige kilder, der dels er blevet brugt til at kortlægge danske OPI-projekter og dels til at udvikle programteorien. Konkret har det bestået af følgende:

1. Tidligere rapporter om OPI (Damvad, 2010; Designit A/S, 2010; Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2009; Groes m.fl. 2011; Mandagmorgen, 2013; Weihe m.fl. 2010; Weihe m.fl., 2011)
2. Hjemmesider om OPI, innovation og velfærdsteknologi (bl.a. OPI-Lab, 2013; OPI-guide, 2013; FTF, 2013; Mind-Lab, 2013; Lev Vel, 2013; OPALL, 2013; Fonden for Velfærdsteknologi, 2013; Videncenter for Innovation of Forskning, 2013; Welfare Tech, 2013)
3. Personlige kontakter i offentlige organisationer på lokalt, regionalt og nationalt niveau.

Der er desuden gennemført et fokusgruppeinterview med partnerne i Offentlige-Private Alliancer (OPALL), som inkluderer repræsentanter fra Væksthus Hovedstadsregionen, FTF, Dansk Erhverv, DI, DTU og Metropol, der alle har erfaring med eller et godt kendskab til OPI og kender til adskillige OPI cases (se også Bilag 3 Udvikling af programteori).

Kortlægningen af OPI-projekter har fokuseret på fem store velfærdsområder: *socialområdet (udsatte børn og voksne)*, *sundhed*, *ældrepleje*, *daginstitutioner samt undervisningsområdet*. Derimod er OPI-projekter på tekniske områder (fx miljø- og teknikområdet) ikke blevet indsamlet. Formålet med kortlægningen har været at udarbejde en samlet bruttoliste over

OPI-samarbejder på velfærdsområdet i Danmark, som kunne informere og kvalificere case-udvælgelsen til brug for denne evalueringsrapport. Bruttolisten er blevet offentliggjort i en separat udgivelse i marts 2014 (se Brogaard og Petersen, 2014)¹.

3.3 Valg af otte cases til evalueringen

Evalueringen er blevet gennemført som et multipelt casestudie, der har været baseret på en logik om gentagelse (Yin, 2009: 57-58). Gentagelsen ligger i, at der for de to første casestudier er valgt en case, hvor de forventede resultater og den innovative løsning er blevet realiseret og en case, som har været mere præget af udfordringer inden for den samme sektor (ældreområdet). Der vælges med andre ord på den afhængige variabel i casestudiet, dvs. udfaldet af OPI, hvor valget af henholdsvis et vellykket og mindre vellykket OPI sandsynliggør, at der er variation i udfaldet af de valgte cases (George og Bennett, 2005: 23).

De opstillede antagelser i evalueringsdesignet (programteorien) er i første omgang blevet testet på to cases inden for ét område, hvorefter programteorien er blevet justeret og videreudviklet. Den reviderede programteori er dernæst blevet anvendt i gennemførelsen af de resterende seks casestudier inden for de øvrige tre områder, som illustreret i tabel 1. Det er blevet prioriteret at gennemføre otte dybdegående casestudier for at kunne undersøge erfaringerne med OPI og de opnåede resultater og effekter indgående frem for at inddrage flere cases og områder. Der er derfor kun blevet evalueret cases på fire ud af de fem områder fra den indledende kortlægning af OPI, jf. afsnittet ovenfor.

Tabel 1. Strategi for valg af cases

Område	Vellykkede OPI cases	Mindre vellykkede OPI cases
Ældreområdet	OPI case 1: Den forebyggende trøje	OPI case 2: Elektroniske låseenheder
Sundhedsområdet	OPI case 3: Sår-i-syd	OPI case 4: Den intelligente strømpe
Undervisningsområdet	OPI case 5: VOKAL	OPI case 6: Forebyggelse af digital mobning
Dagtilbudsområdet	OPI case 7: Bonusrens	OPI case 8: MobilGenvej

Variationen i casene har gjort det muligt at undersøge og forklare udfaldene af projekterne med henblik på at belyse, hvilke elementer der skal være til stede i henhold til programteorien, hvis et OPI-projekt skal realisere de forventede effekter. Derudover har det været et kriterium, at samarbejderne skal være afsluttet i 2012 eller tidligere, så det er muligt at vurdere resultaterne og erfaringerne på kort og mellemlang sigt. At samarbejdet er afsluttet indebærer, at projektperioden (udviklings- eller afprøvningsfasen) er gennemført, eller at formålet med samarbejdet er realiseret. Sektorerne er blevet udvalgt med henblik på at kunne undersøge de opstillede sammenhænge i programteorien på tværs af fire centrale velfærdsområder.

Strategien for valg af cases medfører et væsentligt forbehold i analysens resultater. Da der kun er blevet inddraget otte *afsluttede* cases, er undersøgelsen baseret på en form for best practice, og det er derfor ikke muligt at sige noget generelt om effekterne ved OPI på baggrund af de otte casestudier. Desuden ligger der en naturlig begrænsning i forhold til generaliserbarheden, hvilket betyder, at resultaterne af de otte casestudier ikke kan generaliseres til øvrige OPI-projekter på velfærdsområderne i Danmark.

¹ Da det udelukkende er cases inden for fem velfærdsområder, udgør bruttolisten over cases ikke en komplet liste over alle OPI-projekter i Danmark.

De endelige cases er valgt ud fra indledende screeninger og på baggrund af den udarbejdede oversigt over OPI (se Brogaard og Petersen, 2014) samt umiddelbar tilgængelig information om udfaldet af projekterne. Ud fra den indhentede information er det blevet vurderet, hvorvidt de undersøgte cases umiddelbart kan karakteriseres som mere eller mindre vellykkede OPI-projekter. I de tilfælde, hvor der har været meget sparsom information, er en eller flere projektdeltagere blevet kontaktet med henblik på en uformel samtale om projektet, inden samarbejdet er blevet valgt endeligt fra eller til i undersøgelsen. Som det også diskuteres senere i rapporten, viser evalueringen dog, at der er begrænset variation og mere blandede erfaringer på tværs af de undersøgte partnerskaber end antaget i det indledende valg af cases.

De otte innovationspartnerskaber, som evalueres i rapporten, fremgår nedenfor af tabel 2.

Tabel 2. OPI cases i evalueringen

Område	Case	Deltagere	Kort beskrivelse
Ældre	Den forebyggende trøje	Aarhus Kommune og Yoke	Formålet var at forebygge skader med udvikling af et intelligent tekstil, der opsamler data om arbejdsstillinger. Teknologien er blevet videreført i et nyt projekt om genoptræning.
	Elektroniske læseenheder	Servicestyrelsen, Tunstall A/S og seks kommuner	Formålet var at reducere tidsforbrug til nøglehåndtering og opnå højere servicekvalitet for berørte borgere.
Sundhed	Sår-i-syd	Sygehus Sønderjylland, fire sønderjyske kommuner og Dansk Telemedicin	Udvikling af telemedicinsk særvurdering, der muliggør, at hjemmesygeplejersker kan kommunikere med medicinske eksperter via mobilen. Det vil forebygge indlæggelser og amputationer.
	Den intelligente strømpe	Ohmatex og Aarhus Universitet	Udvikling af en strømpe, der overvåger væskeophobning i benet og sender data til hospitalet. Det skal forebygge akutte og livstruende tilstande for hjertesvigtspatienter og gravide med risiko for svangerskabsforgiftning.
Undervisning	VOKAL	Bureau 2000, CONEXUS og en række kommuner	Formålet var at udvikle et elektronisk redskab, der kan lette arbejdet med og kvalificere elevplaner. Det resulterede i det elektroniske kortlægningsværktøj VOKAL.
	Forebyggelse af digital mobning	Egedal Kommune, Adept Communications, CIID og Innovation Center Copenhagen	Formålet var at udvikle tre koncepter til forebyggelse af mobning på internettet, herunder software der kan overvåge de unges sprog på internettet (ChatGuard).
Dagtilbud	Bonusrens	Fredensborg Kommune, Bonusrens og Væksthus Hovedstadsregionen	I et afprøvningsforløb hos Fredensborg Kommune har virksomheden Bonusrens testet en ny rensningsløsning, der kan bruges til at desinficere i daginstitutioner.
	MobilGenvej	Gentofte Kommune, Innovation Center Copenhagen og Assemble	Formålet var at skabe ressourcefuldt samarbejde mellem forældre og institution med et produkt i form af en mobil kommunikationsplatform.

3.4 Indsamling af empirisk materiale

Casestudierne er blevet gennemført ved hjælp af interview og dokumentstudier. Der er i perioden december 2013 til marts 2014 blevet udført 23 semistrukturerede interview med i alt 26 centrale aktører fordelt på de otte samarbejder (Kvale og Brinkmann, 2008). Da der er tale om offentlige-private relationer, har det været vigtigt at udføre interview med både offentlige og private aktører i hver af de otte cases. Interviewpersonerne er blevet identificeret og kontaktet gennem tilgængelige projektdokumenter, evalueringer og hjemmesider.

Hvor det ikke har været muligt, er en tredje part blevet kontaktet, fx en koordinerende styrelse eller fond, som kunne tænkes at ligge inde med den relevante information.

Formålet med interviewene har været at opnå viden om de erfaringer, som projektdeltagerne har gjort sig i samarbejdet, og spørge ind til både selvrapporterede og målte resultater og effekter. Interviewene har taget udgangspunkt i en semistruktureret spørgeguide, hvor de forventede sammenhænge og effektmål i programteorien er blevet operationaliseret i en række spørgsmål (Tanggaard og Brinkmann, 2010: 38-42). Der er efter hvert interview blevet udarbejdet et interviewreferat, ligesom der for hver case er udarbejdet en casebeskrivelse, som beskriver de væsentligste resultater fra hvert casestudie (se de otte beskrivelser i Bilag 1 Casestudier).

Udover interviewene er relevante dokumenter fra hver case blevet indsamlet og gennemgået. Det skriftlige materiale består for det første af offentligt tilgængelige dokumenter i form af hjemmesider, eksterne evalueringer o.l. og derudover udleverede dokumenter fra projektdeltagerne, herunder e-mails, samarbejdskontrakter, udbudsmateriale, resultatmålinger, evalueringer og budgetoplysninger.

3.5 Analysemetode

Analysen af de indsamlede data er i første omgang blevet gennemført for de enkelte casestudier og fremgår af de otte casebeskrivelser, som er vedlagt i rapportens Bilag 1 Casestudier. Samtlige casebeskrivelser er blevet sendt til kommentering hos de interviewede projektdeltagere med henblik på tjek af faktuelle oplysninger og udfyldning af eventuelt manglende oplysninger.

Analysen af casestudierne har været begrebsdrevet (Tanggaard og Brinkmann, 2010: 47). Det indebærer, at programteorien, der som tidligere nævnt har været undersøgelsens analyse- og evalueringsramme, er blevet evalueret i de enkelte cases på baggrund af det indsamlede empiriske materiale. Formålet har været at anskueliggøre, om en eller flere af de respektive mekanismer har været til stede eller fraværende, og om de forventede resultater og effekter er opnået. Der skal som tidligere nævnt tages forbehold for, at det i høj grad er selvrapporterede effekter fra de udførte interview, som ligger til grund for analysen.

Efterfølgende er der blevet gennemført en analyse på tværs af de respektive cases, som har haft til formål at sammenfatte drivkræfter, barrierer, erfaringer og effekter på baggrund af de otte individuelle casebeskrivelser i henhold til programteorien. I den tværgående analyse har der således været fokus på at sandsynliggøre, hvordan OPI bidrager til den offentlige og private bundlinje, hvilke øvrige mere kortsigtede resultater der kan opnås med OPI, og hvilke virkningsmekanismer der bidrager til at realisere effekterne af OPI.

Som det fremgår af ovenstående, er en bekræftelse af programteorien i de enkelte cases og på tværs af cases ikke et udtryk for en kausalsammenhæng. Den tværgående analyse drejer sig om at sandsynliggøre sammenhængen mellem de respektive mekanismer i de evaluerede innovationspartnerskaber samt de resultater, som er skabt i samarbejderne. Virkningsbetingelserne er overlappende og til stede på samme tid. Derfor er det ikke muligt på baggrund af programteorien og den indsamlede empiri at vurdere, hvilke mekanismer der er direkte nødvendige, og i hvilken grad de hver især er betingende for de opnåede effekter. Den tværgående analyse kan til gengæld pege på, hvad der opleves af barrierer, og hvilke forhold der bidrager til at opnå effekter i de undersøgte OPI-projekter. Slutteligt

tages der højde for eventuelle mekanismer, som ikke er blevet inddraget i programteorien, men som på baggrund af evalueringen forekommer at spille en rolle for resultatopfyldelsen i innovationspartnerskaberne.

4 Analyse: Tværgående erfaringer (mekanismer) fra OPI-samarbejderne

Evalueringen viser, at det i praksis er vanskeligt at lave et meget skarpt skel mellem det, der i *udgangspunktet* er valgt som eksempler på mere og mindre vellykkede OPI cases. Der er snarere tale om blandede erfaringer på tværs af de otte cases. Nedenfor analyseres centrale mekanismer i form af henholdsvis succeskriterier og udfordringer på tværs af de undersøgte innovationspartnerskaber. Formålet er at identificere mønstre, der sandsynliggør antagelserne i programteorien på tværs af cases og de fire velfærdsområder i forhold til, hvilke mekanismer der bidrager til målopfyldelsen i OPI. De detaljerede casebeskrivelser for de enkelte innovationspartnerskaber findes desuden i Bilag 1 Casestudier.

4.1 Succeskriterier

Der er en række mekanismer, som både offentlige og private parter har oplevet som vigtige for gennemførelsen af partnerskaberne og resultaterne. Tabel 3 viser en oversigt over de oplevede succeskriterier i henhold til programteorien. Det drejer sig især om identifikation af et behov og kommercielt potentiale for løsningen/formålet med samarbejdet, at tillid og vedvarende kommunikation er vigtigere end en samarbejdskontrakt, afklaring eller omgåelse af udbudsreglerne (gennem privat finansiering), ildsjæle og/eller en projektleder der kan drive samarbejdet fremad og en gensidig forståelse samt imødekommenhed af eventuelle forskelle i offentlige og private arbejdsprocesser.

Tabel 3. Oplevede succeskriterier i innovationspartnerskaberne

Område	Case	Succeskriterier
Ældre	Den forebyggende træje	Projektledelse, kommunikation og tillid, gensidig forståelse for offentlige og private arbejdsprocesser, organisatorisk opbakning og engagement, kommunalt testmiljø.
	Elektroniske låseenheder	Grundig forberedelse, god projektorganisation, åben kommunikation og videndeling, kommerciel- og behovsafklaring.
Sundhed	Sår-i-syd	Fleksibelt, begrænset administration (fokus på udvikling), organisatorisk opbakning på alle niveauer og engagement, ildsjæle, åben kommunikation/videndeling og gensidig tillid, teknologiske og sektorspecifikke kompetencer, behovs- og markedsafklaring/potentiale.
	Den intelligente strømpe	Afklaring af behov, ressourcer og samarbejdsaftale, parternes engagement, projektledelsen (i starten af projektet), afklaring af udbudsproblematik, risikovurdering (mindre vigtigt), gensidig tillid og forpligtigelse.
Undervisning	VOKAL	Fleksibelt og uformelt samarbejde (uden udbud), erfaring på området og teknisk kompetence, ildsjæle, afklaring af kommercialiseringspotentiale og behov.
	Forebyggelse af digital mobning	Projektledelse, kompetencer og ressourcer, forankring og opbakning på flere niveauer i kommunen, afklaring af behov, engagement hos deltagerne.
Dagtilbud	Bonusrens	Stor opbakning på flere niveauer i kommunen, løbende forventningsafstemning, gensidig tillid og lydhørhed, forståelse for offentlig-private forskelle i arbejdsprocesser, projektledelse hos tredjepart.
	MobilGenvej	Projektledelse hos tredjepart, afdækning af behov, kommercialiseringspotentiale, ildsjæle, gensidig forståelse og tillid, engagement og opbakning hos projektdeltagere og hos kommunal ledelse (beslutningskompetence vigtigt).

Identifikation af problem og kommercielt potentiale

Evalueringen viser, at identifikation af et problem, der skal løses, og en tidlig vurdering af kommercialiseringspotentialer bidrager til en vellykket gennemførelse af projektet og er afgørende for den efterfølgende implementering af løsningen.

Det gør sig fx gældende i projektet MobilGenvej, hvor der blev brugt meget tid på at identificere og undersøge, hvor der var behov for at innovere de kommunale serviceydelser gennem et offentlig-privat innovationssamarbejde. Det var ifølge den kommunale part ressourcetrækkende, men da behovet for at forbedre kommunikationen mellem forældre og daginstitution var blevet identificeret, blev projektet til gengæld gennemført og løsningen i form af en mobil applikation er sidenhen blevet implementeret både i den deltagende kommune og i 16 andre kommuner. De positive resultater skyldes også, at virksomheden kunne se et potentiale for at være *first mover* på markedet for mobile applikationer i en tid, hvor smartphones var på vej frem, men fortsat ikke var udbredte.

Tilsvarende gjorde sig gældende for samarbejdet Sår-i-syd, hvor den private virksomhed så et markedspotentiale på sårområdet, som kun få eller ingen virksomheder på det tidspunkt var interesseret i. Omvendt har der ligeledes været en behovsafklaring i et projekt som Elektroniske låseenheder, hvor det grundet en række udfordringer, primært af teknisk karakter, alligevel ikke har været tilstrækkeligt til at realisere de forventede resultater i projektet.

Tillid og videndeling

Lidt overraskende i forhold til programteorien viser samarbejdskontrakter sig ikke at have en væsentlig betydning i de undersøgte projekter. Der har været en samarbejdskontrakt både i vellykkede og ikke-vellykkede projekter, ligesom der også findes samarbejder med mere og mindre gode erfaringer uden en nedskrevet samarbejdsaftale. Til gengæld påpeges det i seks ud af otte cases, at et tillidsbaseret samarbejde baseret på en personbåret relation og vedvarende kommunikation har været afgørende for at gennemføre projekterne. I forlængelse heraf nævner flere både offentlige og private aktører, at tillid og kommunikation betyder mere end en samarbejdskontrakt, hvilket eventuelt kan skyldes, at de evaluerede OPI-samarbejder generelt er mindre projekter med relativt få parter.

Tillid og videndeling forekommer derfor at være bidragende faktorer, når et OPI helt eller delvist realiserer sit formål. Det underbygges også i casen VOKAL – et kortlægningsredskab til elevplaner - hvor åbenheden i kommunikationen mellem virksomheden og den undersøgte kommune ifølge den kommunale repræsentant har været begrænset. Det kan have bidraget til, at både den offentlige og private part oplyser, at de i retrospektiv gerne havde haft en samarbejdskontrakt, som kunne have sikret en højere grad af gensidig forpligtigelse.

Afklaring af udbudsregler

Afklaring af udbudsreglerne viser sig at være et vigtigt succeskriterium for gennemførelsen af afprøvnings- eller udviklingsforløb i flere af de evaluerede cases. Udbudsreglerne blev således ikke et problem i projekterne Sår-i-syd eller VOKAL, hvor den private part finansierede størstedelen af udviklingen af henholdsvis den telemedicinske og elektroniske løsning. Ifølge de private parter i begge cases gav det et vigtigt frirum og en fleksibilitet, fordi opgaven af denne grund ikke skulle sendes i udbud, og virksomhederne kunne bevare beslutningskompetencen og fokusere på udviklingen af løsningen. Samtidig var udbudsreglerne en af de helt afgørende udfordringer i det fondsfinansierede projekt Elektroniske låseenheder, hvor udbudsreglerne hindrede en tæt dialog med private leverandører forud for projek-

tet med henblik på at få afklaret, hvorvidt projektets tekniske formål overhovedet var realiserbart.

Ildsjæle og projektledere

Et andet succeskriterium, som har været til stede i de cases, hvor der har været positive resultater, er tilstedeværelsen af såkaldte ildsjæle eller *policy entreprenører*, som i henhold til programteorien skal drive samarbejdet fremad. Rollen som ildsjæl overlapper i nogle partnerskaber i evalueringen med projektledelsesfunktionen. Ildsjæle er et udtryk for, at der skal være en samarbejdspartner eller en projektleder, der på trods af udfordringer tror på formålet og formår at holde de øvrige parter og deltagere engageret samt træffe de svære beslutninger. Det er fx tydeligt i samarbejdet omkring MobilGenvej, hvor lederen af den deltagende daginstitution ifølge de øvrige parter var nødvendig for at gennemføre projektet. Vedkommende var villig til at træffe de beslutninger, der skulle til for at afprøve applikationen og for at få både medarbejdere og forældre med på ideen.

Det samme gør sig gældende for samarbejdet Sår-i-syd, hvor en kernegruppe af medarbejdere med en overlæge fra Sygehus Sønderjylland, nogle sårsygeplejersker i de deltagende sønderjyske kommuner og den private aktør har været drivkraften i samarbejdet over flere år. De har arbejdet for at få den telemedicinske løsning udviklet og implementeret, været villig til at bruge tid og ressourcer på det og sprede de gode erfaringer. Det har bidraget til, at løsningen i dag indgår i et nationalt telemedicinsk projekt.

I to af casene fremhæves det endvidere, at det har været vigtigt, at projektlederen har været en tredjepart (dvs. ikke den offentlige eller private aktør), da det har bidraget til at facilitere en forståelse mellem parterne og skabe fremdrift. Det nævnes i casen Bonusrens, hvor Væksthus Hovedstadsregionen var facilitator, og i projektet MobilGenvej, hvor Innovation Center Copenhagen var projektleder.

Imødekommelse af forskelle mellem offentlig og privat sektor

Slutteligt viser det sig i flere cases at have været centralt for opnåelse af succes med OPI-projektet, at der har været en forståelse for de forskelle, der kan være mellem offentlige og private aktører, og at disse er overkommet ved, at begge parter har været lydhøre, fleksible og har ageret hurtigt på behov for ændringer og tilpasninger i samarbejdet eller udviklingen af løsningen. Den væsentligste forskel, der nævnes, er, at det for den private part ofte skal gå hurtigt med at træffe beslutninger og udvikle, da hver time tæller på bundlinjen. De offentlige aktører har derimod forskellige interne beslutningsprocesser, der tager tid, og som for nogle kan være svære at fravige.

Derudover nævner flere af de interviewede aktører også, at man ofte har forskellige egeninteresser eller individuelle formål for øje, fx forskellige dokumentationsbehov. I casen Sår-i-syd fremhæves det, at alle parter var meget lydhøre over for hinanden, og at den private virksomhed var imødekommende og hurtig til at ændre i den telemedicinske løsning, hvis de offentlige deltagere efterspurgte det. Den private part nævner endvidere, at det var centralt for udviklingen af løsningen, at it-afdelingen på Sygehus Sønderjylland tilsvarende reagerede hurtigt på tekniske ændringer, og at de deltagende kommuner og regionen var villig til at satse på en dengang relativt ukendt, lille virksomhed.

Som nævnt indledningsvist viser evalueringen af udfordringer og succeskriterier, at erfaringerne er blandede på tværs af alle otte cases. Der er således ikke noget entydigt mønster i forhold til de cases, som i udgangspunktet er valgt som henholdsvis mere og mindre vellykkede OPI-projekter. Samarbejdet Den forebyggende trøje er eksempelvis blevet inddraget som en vellykket case ud fra en tidligere evaluering. Samarbejdet har dog vist sig at have været præget af bl.a. tekniske udfordringer i forhold til udvikling af brugergrænsefla-

der samt lange og omfattende kliniske testforløb, som betyder, at trøjen aldrig er blevet implementeret i Aarhus Kommune. Tilsvarende er der også et eksempel som MobilGenvej, der er blevet inddraget som en mindre vellykket case, men hvor partnerne på trods af udfordringer har fået en række brugbare resultater ud af samarbejdet.

4.2 Udfordringer og barrierer

De gennemførte casestudier tyder på, at der er en række udfordringer og barrierer, der i flere af casene kan have bidraget enten til begrænset eller manglende målopfyldelse, eller det kan have vanskeliggjort gennemførelsen af samarbejdet i henhold til programteorien. Det bekræfter således betydningen af disse udfordringer som mekanismer, der bidrager til målopfyldelsen, såfremt de afklares eller imødekommes. Det drejer sig om en manglende afklaring af eventuelle risici i samarbejdet - herunder uklar ansvars- og rollefordeling - et uklart formål og en manglende forventningsafstemning mellem parterne og til resultaterne, teknologiske kompetencer og parathed samt organisatorisk opbakning og engagement. Det suppleres af enkelte sektorspecifikke problemstillinger, som der ikke er blevet taget højde for i programteorien, herunder DRG-takster på sundhedsområdet og standardisering af elevplaner på undervisningsområdet.

De udfordringer og barrierer, som både offentlige og private parter har oplevet som væsentlige, er sammenfattet i tabel 4 og uddybes nedenfor.

Tabel 4. Oplevede udfordringer i innovationspartnerskaberne

Område	Case	Udfordringer
Ældre	Den forebyggende trøje	Tekniske og kliniske krav, manglende afklaring af offentlig parts medarbejdertimer, tid og ressourcer, manglende forventningsafstemning til produktets egenskaber og formål, organisatorisk opbakning (medarbejderes motivation).
	Elektroniske læseheder	Manglende risikoafklaring af teknisk kompatibilitet og administration (medarbejdertimer, samtykke), udbudsreglerne (ikke mulighed for dialog), begrænset opbakning blandt medarbejdere i nogle kommuner.
Sundhed	Sår-i-syd	Teknisk parathed (løsning forud for sin tid), DRG-takst (bekymring for manglende kompensation af hospitalerne), usikkerhed omkring ændringer i ledelse og organisation, begrænset opbakning og engagement hos nogle kommuner, personafhængigt samarbejde.
	Den intelligente strømpe	Manglende forventningsafstemning til formålet (udvikling vs. afprøvning), mangelfuld projektorganisation og ledelse (manglende ansvars- og rollefordeling), engagement og opbakning, administration af fondsmidler (tid og ressourcer fra udvikling), teknologisk parathed, forskelle i offentlige og private behov samt arbejdsmåde.
Undervisning	VOKAL	Mangelfuld projektorganisation og ledelse, eksterne og generelle faktorer (lærkonflikten, skepsis over for standardisering af elevplaner, usikkerhed om national lovgivning), begrænset kommunikation/videndeling, mangelfuld forventningsafstemning.
	Forebyggelse af digital mobning	Uklart formål, forskelle på offentlige og privates arbejdsmåde og behov, manglende forventningsafstemning, uafklaret kommercielt potentiale, projektorganisation (uafklaret ejerskab og forankring), mangelfuld kommunikation.
Dagtilbud	Bonusrens	Tekniske afklaringer (materialeslid og grad af renlighed), forskelle mellem forskellige parter (faglighed og arbejdsmåder), organisatorisk udfordring (hvornår rensningen finder sted), ressourcer (betaling for desinficering), vanskeligt at få adgang til andre kommuner.
	MobilGenvej	Uklart formål, svingende engagement/opbakning (usikkerhed omkring innovationsprojekt), uklar projektorganisation (uklarhed om ejerskab), teknisk parathed (NemID og smartphones ikke udbredte).

Afklaring af risici

Evalueringen viser, at en manglende afklaring af risici kan være en helt afgørende udfordring i OPI, som vanskeliggør gennemførelsen af samarbejdet og bidrager til et negativt udfald eller begrænset målopfyldelse. Afklaring af risici er fraværende, betegnes direkte som en udfordring eller nævnes ikke i de evaluerede samarbejder på nær ét (Den intelligente strømpe). Samtidig forekommer det, at de udfordringer, der opleves i projekterne, muligvis kan være et udtryk for, at man ikke har forsøgt at afklare på forhånd, hvad der kan opstå af risici af hverken økonomisk, samarbejds-mæssig eller teknisk karakter. Det kan også tilskrives, at der ikke er den store erfaring med denne type samarbejder, og det kan derfor være vanskeligt at vide, hvad der skal afklares på forhånd.

I casen Elektroniske låseenheder havde man ikke taget højde for risikoen for, at låseenhederne ikke var kompatible med de manuelle låse i alle de deltagende kommuner, og det vanskeliggjorde en reel afprøvning af løsningen og uforudsete ekstra udgifter for både den private og offentlige part. Derudover peger den offentlige part i Den forebyggende trøje på, at en uafklaret risiko, som de ikke var forberedte på i projektet, var antallet af medarbejdertimer, som kommunen skulle bidrage med for at udløse medfinansieringen fra Region Midtjyllands OPI Pulje. Udfordringen med antallet af medarbejdertimer underbygges også i det fondsfinansierede projekt Elektroniske låseenheder. I begge disse cases peger interviewpersonerne på, at de administrative forhold tager tid og ressourcer fra udviklingsdelen af projektet.

Udover medarbejdertimer, som ifølge de kommunale deltagere i casen Elektroniske låseenheder er svære at lægge i et projekt samtidig med den daglige drift, er administrationen i forbindelse med fondsfinansiering også en uafklaret risiko, som fjerner fokus fra udviklingsformålet. Det bekræftes endvidere af parterne i Den intelligente strømpe, som var finansieret af den tidligere ABT Fond.

Desuden viser casestudierne, at en manglende og/eller utilstrækkelig projektorganisation er en risiko, som der ikke er blevet taget højde for i flere af projekterne. Det ses eksempelvis i casen Den intelligente strømpe (i Teleskejby-projektet), hvor ansvar og rollefordeling ikke var klart defineret fra projektets start. Man kom derfor i projektet til at bruge meget tid på organisatoriske diskussioner om arbejdsdelingen mellem læger, sygeplejersker m.v., og hvem der fx skulle tage sig af monitoreringen i afprøvningen af strømpen, hvilket blev en delvis hæmsko for udviklingen af strømpen.

Fælles målsætninger

Evalueringen viser også, at der i flertallet af casene ikke har været en klar fælles målsætning eller forventningsafstemning i forhold til samarbejdet, hvilket påpeges som en stor udfordring i flere af projekterne. I projektet Forebyggelse af digital mobning peger både de interviewede private og offentlige projektdeltagere på, at der manglede en afklaring af, hvad man ville opnå med projektet, og at det har været en udfordring for samarbejdet mellem parterne, at forventningerne til parternes respektive bidrag og udbytte ikke har været klart defineret. Det tyder på, at det har medført en diffus udviklingsproces, hvor nogle projektdeltagere ikke mener, at deres indsats er blevet anerkendt, og at det ikke er blevet afklaret fra starten, at der ikke var et reelt kommercialiseringspotentiale for den private part. Det har i sidste ende bidraget til, at ingen af koncepterne eller produkterne fra samarbejdet blev implementeret eller videreført efter projektets afslutning.

Samtidig fremgår det af casen Bonusrens, at en løbende forventningsafstemning og et klart formål netop har været centralt, da det har bidraget til, at man nåede i mål med afprøvning af produktet og den ønskede procesinnovation. Det underbygger vigtigheden af et klart formål og forventningsafstemning tidligt i projektførelsen.

Tekniske udfordringer

Derudover viser flere af samarbejderne, at innovation og produktudvikling tager tid og kræver de nødvendige tekniske kompetencer og erfaring. Tekniske udfordringer af forskellig karakter viser sig således at være en central faktor i flertallet af casene, hvor begrænset erfaring og tekniske udfordringer i nogle tilfælde forekommer at have været en bidragende årsag til, at parterne ikke er nået i mål med de forventede resultater og effekter. Det gør sig gældende i projekter som Den forebyggende trøje, Den intelligente strømpe og Elektroniske låseenheder, hvor der ikke har været tid eller de tekniske kompetencer til at færdigudvikle eller gennemføre den krævede test af løsningen.

I samarbejdet om Den forebyggende trøje mellem Aarhus Kommune og virksomheden Yoke var det bl.a. en udfordring at gennemføre omfattende kliniske test af teknologien og udvikle brugergrænsefladen, det vil sige fortolkningen af de indsamlede data gennem trøjen grundet begrænset erfaring hos den nystartede virksomhed. Det er også en udfordring, som ifølge nogle af de private aktører i partnerskaberne relaterer sig specifikt til fondsstøttede projekter, hvor tidsrammen ofte er for kort, og hvor midlerne er for spredte og dermed for få til at færdigudvikle et nyt produkt.

Organisatorisk opbakning

Analysen viser også, at organisatorisk opbakning er vigtig for gennemførelsen af samarbejder og realiseringen af de forventede resultater. Det kan både være i forhold til den politiske og forvaltningsmæssige ledelse i en kommune, afprøvningsgruppen eller chefer og kolleger til de deltagende parter. I de samarbejder, hvor opbakningen fra fx medarbejdere eller ledelsen hos den offentlige aktør har været begrænset eller svingende, har målopfyldelsen også tilsvarende været begrænset. Det gør sig især gældende i projektet Forebyggelse af digital mobning, hvor det var nogle af projektdeltagernes oplevelse, at svingende opbakning hos kolleger og ledelsen på den deltagende skole samt hos kommunens politiske og forvaltningsmæssige organisationer betød, at man ikke fik implementeret eller videreført erfaringerne fra samarbejdet og den opnåede viden om digital mobning.

Tilsvarende var begrænset opbakning og engagement blandt projektdeltagerne i det fondsfinansierede Teleskejby-projekt - primært efter en udskiftning i projektledelse og ejerskab halvvejs inde i forløbet – muligvis en bidragende årsag til, at Den intelligente strømpe ikke blev færdigudviklet og klinisk testet. Strømpen blev taget ud af det samlede projekt, da det blev vurderet, at den ikke ville kunne nå et stadie, hvor det ville være muligt at gennemføre en klinisk test inden for projektets tidsramme.

Slutteligt er der nogle få udfordringer for de respektive samarbejder, som ikke lader sig generalisere og derfor ikke har indgået i programteorien. Det er enkelte sektor- eller kontekstspecifikke udfordringer, eksempelvis på undervisningsområdet, hvor årsplaner, lærerkonflikten og en generel skepsis over standardisering af elevplaner har været udfordrende for casene VOKAL og Forebyggelse af Digital Mobning. På sundhedsområdet nævnes DRG-takster som en udfordring i casen Sår-i-Syd². Det eksemplificerer, at der er sektorspecifikke udfordringer, som kan være vigtige at være opmærksomme på, inden man igangsætter et OPI. Tilsvarende viser det, at der kan opstå eksterne begivenheder og udviklinger (fx lærerkonflikten), som det ikke er muligt at tage højde for, men som kan blive uforudsete udfordringer i et OPI-projekt.

² Se mere om udfordringerne ved DRG-taksten i Bilag 1 Casestudier om Sår-i-syd (telemedicinsk sårvurdering i Sønderjylland) (sundhedsområdet).

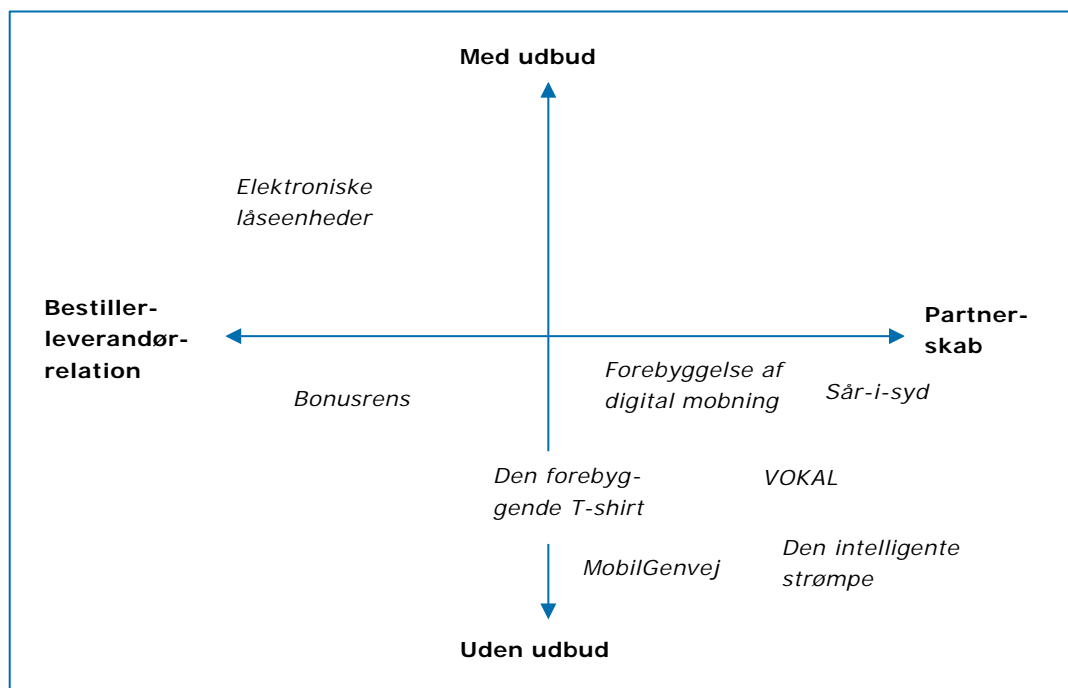
5 Opnået innovation og resultater i OPI-samarbejderne

Evalueringen viser, at de otte undersøgte innovationspartnerskaber vedrører forskellige typer af innovation, hvoraf især produktinnovation og procesinnovation har været i fokus. Evalueringen viser dog også, at det i flere cases ikke er lykkedes at implementere innovationen i praksis, hvilket kan være med til at forklare en lav eller manglende opnåelse af de tilsigtede resultater og effekter i disse projekter. Nedenfor analyseres det, hvilken type af innovation og samarbejdsrelation, der karakteriserer de otte OPI-samarbejder, hvorvidt de udviklede løsninger er blevet implementeret, og hvilke umiddelbare resultater der er opnået som følge af partnerskaberne.

5.1 Innovation

Evalueringen viser, at samarbejdsrelationen (partnerskab vs. bestiller-leverandørrelation) i de undersøgte cases hænger tæt sammen med den type af innovation, som karakteriserer partnerskaberne. Dette er illustreret i figur 6. Det vil sige, at når en eksisterende løsning, leveret af en privat aktør, afprøves i en ny kontekst for at opnå procesinnovation (fx nye arbejdsgange), kan samarbejdet i højere grad have karakter af en bestiller-leverandørrelation. Denne samarbejdsform kan både være med og uden forudgående udbud. Eksempler på dette fra evalueringen er projektet Elektroniske låseenheder, hvor Tunstall A/S har leveret låseenheder til afprøvning i en række kommuner på baggrund af et udbud. Det gør sig også gældende for casen Bonusrens, hvor en damprensningsløsning tidligere anvendt på andre områder er blevet testet i daginstitutioner - dog uden forudgående udbud, fordi projektets udgifter var under tærskelværdierne.

Figur 6. Samarbejdsrelation og type af innovation i de otte OPI



For samarbejdsrelationerne i de andre seks cases er det sværere at lave et skarpt skel mellem partnerskab og bestiller-leverandørrelation. Det kan være, at den private part enten allerede har udviklet en prototype på et nyt produkt, de gerne vil teste og videreudvikle, ligesom tilfældet er for projektet Den forebyggende trøje, der både har elementer af partnerskab og bestiller-leverandørforhold. Eller det kan være, at der indledningsvist er tale om idéer, som først udvikles til et produkt undervejs i samarbejde med den offentlige partner. Det er fx tilfældet i casen Den intelligente strømpe, hvilket giver projektet et større element af partnerskab.

I forhold til typen af opnået innovation viser analysen, at der ofte både er fokus på produkt- og procesinnovation i de undersøgte OPI-projekter. I seks ud af otte cases har det været et delformål at udvikle et nyt produkt. Det er man i fire af disse cases nået i mål med i form af en implementerbar version af produktet, hvor man i de øvrige to cases har fået udviklet en prototype (se oversigten i tabel 5). De sidste to cases har haft til formål at teste en eksisterende løsning, hvilket er blevet gennemført. I forlængelse heraf forekommer der at være et tæt sammenspil mellem produkt- og procesinnovation, ofte således at udviklingen af et nyt produkt også fører til innovation i arbejdsgange og/eller organisering.

Tabel 5. Typer af innovation i OPI-samarbejderne

Område	Case	Innovation udviklet	Innovation implementeret
Ældre	Den forebyggende trøje	Nej, prototype på produkt udviklet	Ja, produkt implementeret i efterfølgende projekt
	Elektroniske låseenheder	Ja, test af løsning	Nej, løsning kun implementeret i én ud af seks kommuner
Sundhed	Sår-i-syd	Ja, produkt og proces udviklet	Ja, løsning implementeret
	Den intelligente strømpe	Nej, prototype udviklet	Nej, løsning ikke implementeret
Undervisning	VOKAL	Ja, produkt udviklet	Ja, VOKAL anvendes på en del skoler landet over
	Forebyggelse af digital mobning	Ja, produkt udviklet	Nej, produkt ikke implementeret
Dagtilbud	Bonusrens	Ja, test af løsning	Ja, løsning implementeret
	MobilGenvej	Ja, produkt og proces udviklet	Ja

Som tabellen ovenfor viser, er det dog forskelligt, hvorvidt produkterne rent faktisk er blevet implementeret, og om man i afprøvnings- eller udviklingsperioden dermed har været i stand til at realisere den tiltænkte procesinnovation. I fem ud af otte cases har man fået implementeret de udviklede løsninger enten i umiddelbar forlængelse af samarbejdet eller sidenhen. Det drejer sig om casene Den forebyggende trøje, VOKAL, MobilGenvej, Bonusrens og Sår-i-syd. I casen Den forebyggende trøje har man dog først i det efterfølgende projekt ICURA solgt løsningen i fire kommuner, som afprøver teknologien, hvorimod resultatet fra projektet om Den forebyggende trøje fortsat kun foreligger som en prototype. Mobilapplikationen udviklet i samarbejdet MobilGenvej er sidenhen blevet afsat til den offentlige part, Gentofte Kommune, og anvendes i dag i yderligere 16 kommuner, ligesom den telemedicinske løsning fra Sår-i-syd er implementeret i flere sønderjyske kommuner og er blevet videreført i et stort nationalt projekt, hvor alle regioner og kommuner har mulighed for at anvende løsningen.

Der er ikke noget klart skel mellem radikal og inkrementel innovation i de evaluerede projekter. I casen Bonusrens er damprens blevet indført på en række daginstitutioner til at desinficere større legeting, hvilket kan karakteriseres som inkrementel innovation, da det supplerer den eksisterende rengøring og er en metode, som kendes fra andre områder. I

nogle cases nærmer det sig dog større ændringer i tidligere praksis og indførelsen af teknologiske gennembrud. Det gør sig bl.a. gældende i Sår-i-syd, hvor telemedicinsk sårbehandling har medført helt nye måder at organisere arbejdet på og har ført til udviklingen en ny webbaseret database, hvortil informationer kan uploades via mobiltelefon med kamera. På linje med begrebsafsnittet om innovation viser evalueringen samtidig, at der ofte ikke kan trækkes en klar skillelinje mellem inkrementel og radikal innovation, hvorfor det i praksis ofte bliver et konkret skøn, hvorvidt et OPI er kendetegnet ved den ene eller anden form for innovation.

5.2 Resultater på kort sigt

Udover de mere langsigtede økonomiske og kvalitetsmæssige effekter, som analyseres i kapitel 6, er de umiddelbare resultater (output) fra partnerskaberne også blevet evalueret, se oversigt i tabel 6. Overordnet set er der især tre resultater i henhold til programteori, der gør sig gældende blandt flertallet af OPI casene. Det drejer sig om tilegnelse af ny viden, nye partnerskaber/projekter og ændring i arbejdskulturen, som gennemgås i flere detaljer nedenfor. De øvrige resultater opstillet i programteori svarer overens med de opnåede resultater i to-tre af casene. Det drejer sig fx om branding og nye virksomheder. Til gengæld er der ikke blevet fundet resultater i casestudierne, som ikke indgår i den opstillede programteori.

Tabel 6. Oversigt over resultater i henhold til programteori

Område	Case	Resultater
Ældre	Den forebyggende trøje	Ny viden om fx projektledelse og forberedelse, udvidet netværk/kontakter, adgang til nyt marked/segment, nye forretningsområder, nye projekter/partnerskaber, ændring i arbejdskultur.
	Elektroniske låseenheder	Ny viden, nye projekter/partnerskaber, ændring i arbejdskultur.
Sundhed	Sår-i-syd	Ny viden om arbejdsgange, udvidet netværk/kontakter, branding af område, adgang til nyt marked/segment, nye projekter/partnerskaber.
	Den intelligente strømpe	Ny viden, adgang til nyt marked/segment, nye forretningsområder/virksomheder.
Undervisning	VOKAL	Ændring i arbejdskultur.
	Forebyggelse af digital mobning	Ny viden om mobning på internettet, branding af område, nye projekter/partnerskaber, ændret arbejdskultur.
Dagtilbud	Bonusrens	Ny viden om kommunale forretningsgange, udvidet netværk/kontakter, adgang til nyt marked/segment, nye forretningsområder/virksomheder, nye projekter/partnerskaber, ændret arbejdskultur.
	MobilGenvej	Ny viden, branding af område, forbedret arbejdstilrettelæggelse, ændring i arbejdskultur.

Det væsentligste, umiddelbare output af innovationspartnerskaberne, som findes i syv ud af otte cases for enten private, offentlige eller begge parter, er ny viden, som vil være anvendelig i fremtidige partnerskaber eller i det videre arbejde i de enkelte organisationer. Virksomheden Bonusrens peger fx på, at de gennem afprøvningsforløbet med Fredensborg Kommune har fået indsigt i kommuners forretningsgange, som er vigtig viden for en ny-startet virksomhed, der kan bruges ved kontakt til og samarbejde med andre kommuner.

For de offentlige parter drejer det sig ofte om ny viden om eksempelvis projektledelse eller egne arbejdsgange. Det gør sig gældende i casen MobilGenvej, hvor man i den deltagende

daginstitution blev mere bevidste om arbejdsgange i egen institution, som kunne bruges til at forbedre bl.a. kommunikationen mellem forældre og institution. Et andet eksempel er casen Forebyggelse af digital mobning, hvor man i kommunen har udviklet et tilbud til kommunens skoler om forebyggelse af digital mobning på baggrund af viden og erfaring opnået i OPI-samarbejdet.

Derudover peges der i seks ud af otte cases på, at det offentlig-private innovationssamarbejde har skabt en ændring i arbejdskulturen, hvilket primært gør sig gældende for de offentlige snarere end de private aktører. Eksempelvis oplever forvaltningen i Rudersdal Kommune, at VOKAL har været med til at ændre (den skeptiske) tankegang omkring standardisering af elevplaner, og de kommunale parter i Den forebyggende trøje og Bonusrens har fået mere mod på at samarbejde med private aktører. Gentofte Kommune fik tilsvarende forankret en innovativ tilgang i kommunens arbejde på baggrund af samarbejdet med virksomheden Assemble A/S om MobilGenvej.

I fire ud af otte cases har samarbejdet givet adgang til nye markeder eller kundesegmenter og ført til nye partnerskabsprojekter. Den intelligente strømpe er udviklet til brug hos hjertesvigtpatienter og gravide i risiko for svangerskabsforgiftning, men teknologien er nu ved at blive afsat til the European Space Agency og vil her blive anvendt på astronauter til at undersøge, hvad der sker med væsken i kroppen under vægtløstilstand. I afprøvningsforløbet med Bonusrens på dagtilbudsområdet i Fredensborg Kommune fik virksomheden efterfølgende et nyt projekt om afprøvning af rensningsløsningen på kommunens ældreområde (plejecentre). Det viser, at de umiddelbare resultater især for virksomhedernes vedkommende kan bidrage til vækst, hvilket uddybes i næste kapitel om effekter af OPI-samarbejderne. I forlængelse heraf kan det afslutningsvis nævnes, at samarbejdet i tre ud af otte cases har resulteret i etableringen af nye virksomheder. Det gør sig gældende for Den intelligente strømpe (virksomheden Edema ApS), Den forebyggende trøje (virksomheden ICURA) og Bonusrens (virksomheden Bonusrens).

Der tegner sig ikke et klart billede af, hvorvidt de kortsigtede resultater er afhængige af, om samarbejdet er et eksempel på en mere eller mindre vellykket case. Det er også vanskeligt at vurdere, på hvilken måde eller i hvilken grad resultaterne muligvis bidrager til de mere langsigtede effekter. Sammenhængen med de cases, der i udgangspunktet var valgt som vellykkede cases i evalueringen, forekommer at være tilfældet på tre områder – ældre, sundhed og dagtilbud – hvor der i de udvalgte succesfulde cases oplyses flere positive resultater end i de mindre vellykkede cases, hvorimod det på undervisningsområdet forholder sig modsat. Det illustrerer samtidig også, at erfaringerne er mere blandede på tværs af cases end antaget, og det er vigtigt at holde for øje, at nogle projekter ligger flere år tilbage i tiden, og det kan være vanskeligt for de interviewede personer at huske alle detaljer.

Når det drejer sig om implementeringen af den udviklede innovative løsning tyder evalueringen til gengæld på, at der er et mønster i forhold til de cases, som i udgangspunktet er inddraget i evalueringen som henholdsvis mere og mindre vellykkede cases. Det vil sige, at man i de mere vellykkede cases har implementeret den udviklede løsning. Dette gør sig dog også gældende for MobilGenvej, som i udgangspunktet var inddraget som en mindre vellykket case, men hvor man på trods af udfordringer har fået implementeret den udviklede mobilapplikation i Gentofte Kommune sidenhen. Betydningen heraf for effekterne af samarbejderne belyses i næste kapitel.

6 Effekter af OPI-samarbejderne

I forhold til evalueringen af mere langsigtede effekter (outcomes) viser analysen, at der i flere af projekterne måles positive effekter for enten den offentlige eller private part, men at der i ingen af de otte innovationspartnerskaber er fundet dokumentation for positive effekter for *både* den offentlige og private part. Analysen viser desuden, at der i de undersøgte samarbejder måles flere positive effekter for den private part end for den offentlige part. Det ser ud til at hænge sammen med, at flere af de offentlige effektmål har en længere tidshorizont end de private effektmål, og at resultaterne for den offentlige sektor derfor ikke kan måles endnu (fx i forhold til serviceforbedringer for brugerne). Nedenfor belyses det, hvilke effekter partnerskaberne har opnået, og hvilken betydning de umiddelbare resultater, udfordringer og succeskriterier (som gennemgået i kapitel 4 og 5) har haft for opnåelse af effekterne i henhold til programteorien.

6.1 Effekter for den offentlige sektor

Evalueringen viser, at effekterne i forhold til den offentlige part er blandede på tværs af de otte cases, jf. sammenfatningen i tabel 7. Det kan til en vis grad hænge sammen med, hvorvidt den udviklede løsning er blevet implementeret, som analysen i kapitel 5 viste var tilfældet for fem ud af otte partnerskaber. Det vil sige, at der er begrænsede, ingen eller negative effekter i de cases, hvor løsningen ikke er blevet implementeret hos den offentlige part efter afslutningen af samarbejdet. Det er tilfældet for de offentlige parter i casen Den forebyggende trøje, Den intelligente strømpe og Elektroniske låseenheder.

Tabel 7. Effekter for den offentlige part

Område	Case	Effekter offentlig part
Ældre	Den forebyggende trøje	Medarbejdere muligvis mere bevidste om bevægelser men ikke på langt sigt. Stor medarbejdertilfredshed i afprøvningsperioden. Prototype blev ikke implementeret efterfølgende, ikke muligt at vurdere økonomiske effekter.
	Elektroniske låseenheder	Ændringen i tidsforbruget var begrænset. For fem ud af de seks kommuner ville indførelsen af de elektroniske låseenheder have givet et negativt økonomisk udfald, hvis de var blevet implementeret. Borgere mærkede ingen forskel. Der var tilfredshed hos medarbejderne, når enhederne virkede.
Sundhed	Sår-i-syd	Indikationer på stort besparelsespotentiale for både kommuner og regioner grundet reduktion i antal amputationer og hurtigere sårheling, men ikke muligt at gøre præcist op grundet manglende sammenligningsgrundlag. Hurtigere diagnose og behandling. Større tryghed for patienten og "patient empowerment". Øget medarbejdertilfredshed hos fx sårsygeplejersker, som oplever et kompetenceløft.
	Den intelligente strømpe	Løsningen ikke klinisk testet og afsat, men der forventes et stort arbejds-kraftsbesparende potentiale.
Undervisning	VOKAL	Ikke muligt at vurdere eventuelle tidsbesparelser endnu i Rudersdal Kommune, men der er en forventning om, at redskabet vil frigive tid til at kvalificere elevplanerne og styrke den individuelle dialog med elever og forældre. Indtil videre blandede erfaringer i forhold til medarbejdertilfredshed specifikt for Rudersdal Kommune, men den danske private virksomhed oplyser, at de har fået overvejende positive tilbagemeldinger fra andre kommuner.
	Forebyggelse af digital mobning	Ingen umiddelbare effekter udover for den deltagende 8. klasse på skolen i Egedal Kommune. Ingen af løsningerne fra samarbejdet er efterfølgende blevet implementeret i større skala.

Område	Case	Effekter offentlig part
Dagtilbud	Bonusrens	Ikke muligt at få data til at undersøge tidsbesparelser, men parterne vurderer, at der frigives tid fra rengøring til pædagogiske og andre opgaver. Øget medarbejdertilfredshed da personalet aflastes fysisk og psykisk. Muligvis lavere sygefravær hos børn og personale (ikke muligt at opgøre p.t. på grund af nye it-systemer).
	MobilGenvej	Institutionerne vurderer, at der er blevet frigivet tid til andre opgaver, efter at kommunikationen er blevet samlet ét sted. Øget medarbejder- og forældretilfredshed.

De cases, som på baggrund af den tilgængelige empiri, umiddelbart viser det største potentiale for den offentlige part, er de to cases på dagtilbudsområdet, MobilGenvej og Bonusrens, samt Sår-i-syd på sundhedsområdet. I alle tre cases er den innovative løsning blevet implementeret i den eller de offentlige organisationer.

Vigtige succeskriterier, som går igen i alle tre cases, har været et tillidsbaseret samarbejde med åben kommunikation, behovsafklaring og ildsjæle/god projektledelse, som har drevet projekterne fremad, se kapitel 4. I casen MobilGenvej oplyser den deltagende daginstitution og kommunale repræsentant, at projektet har haft positive kvalitetsmæssige effekter. I samarbejdet blev der udviklet og testet en mobil applikation – MobilGenvej - til at forbedre kommunikationen mellem forældre og daginstitution. Den er siden blevet implementeret på daginstitutionen, hvilket ifølge den interviewede leder på dagsinstitutionen har bidraget til øget forældre- og personaletilfredshed samt frigivet tid hos personalet til pædagogiske og andre opgaver. Det skyldes, at kommunikationen nu er blevet samlet ét sted, og forældrene er i højere grad blevet medansvarlige for at opsøge informationen.

For samarbejdet Sår-i-syd har udviklingen af en telemedicinsk løsning, der gør det muligt at monitorere og behandle kroniske sår i patientens eget hjem, medført større arbejdsglæde hos sårsygeplejerskerne, som har fået et større ansvar og kompetenceløft. Ligeledes har løsningen ifølge samarbejdspartnerne skabt en større tryghed hos patienterne grundet en hurtigere diagnose og behandling.

For casen VOKAL er resultaterne mere tvetydige. Det er usikkert, om løsningen i form af det elektroniske kortlægningsredskab VOKAL, som bruges til at udarbejde elevplaner, vil blive endeligt implementeret på skolerne i Rudersdal Kommune. Det var en af de første kommuner, virksomheden Bureau 2000 indgik et samarbejde med, og det er derfor den kommune, som er blevet inddraget i evalueringen. På grund af begrænset feedback fra skolerne, hvor afprøvningen af VOKAL formentligt har været influeret af lærerkonflikten, foreligger der endnu ikke materiale, som viser, hvorvidt redskabet kvalificerer elevplanerne og frigiver tid til at forbedre elevplanerne samt styrke dialogen med forældre og elever på de skoler, som har testet VOKAL i kommunen. Den interviewede skoleleder og kommunale udviklingskonsulent i Rudersdal Kommune forventer dog, at der vil være tidsmæssige gevinster og en større kvalitet i elevplanerne på sigt, hvis skolerne fortsat vælger at bruge redskabet. Det skal desuden fremhæves, at VOKAL er blevet solgt til en del andre kommuner sidenhen. Disse kommuner har ifølge den private virksomhed primært givet overvejende positive tilbagemeldinger på produktet, hvorfor det er vanskeligt at vurdere effekterne af projektet på baggrund af samarbejdet med blot én kommune.

I de øvrige fire innovationspartnerskaber, der er blevet evalueret, er den udviklede løsning i samarbejdet ikke blevet implementeret efterfølgende, og der er i disse eksempler ikke målt positive effekter for den offentlige part. Fællesnævnerne for de fire projekter har været, at det i høj grad er tekniske udfordringer og kliniske tests, som har bidraget til, at man ikke er nået i mål, jf. kapitel 4. Det indebærer, at de investerede medarbejdertimer og eventuelle kontante midler ikke har udmøntet sig i de forventede resultater. Det drejer sig

om Den forebyggende trøje (hvor løsningen først er blevet implementeret i det efterfølgende projekt), Den intelligente strømpe, Forebyggelse af digital mobning og til dels også Elektroniske låseenheder, hvor det kun var én ud af seks kommuner, som implementerede låseenhederne efter projektet.

Det skal understreges, at det generelt er vanskeligt at vurdere effekterne, da der i flertallet af casene ikke er blevet lavet målinger, evalueringer eller udgiftsmæssige opgørelser, som kan bruges til at give et mere præcist estimat af eventuelle selvrapporterede positive eller negative økonomiske og kvalitetsmæssige effekter for den offentlige part.

6.2 Effekter for den private sektor

Tabel 8 giver et overblik over effekterne for den private part i form af omsætning, antal ansatte og eksportmuligheder, hvor det har været muligt at indsamle disse oplysninger. Evalueringen indikerer, at der i højere grad er målt positive effekter for de private parter end for de offentlige parter.

Tabel 8. Effekter for den private part

Område	Case	Effekter privat part
Ældre	Den forebyggende trøje	Omsætning på 1-1,5 mio. kr. Antal ansatte vokset fra 4 til 17 medarbejdere. Interesse fra andre lande, dialog med interessenter i Tyskland.
	Elektroniske låseenheder	Ikke muligt at belyse, manglende oplysninger om øget omsætning eller flere arbejdspladser.
Sundhed	Sår-i-syd	Investeret ca. 30 årsværk, som nu er ved at være hentet ind. Tre til fire nye medarbejdere, forventning om langt flere. Forventer stort salgspotentiale både i og uden for Danmark. Har afsat løsning til Norge, og der er interesse fra andre lande, særligt Asien.
	Den intelligente strømpe	600.000 fra ABT-fonden til udvikling af strømpen. Ansæt én medarbejder. Strømpen er ved at blive afsat til European Space Agency.
Undervisning	VOKAL	Hidtil primært investering men forventer stort salgspotentiale grundet en stigende interesse og salg det seneste år. Indgået partnerskab med KMD om VOKAL, som vil medføre markedsføring i flere kommuner. Ansæt en medarbejder i Bureau 2000. Conexus vokset fra 24-75 ansatte i perioden (heraf 35 i Vietnam), som er ansat til at håndtere videreudvikling af den tekniske platform, der også anvendes i VOKAL. Conexus oplever interesse fra udlandet, hvor den danske case er "proof of concept".
	Forebyggelse af digital mobning	Negativ økonomisk effekt svarende til 150-200.000 i arbejdstimer og udvikling af software.
Dagtilbud	Bonusrens	Omsætning på 40.000 kr. om måneden fra 20 institutioner. Fortsat omsætning afhængig af nuværende institutioner og plejecentre. Ny virksomhed startet op med 1,5 medarbejder.
	MobilGenvej	Løsning (i videreudviklet version) i dag afsat til 17 kommuner. Ikke muligt at vurdere omsætning og arbejdspladser særskilt fra virksomhedens øvrige aktiviteter.

I seks ud af otte cases er der enten tale om øget omsætning, flere arbejdspladser og/eller eksport, eller også er der en forventning blandt virksomhederne om og indikationer på, at denne udvikling vil finde sted. For én af de to øvrige cases, Elektroniske låseenheder, er effekterne vurderet på baggrund af de offentlige parters oplysninger, da det ikke har været muligt at inddrage den private virksomhed i undersøgelsen. Derfor vides det ikke, om produktet har ført til øget omsætning eller øvrige effekter for den private part.

Den sidste case, Forebyggelse af digital mobning, er det eneste innovationspartnerskab i undersøgelsen, hvor der er blevet oplyst negative økonomiske resultater for den private virksomhed, som stod bag tilpasningen af tidligere udviklet software (ChatGuard), der er beregnet til at monitorere og positivt påvirke de unges sprogbrug på chatfora på internettet. Produktet kunne ikke sælges til det offentlige marked efterfølgende, og virksomheden fik ikke finansieret udviklingsarbejdet via fondsmidler som tilfældet fx er i Den intelligente strømpe og Den forebyggende trøje. Det medførte et tab på ca. 150.000-200.000 kr., som svarer til de timer, der blev brugt på den tekniske udvikling.

Flere af casene viser også, at OPI kræver relativt lange tidshorisoner for virksomhedernes egne investeringer i innovationspartnerskaberne. Samarbejdet med den private virksomhed Dansk Telemedicin A/S i casen Sår-i-syd startede i 2005/2006, og virksomheden vurderer i alt at have brugt omkring 30 årsværk på udviklingen af den telemedicinske løsning, som først i dag begynder at svare til indtægterne. Til gengæld forventer virksomheden også et stort fremtidigt salgs- og eksportpotentiale og har allerede afsat produktet til Norge. Endvidere er de positive resultater i nogle cases ikke entydige og/eller gældende på længere sigt. I casen Bonusrens har der været positive resultater for virksomhedens samarbejde med Fredensborg Kommune, men det har til gengæld hidtil været svært at få adgang til andre kommuner, hvilket på sigt kan betyde, at virksomheden ikke kan få tilstrækkelig omsætning til at kunne bestå som virksomhed.

I de cases, hvor virksomhederne oplyser positive effekter eller har en begrundet forventning om positive økonomiske effekter, er der nogle centrale virkningsmekanismer, som bekræfter programteoriens antagelser. Enten har virksomheden gennem samarbejdet fået et testmiljø til udvikling af et produkt, indhentet nødvendige ressourcer til produktudvikling i form af særligt fondsmidler, som kun har været muligt at opnå ved at indgå et samarbejde med de offentlige aktører, eller også har der været et klart markedspotentiale, jf. kapitel 4 og 5. Testmiljø er ikke en antagelse, der fremgår direkte af programteorien, men det ligger implicit i innovationssamarbejderne, hvor formålet ofte er at teste en ny løsning.

Tilførslen af ressourcer nævner blandt andre den private virksomhed i samarbejdet om Den intelligente strømpe, hvor man ved at indgå i et større fondsfinansieret projekt, Teleskejby, fik bevilliget ca. 600.000 kr. til udvikling af strømpen. Andre udfordringer i samarbejdet har dog betydet, at man fortsat ikke har implementeret strømpen. Derudover har det været centralt at kunne se et markedspotentiale og være "first mover" på markedet, som tilfældet bl.a. er i casen MobilGenvej. Her har den private virksomhed Assemble A/S sidenhen haft relativt stor succes med den mobile applikation, der blev udviklet i samarbejdet med Gentofte Kommune. Den er nu blevet solgt til i alt 17 kommuner. Ifølge virksomheden betød samarbejdet, at virksomheden muligvis kunne komme hurtigere ud med og blive "first mover" med et produkt, de alligevel havde i pipelinen, idet kommunen stillede et testmiljø til rådighed.

Slutteligt er det i flere af casene blevet fremhævet som afgørende for gennemførelsen af samarbejdet og resultatopnåelsen, at der har været ildsjæle eller gode projektledere i samarbejdet. Det er tilfældet med Bonusrens, hvor Væksthus Hovedstadsregionen som en tredje part var med til at sikre fremdriften i partnerskabet. Ligeledes har en kernegruppe af

relativt få personer ageret som ildsjæle og drivkraft i samarbejdet Sår-i-syd, hvilket har bidraget til udviklingen af den telemedicinske løsning, som virksomheden i dag oplever stor interesse for, både i Danmark og udlandet.

På baggrund af analysen af effekter er det svært at identificere et entydigt mønster i forhold til de cases, som i udgangspunktet var blevet valgt som henholdsvis mere eller mindre vellykkede cases. For de private parter er der i flertallet af casene indikationer på eller forventninger om positive økonomiske effekter. For de offentlige parter forekommer der at være et mønster, som tyder på, at det primært er de i udgangspunktet vellykkede cases, hvor der er indikationer på positive økonomiske og/eller kvalitetsmæssige effekter. Det er dog langt fra et klart billede, der tegner sig, da de dokumenterbare effekter for den offentlige part er begrænsede i alle otte cases og derfor svære at vurdere på nuværende tidspunkt.

7 Konklusion

Den tværgående analyse viser, at antagelser om sammenhænge mellem centrale mekanismer, innovation og de forventede resultater og effekter af OPI i den programteoretiske evalueringsramme langt hen ad vejen er blevet bekræftet i de gennemførte casestudier. Evalueringen bidrager herigennem med vigtig viden om, hvad der kan sandsynliggøre og bidrage til realiseringen af de ønskede resultater og effekter af OPI.

I forhold til programteorien viser analysen for det første, at de opstillede virkningsmekanismer enten er blevet oplevet som en udfordring, der har vanskeliggjort realiseringen af samarbejdets formål, eller også har de været afgørende for gennemførelsen af samarbejdet og de opnåede resultater. Evalueringen har samtidig også vist, at der er nogle mekanismer, som er vigtigere end andre, herunder at tillid ofte betyder mere end en samarbejdskontrakt.

Når man stiller skarpt på de enkelte mekanismer, er der en række succeskriterier, som har vist sig mest betydningsfulde. Det drejer sig om identifikation af behov (et problem) og et kommercielt potentiale for løsningen, samt at tillid og vedvarende kommunikation er vigtigere end en samarbejdskontrakt. Derudover følger tidlig afklaring af udbudsreglerne, ildsjæle og/eller en projektleder der kan drive samarbejdet fremad og en gensidig forståelse samt imødekommelse af eventuelle forskelle i offentlige og private arbejdsprocesser. Disse kriterier har bidraget positivt til gennemførelsen af samarbejdet og målopfyldelsen.

De væsentligste udfordringer er en manglende afklaring af eventuelle risici i samarbejdet, et uklart formål og en manglende forventningsafstemning mellem parterne og til resultaterne, begrænsede teknologiske kompetencer og parathed samt begrænset organisatorisk opbakning og engagement. De nævnte udfordringer er med til at forklare, hvorfor de offentlige parter i størstedelen af partnerskaberne ikke har opnået de forventede effekter. Det er dog ikke muligt på baggrund af programteorien og den indsamlede empiri at vurdere, hvilke mekanismer der er direkte nødvendige, og i hvilken grad de hver især er betingende for de opnåede effekter.

Dernæst har evalueringen anskueliggjort, at når det drejer sig om den opnåede innovation, hænger implementeringen af den udviklede proces-, service- eller produktinnovation tæt sammen med realiseringen af de ønskede ændringer og resultater. I seks ud af otte cases har man realiseret den tiltænkte produktudvikling i form af en implementerbar version eller en prototype. Til gengæld er det forskelligt, hvorvidt produkterne rent faktisk *er* blevet implementeret i opgaveløsningen, og om man i afprøvnings- eller udviklingsperioden herigennem har været i stand til at opnå den tiltænkte procesinnovation, der i flere af casene hænger sammen med produktudviklingen. Det betyder endvidere, at der overordnet set ikke er opnået de forventede resultater i de cases, hvor innovationen ikke er implementeret i praksis.

I forhold til de forventede resultater på kort sigt har analysen for det tredje vist, at det overordnet set især er tre former for resultater, der gør sig gældende blandt flertallet af OPI casene. Disse er ny viden, nye partnerskaber/projekter og ændring i arbejdskulturen. De øvrige resultater, som indgår i programteorien, fx branding og opstart af nye virksomheder, er fundet i to til tre af casene og har derfor haft en mindre betydning end forventet i programteorien eller været med til at forklare de begrænsede effekter på længere sigt.

Slutteligt indikerer analysen, at de offentlige og private parter har opnået forskellige effekter i de undersøgte cases. For de offentlige parter er billedet af de opnåede effekter blan-

det. Det er primært tre cases, hvor der er tale om oplevede kvalitets- eller effektivitetsmæssige ændringer. Det drejer sig generelt om øget bruger- og/eller medarbejdertilfredshed i mere eller mindre dokumenteret grad samt indikationer på, at den innovative løsning har frigivet eller vil frigive tid til kerneopgaver. Ud af de tre cases er der desuden en case på sundhedsområdet, som indikerer et stort økonomisk besparelsespotentiale for både kommuner og regioner gennem indførelsen af telemedicin på sårområdet samt casen Bonusrens, som peger på muligheden for nedsat sygefravær blandt børn og personale på daginstitutioner. I de øvrige fem innovationspartnerskaber er den udviklede løsning i fire af tilfældene ikke blevet implementeret efterfølgende. Det er i disse eksempler ikke muligt at vurdere effekterne for den offentlige part.

Evalueringen viser til gengæld, at de private i højere grad end de offentlige aktører oplever positive økonomiske effekter som følge af innovationspartnerskaberne. I seks ud af otte cases har samarbejdet for de private virksomheder således allerede medført – eller der er en begrundet forventning om, at det vil medføre - øget omsætning, flere arbejdspladser eller eksportmuligheder. Det gør sig enten gældende i direkte forlængelse af projektet eller senere hen som følge af produktudviklingen i projektet

Overordnet set viser den tværgående analyse, at erfaringerne med og resultaterne af de undersøgte innovationspartnerskaber er mere blandede end indledningsvist antaget i udvælgelsen af henholdsvis mere eller mindre vellykkede OPI-projekter. Evalueringen har vist, at der har været barrierer og udfordringer i alle otte cases. Desuden er der ingen af de otte undersøgte samarbejder, hvor *både* den offentlige og private part har opnået de forventede resultater og effekter. Det kan muligvis forklares med, at partnerskaberne er blevet valgt på baggrund af tilgængeligt materiale og en uformel samtale med en eller flere af samarbejdspartnerne, hvilket kan have gjort det svært at vurdere resultater og effekter af OPI-projekterne forud for caseudvælgelsen. Samtidig afspejler de blandede erfaringer også, at det generelt har været vanskeligt at opspore eksempler på afsluttede OPI-samarbejder, som har haft entydigt positive effekter for både den offentlige og den private part.

På baggrund af evalueringen kan det konkluderes, at der i nogle tilfælde er indikationer på positive økonomiske og kvalitetsmæssige effekter, men at realiseringen af effekter især for den offentlige part tager lang tid. Langsigtede økonomiske og/eller kvalitetsmæssige effekter kan muligvis først måles over længere tidsperioder, end det har været muligt i denne evaluering. Det afspejler sig også ved, at der i højere grad er fundet positive effekter for de private parter, hvor der inden for relativt korte tidshorisonter fx kan skabes nye arbejdspladser til at udvikle et nyt produkt. Undersøgelsen indikerer således, at innovation og ikke mindst implementering af innovation tager tid. Det kan derfor være vanskeligt at vurdere de endelige effekter af OPI-projekterne på nuværende tidspunkt, men der tegner sig i flere af de undersøgte cases et billede af et potentiale for opnåelse af mere langsigtede effekter for både den offentlige og private sektor.

Litteratur

- Altschuler, A. & Zegans, M. (1997). *Innovation and public management: Notes from the state house and city hall. I: A. Altschuler & R. Behn (red.): Innovation in American Government*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, 25(3): 215-231.
- Brogaard, L. & Petersen, O. H. (2014). *Oversigt over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet*. København: KORA.
- Chen, H. T. (2005). *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation and effectiveness*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Copenhagen Living Lab. (2013). *Projekter*. Lokaliseret d. 29. november 2013: <http://copenhagenlivinglab.com/cases-2/>.
- Dahler-Larsen, P., & Krogstrup, H. K. (2006). *Nye veje i evaluering. Håndbog i tre evalueringsmodeller*. Aarhus: Systime.
- Damvad. (2010). *Health Innovation in the Nordic Countries - Public Private Collaboration*. København: Nordic Council of Ministers.
- Danske Regioner. (2012). *Sygehuspartnerskabet*. Lokaliseret d. 13. december 2013: http://www.regioner.dk/~media/Mediebibliotek_2011/REGIONAL%20UDVIKLING/Arrangementer/2013/Pr%C3%A6sentationer%20fra%20konference%20med%20DI%20den%2020%20juni%202013/Sygehuspartnerskabet%20-%20igangsatte%20projekter.ashx.
- Designit A/S. (2010). *OPI Projekter: Udfordringer og anbefalinger. Erfaringsopsamling udarbejdet af Designit A/S for Region Midtjylland*. København: Designit A/S
- Erhvervs- og Byggestyrelsen. (2009). *Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation*. København: Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- Fonden for Velfærdsteknologi. (2013). *Afsluttede projekter*. Lokaliseret d. 12. november 2013: <http://www.ffvt.dk/Resultater-og-overblik/Afsluttede-projekter>.
- FTF. (2013). *OPI*. Lokaliseret d. 11. november 2013: <http://www.ftf.dk/opi/>.
- Funnel, S. C. & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT Press.
- Grimsey, D. & Lewis, M. K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20(2): 107-118.
- Groes, L., Barter, T. S., Vittrup, C. & Øllgaard, S. (2011). *Kommunal nytænkning - en håndbog om hvordan kommuner involverer virksomheder i udvikling af velfærdsydelser*. København: Væksthus Hovedstadsregionen.

- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1): 27-34.
- Hartley, J., Sørensen, E. & Torfing, J. (2012). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6): 821–830.
- Kattel, R., Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Lember, V. & Tõnurist, P. (2013). *Can we measure public sector innovation? A literature review*. FP7 LIPSE project paper. Lokaliseret d. 25. oktober 2013: <http://www.lipse.org/userfiles/uploads/kattel%20et%20al%20egpa%20version.pdf>.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008). *InterView: Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Københavns Kommune. (2013). *Det gode ældreliv*. Lokaliseret d. 19. december 2013: <http://www.kk.dk/da/om-kommunen/indsatsomraader-og-politikker/omsorg-og-aeldre/det-gode-aeldreliv>.
- Lev Vel. (2012). *Lev Vel*. København: Væksthus Hovedstadsregionen.
- Lev Vel. (2013). *Innovationsprojekter*. Lokaliseret d. 20. november 2013: <http://lvvl.dk/innovationsprojekter>.
- Lundvall, B. Å. (2011). Økonomisk innovationsteori. I: E. Sørensen & J. Torfing (red.): *Samarbejdsdrevet innovation - i den offentlige sektor* (s. 41-58). København: Jurist-og Økonomforbundet.
- Mandagmorgen. (2013). *Innovation, effektiv ledelse og produktivitet i den offentlige sektor - casesamling (rapport for Produktivitetskommissionen)*. København: Mandagmorgen.
- Mind-Lab. (2013). *Cases*. Lokaliseret d. 13. november 2013: <http://www.mind-lab.dk/cases/tags/kommunikation>.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. London: Cabinet Office, Strategy Unit.
- Mulgan, G. (2007). *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously*. In NES-TA Provocation 03. http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/ready_or_not.pdf.
- OPALL. (2013). *Cases*. Lokaliseret d. 12. november 2013: <http://www.opall.dk/cases>.
- OPI-guide. (2013). *OPI cases*. Lokaliseret d. 22. november 2013: <http://www.opiguide.dk/cases-og-vaerktoejer/cases.aspx>.
- OPI-Lab. (2013). *OPI-Lab: Laboratorium for offentlig-privat innovation og velfærdsteknologi*. Lokaliseret d. 11. november 2013: <http://www.opi-lab.dk/wm346224>
- Partnerskabet UNIK. (2013). *Partnerskabet UNIK*. Lokaliseret d. 13. november 2013: <http://www.partnerskabetunik.dk/>.
- Spackman, M. (2002). Public-private partnerships: lessons from the British approach. *Economic Systems*, 26(3): 283-301.

Stefansson, D. & Jernes, R. (2009). *Telemedicin i sårbehandlingen. Telemedicinsk understøttelse af behandlingen af sårpatienter – en mini-MTV vedrørende telemedicin og sårbehandling i Sønderjylland*. Vejle: Region Syddanmark.

Sørensen, E. & Torfing, J. (red.) (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København: DJØF.

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (red.): *Kvalitative metoder. En grundbog* (s. 29-54). København: Hans Reitzels Forlag.

Torfing, J. (2012). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor: Drivkræfter, barrierer og behovet for innovationsledelse. *Offentlig forvaltning - Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(1): 27-47.

Videncenter for Innovation og Forskning (Region Hovedstaden). (2013). *Offentlig-privat innovationssamarbejde: Projekter*. Lokaliseret d. 20. november 2013: <http://www.regionh.dk/menu/Forskning/Innovation/Projekter/>.

Vrangbæk, K. & Petersen, O. H. (2013). Markedsgørelse af offentlige ydelser. I: Annika Agger & Karl Löfgren (red.): *Politik og administration* (s. 95-114). København: Hans Reitzel.

Weihe, G., Højlund, S. & Nørgaard, B. (2010). Offentlig-privat innovation: en ny vej til vækst og bedre velfærd. *FTF Dokumentation*, 6: 1-24.

Weihe, G., Højlund, S., Holljen, E. T. B., Petersen, O. H., Vrangbæk, K. & Ladenburg, J. (2011). Strategic use of public-private cooperation in the Nordic region. *TemaNord 2011:510*. København: Nordic Council of Ministers.

Welfare Tech. (2013). *Cases*. Lokaliseret d. 20. november 2013: <http://www.welfaretech.dk/cases/>.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

Bilag 1 Casestudier

Den forebyggende trøje (ældreområdet)

Beskrivelse af casen

Den forebyggende trøje var et offentlig-privat innovationssamarbejde på ældreområdet omkring udvikling og afprøvning af et intelligent tekstil, som skulle forebygge arbejdsskader/nedslidning i omsorgssektoren. Det oprindelige samarbejde involverede fra den private side virksomheden YOKE Interaction Design (herefter YOKE) og fra den offentlige side Aarhus Kommune. Projektet løb i første omgang i perioden 2009-2010.

Teknologien blev efterfølgende videreført i et andet projekt, ICURA, med henblik på at bruge sensorteknologi inden for genoptræning i stedet for forebyggelse. Det andet projekt er fortsat i gang og pilottestes hos fire kommuner, som har købt teknologien til afprøvning.

I indeværende evaluering er der primært fokus på de erfaringer, der er blevet gjort i det oprindelige samarbejde om Den forebyggende trøje. Sammenfatningen af casen er baseret på interview med centrale projektdeltagere fra henholdsvis YOKE og Aarhus Kommune, offentligt tilgængelige dokumenter og udleverede projektdokumenter fra projektdeltagerne.

Formål og innovation

Formålet med Den forebyggende trøje var at udvikle et produkt med kommercielt potentiale, som kunne forebygge nedslidning af medarbejderne i omsorgssektoren ved at kortlægge arbejdsbelastningen i løbet af arbejdsdagen. Det skulle ske via udviklingen af en ny sensorteknologi i en T-shirt, der skulle opsamle data om plejepersonalets forskellige løft m.v.

Formålet har således dels været at udvikle et innovativt produkt og dels at forbedre arbejdsgangene for plejepersonalet gennem implementering af produktet. I henhold til resultatkontrakten med Region Midtjylland, som finansierede projektet, var hensigten herigenom at reducere antallet af sygedage og for tidlig exit fra arbejdsmarkedet hos nedslidningstruede faggrupper i både den offentlige og private sektor (Region Midtjylland, 2009).

I projektet ICURA, som videreførte det første projekt, har formålet været at videreudvikle teknologien inden for genoptræning af patienters knæ, ankler, hofter m.v. i eget hjem (fjernmonitoreret træning) og korrigere træningsøvelser. I dette projekt er sensorteknologien indarbejdet i forskellige bånd, der spændes fast på kroppen, og en mobilapplikation visualiserer øvelser og vejleder patienten.

Deltagere

Den forebyggende trøje var et udviklingssamarbejde mellem virksomheden YOKE og Aarhus Kommune (Sundhed og Omsorg). Afprøvningen og udviklingen af T-shirten fandt sted i et industrikøkken og to lokalcentre i ældreplejen. Derudover deltog også en videnskabelig gruppe forankret hos en overlæge på Herning Regionshospital, som i perioden var tilknyttet Aarhus Sygehus. Interviewene viser desuden, at samarbejdet med Aarhus Kommune blev initieret på baggrund af statistik, som viste udfordringer med nedslidning i plejesektoren.

Det andet projekt, som finder sted i dag, er et samarbejde mellem Gentofte, Rudersdal, Gladsaxe og Lyngby-Taarbæk Kommuner og ICURA, som er et spin-off af virksomheden YOKE.

Finansiering

Projektet Den forebyggende trøje blev støttet af Region Midtjyllands (Vækstforums) pulje for Offentlig-Privat Innovation (OPI) med et samlet budget på knap 2,3 mio. kr. I den udlevede resultatkontrakt med Region Midtjylland fremgår det, at Aarhus Kommune heraf skulle lægge en medfinansiering på knap 900.000 kr. i medarbejdertimer og ca. 250.000 kr. kontant, dvs. en medfinansiering på i alt 50 pct. (Region Midtjylland, 2009: 8).

Centrale mekanismer og erfaringer

I de gennemførte interview er der blevet peget på og spurgt til forskellige mekanismer, som på baggrund af programteorien forventes at have betydning for realiseringen af de forventede effekter. Det kan kategoriseres dels i de succeskriterier, der opfattes som afgørende for gennemførelsen af projektet, og dels i de oplevede udfordringer.

Afgørende succeskriterier

Hos både den offentlige og private part peges der på, at en god relation mellem YOKE og Aarhus kommune og en god projektledelse (forankret i Aarhus Kommune) har været afgørende for gennemførelsen af projektet. Der har således ikke været behov for nogen selvstændig samarbejdskontrakt udover den obligatoriske aftale gennem Region Midtjyllands OPI-pulje. Den gode relation indebar, at YOKE havde forståelse for, at det tager tid at afprøve og planlægge projekter i en kommunal hjemmepleje, og der var en fælles forståelse for projektets formål. Den gode relation har også været baseret på en vedvarende og åben kommunikation samt tillid, hvorfor en egentlig samarbejdskontrakt ikke har været nødvendig. Samarbejdet har primært fundet sted mellem YOKE og Aarhus Kommune, men den private repræsentant fremhæver, at der også var en vigtig sparring omkring de kliniske krav med den videnskabelige gruppe i projektet fra Aarhus Sygehus.

Derudover peger begge parter på, at involvering af de deltagende medarbejdere og ikke mindst medarbejdernes engagement og motivation var afgørende. Herunder var der endvidere et frivilligt tilsagn fra de deltagende institutioner om at være med i et testforløb omkring udviklingen af trøjen. Medarbejdernes engagement betød også, at en etisk problemstilling i projektet, som kunne have været en udfordring, blev overkommet ved at involvere medarbejderne fra starten. Problemstillingen bestod i, at sensorteknologien kunne opfattes som en overvågning af medarbejderne via indsamling af arbejdsdata, som også overskred medarbejdernes intimsfære i kraft af, at det var en beklædningsgenstand.

I samarbejdet om Den forebyggende trøje fremgår det af interviewet med den private part, at det har været en forudsætning for virksomhedens udvikling af trøjen, at kommunen har bidraget med det nødvendige testmiljø og afprøvning, som havde været svært for den private virksomhed at få adgang til uden samarbejdet med kommunen. Det siger derfor noget om, hvordan de offentlige og private deltagere kan gøre brug af hinandens ressourcer og komplementære styrker.

Programteorien peger på de juridiske rammer som et af de elementer, der har betydning for gennemførelsen af et OPI-projekt. I samarbejdet om Den forebyggende trøje har de juridiske rammer ikke haft den store betydning. Det drejer sig især om udbudsreglerne, som ifølge de interviewede parter ikke har været emne, der er blevet taget selvstændigt op eller har været et problem i samarbejdet mellem Aarhus Kommune og YOKE. Udbudsreglerne er endvidere ikke en udfordring, som virksomheden har oplevet i det videre arbejde med ICURA/YOKE og de fire nye kommuner.

Slutteligt fremgår det på baggrund af interviewene, at samarbejdet i høj grad har været præget af en lydhørhed og fleksibilitet fra begge parter.

Udfordringer og barrierer

Der er en række temaer, som både den offentlige og private part i projektet fremhæver som centrale udfordringer. Den største udfordring, som blev en hindring for den forventede succes og implementering af trøjen, var af teknisk karakter. YOKE var en nystartet virksomhed, som havde meget lidt erfaring og svært ved at udvikle en brugergrænseflade, der gav mening. Det vil sige, at softwaren til fortolkning af de indsamlede data gennem trøjen ikke var tilstrækkeligt brugbar for kommunen.

Desuden var medfinansieringskravet, som fulgte med midlerne fra Region Midtjyllands OPI pulje, vanskeligt at efterleve for kommunen, og det har været en væsentlig risiko i forbindelse med Aarhus Kommunes deltagelse i projektet. Det var svært for kommunen at lægge tilstrækkeligt med medarbejdertimer til at efterleve deres del af medfinansieringen, som var nødvendig for at udløse midlerne til udvikling af produktet. Det forekommer her, at der har været en manglende risikoafklaring, idet kommunen ikke var forberedt på udfordringen i at lægge de nødvendige medarbejdertimer.

Samtidig peger den private repræsentant mere generelt på, at uddelingerne fra fonde i det hele taget er for små og for spredte. Det er vanskeligt at udvikle ny teknologi og innovation for de uddelte midler og inden for de fastsatte tidsrammer, og man kunne derfor med fordel koncentrere pengene på færre projekter, så der blev en større rate af succesfulde og gennemførte projekter.

Derudover peger den private part på, at der manglede en forventningsafstemning i forhold til formålet med produktet. Hvor YOKE selv havde meget høje ambitioner om de kliniske krav til teknologien, var der ikke samme forventning hos kommunen. Ifølge virksomheden skulle man derfor i højere grad have fokuseret på, at teknologien kunne bruges til at gøre medarbejderne mere bevidste om deres bevægelser frem for at kunne foretage meget præcise målinger.

For kommunen var det en udfordring at holde medarbejdernes motivation oppe gennem hele projektet på trods af tekniske forsinkelser og i forhold til at få brugt medarbejdertimerne til sidst i projektet.

Resultater og innovation

I henhold til programteorien evalueres det nedenfor, hvorvidt projektet har opnået den forventede innovation, og hvilke umiddelbare resultater der er kommet ud af samarbejdet, som har bidraget til effekterne af det evaluerede OPI på længere sigt.

Innovation

Samarbejdet i det første projekt resulterede ikke umiddelbart i den forventede innovation, idet trøjen aldrig blev færdigudviklet på et stadie, hvor den var klar til implementering. Der blev dog udviklet en teknisk prototype, og teknologien er blevet videreført i genoptræningskonceptet ICURA. Der er stadig en tro på, at forebyggelsesperspektivet er vigtigt, og at man på sigt kan arbejde hen mod dette formål.

Umiddelbare resultater og output

For det første er der spørgsmålet om, hvorvidt deltagelse i ét OPI-projekt fører til flere partnerskaber, der potentielt kan skabe resultater på sigt. I ICURAs tilfælde skyldes vide-

reudviklingen af teknologien fra T-shirten til genoptræningsløsningen netop det første projekt, som betød, at YOKE fik kontakt til Gentofte Kommune, hvilket kickstartede det andet projekt. Kontakten fandt sted i forbindelse med et oplæg i det tidligere AKF (Anvendt KommunalForskning) omkring den forebyggende T-shirt.

For den offentlige part er svaret, at det har givet mod på at deltage i flere innovationsprojekter med private virksomheder, om end det her påpeges, at man skal være forsigtig med, hvor mange timer man reelt kan nå at lægge som eventuel medfinansiering.

Et andet output af projektet om Den forebyggende trøje er viden. Den private part peger på, at samarbejdet med Aarhus Kommune gav et godt testmiljø, hvor de fik mange erfaringer i forhold til at navigere i den slags projekter og opnåede en nødvendig læring om det kommunale med henblik på afsætning til det offentlige marked. Der blev også udarbejdet to delrapporter om nedslidning på det danske arbejdsmarked som et led i udviklingen af afprøvningen af Den forebyggende trøje (jf. Schmidt, Salimi og Karlsen, 2010).

Derudover rapporterer begge parter om en ændring i arbejdsmåde og arbejdskultur som følge af projektet. For Aarhus Kommune har projektet (muligvis kun på meget kort sigt) resulteret i en bevidsthed om bevægelse og løft hos medarbejderne i løbet af dagen.

Den private part oplyser, at de har lært, hvor vigtigt det er at sikre en forventningsafstemning mellem de deltagende parter, at de har lært at navigere i innovationssamarbejde og at forberede projekter grundigt.

Slutteligt har projektet ført til et udvidet netværk og flere kontakter. Aarhus Kommune og YOKE har stadig kontakt, og YOKE har derudover fået kontakt til flere kommuner på baggrund af projektet, som i dag bl.a. er de fire kommuner, der har købt og afprøver løsningen.

Effekter

Evalueringen har til formål at belyse de økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af OPI, som afrapporteres i det følgende for henholdsvis den offentlige og private part.

Effekter for den offentlige part

Det er vanskeligt at vurdere de økonomiske (effektivitetsmæssige) effekter af projektet for den kommunale part i projektet. Teknologien blev aldrig udviklet i en sådan grad, at Aarhus Kommune kunne implementere løsningen efterfølgende og dermed gennemføre egentlige målinger og evalueringer af ændringer i fx sygefravær.

I forhold til kvalitetsmæssige effekter forstået som medarbejder- og brugertilfredshed var der på baggrund af interviewet med Aarhus Kommune stor medarbejdertilfredshed med T-shirten under afprøvningsforløbet. Medarbejderne blev bevidste om deres bevægelser, men hvorvidt det er en effekt, der har været ved, er ikke blevet dokumenteret. Det samme gør sig gældende for genoptræningsprojektet i dag, som ikke er endeligt afsluttet, og det er derfor endnu ikke muligt at vurdere effekterne for de fire deltagende kommuner.

Effekter for den private part

Den forebyggende trøje blev ikke færdigudviklet i første omgang og dermed heller ikke afsat til Aarhus Kommune eller andre kommuner, hvilket ellers var planen. Til gengæld er teknologien i form af genoptræningsløsningen ICURA blevet solgt i en pilottest til fire kommuner, og der er kommet private investorer til.

Samlet set har udviklingen af teknologien i samarbejde med først Aarhus Kommune og derefter fire nye kommuner bidraget til, at YOKE har øget sin omsætning og skabt nye arbejdspladser. Det har fundet sted gennem spin-off virksomheden ICURA ApS, der udvikler og sælger genoptræningsløsningen, som i dag er blevet kommercialiseret. ICURA ApS er en del af YOKE Holding, der i dag har i alt 17 medarbejdere, herunder 10 fuldtidsmedarbejdere, fire deltidsmedarbejdere og tre praktikanter. Da samarbejdet med Aarhus Kommune startede, var der kun de oprindelige partnere i virksomheden YOKE, som derfor er vokset i forhold til antallet af ansatte som følge af projekterne.

Ifølge den interviewede private repræsentant har udviklingen af teknologien og genoptræningsløsningen i sig selv skabt en omsætning på 1-1,5 mio. kr. via den indtjening, de har fået fra de fire samarbejdskommuner, der har købt genoptræningsløsningen til afprøvning. Dertil kommer midler fra private investorer og fra Region Midtjyllands OPI pulje, som støttede udviklingen af Den forebyggende trøje.

Derudover er der også overvejelser om eksportmuligheder, som dog indtil videre primært er på dialogniveau med bl.a. interessenter i Tyskland.

Skriftlige kilder

Region Midtjylland. (2009). *Resultatkontrakt vedrørende "Den forebyggende trøje"*. Viborg: Region Midtjylland, Regional Udvikling. (Udleveret internt dokument).

Schmidt, Rune, Salimi, Camilla og Karlsen, Iben. (2010). *Nedslidning på det danske arbejdsmarked. Delrapport 1. Omfang, omkostninger og udfordringer*. Aarhus: Aarhus Kommune. (Udleveret internt dokument).

Schmidt, Rune, Salimi, Camilla og Karlsen, Iben (2010). *Nedslidning på det danske arbejdsmarked. Delrapport 2. Oplevelser af nedslidningstruet arbejde på to lokalcentre i Århus kommune*. Aarhus: Aarhus Kommune. (Udleveret internt dokument).

Elektroniske låseenheder i hjemmeplejen (ældreområdet)

Beskrivelse af casen

Elektroniske låseenheder i hjemmeplejen var et offentlig-privat innovationssamarbejde mellem seks kommuner, Servicestyrelsen (i dag Socialstyrelsen, betegnes således herefter) og Vitaris (i dag Tunstall A/S, betegnes således herefter), som blev gennemført i perioden 2009-2010. I samarbejdet blev det afprøvet, hvorvidt elektroniske låseenheder kunne erstatte de traditionelle nøgler i hjemmeplejen. De elektroniske låseenheder bestod i monteringen af en enhed på yderdøren, som kunne betjenes med en mobiltelefon eller PDA, der blev udstyret med en bestemt software. Demonstrationsprojektet blev støttet med midler fra den daværende ABT-fond (i dag Fonden for Velfærdsteknologi). Beskrivelsen af casen er baseret på en offentlig tilgængelig evaluering, udleverede dokumenter fra projektdeltagerne (udbudsmateriale, workshopbeskrivelser m.m.) samt interview med de projektansvarlige i hjemmeplejen i to af de deltagende kommuner (København og Frederiksberg) og med en projektleder i Socialstyrelsen³.

Formål og innovation

Formålet med projektet var at afprøve, om anvendelsen af elektroniske låseenheder kunne 1) reducere tidsforbrug på nøglehåndtering (frigive tid hos medarbejderne), 2) forbedre arbejdsmiljøet og arbejdsgangene i hjemmehjælpen og 3) skabe øget servicekvalitet og tryghed for borgeren (herunder reagere hurtigt på nødkald). Hensigten har derfor været at teste en eksisterende løsning i en ny kontekst for at innovere arbejdsprocesser og organisering. Projektet udsprang af en motivation for at reducere den stress og det tidsforbrug, som medarbejderne i hjemmeplejen oplever i forbindelse med nøglehåndtering og adgang til private hjem.

Deltagere

Fra kommunalt niveau deltog Høje Taastrup, Odense, Kolding, Aarhus, Frederiksberg og Københavns Kommuner i projektet. Kommunerne havde tilkendegivet interesse på baggrund af en bred forespørgsel og på baggrund af individuelle ansøgninger om lignende projekter, som nogle af kommunerne havde indsendt til ABT-fonden. Socialstyrelsen varetog den overordnede projektledelse med konsulentbistand fra Rambøll Management Consulting, mens det i de enkelte kommuner var de kommunale chefer og gruppeledere i hjemmeplejen, som var projektansvarlige for de deltagende distrikter. Tunstall A/S var den private leverandør af låseenheden og samarbejdede med hjemmeplejen i de deltagende kommuner omkring opsætning af systemerne og gennemførelsen af projektet. Tunstall A/S blev inddraget gennem et begrænset udbud, hvor Socialstyrelsen inviterede fem låseleverandører til at afgive tilbud på deltagelse i afprøvningsforløbet⁴.

³ Det har ikke været muligt at få et interview med de projektansvarlige i Tunstall A/S grundet personaleudskiftning.

⁴ Det fremgår af udleverede (interne) e-mails og udbudsmateriale fra Socialstyrelsen, at yderligere tre virksomheder anmodede om prækvalificering til udbuddet, hvoraf én fik afslag på prækvalificering, og de to andres prækvalifikationsanmodning blev afvist (grundet manglende dokumenter i anmodningen, jf. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2009). Der blev herefter indgivet en klage til Konkurrencestyrelsen fra den svenske virksomhed Swedlock AB, som mente, at afslaget var uretmæssigt. Swedlock AB fik dog ikke medhold, og det er ikke noget, som i interviewene er blevet omtalt som problematisk eller en udfordring (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2009).

Finansiering

Det samlede budget for projektet var 12 mio. kr., hvoraf den tidligere ABT-fond finansierede afprøvningsforløbet med i alt 9 mio. kr. i perioden 2009-2010. Støtten blev givet under forudsætning af, at de deltagende kommuner bidrog med 25 pct. i medfinansiering, det vil sige i alt 3. mio. kr. (jf. projektdokumenterne Københavns Kommune, 2009 og Velfærdsministeriet, 2009). Hertil påpeger Socialstyrelsen de medarbejderressourcer, de lagde i forberedelsen af projektet frem til fondsansøgning og bevillingen.

Centrale mekanismer og erfaringer

I de gennemførte interview er der blevet peget på og spurgt til forskellige mekanismer, som på baggrund af programteorien forventes at have betydning for realiseringen af de forventede effekter. Det kan opdeles dels i de succeskriterier, der opfattes som afgørende for gennemførelsen af projektet, og dels i de oplevede udfordringer.

Afgørende succeskriterier

I de gennemførte interview peges der især på, at en grundig forberedelse af projektet og et godt samarbejde mellem de deltagende parter har været en vigtig forudsætning for gennemførelsen. Samarbejdet har bl.a. været præget af en god projektorganisation omkring Socialstyrelsen med jævnlige møder, hvor kommunerne kunne udveksle erfaringer. Desuden fremhæves det i flere interview som centralt, at relationen var baseret på en åben kommunikation og videndeling af både positive og negative erfaringer, at nogle kommuner også lagde ekstra kræfter i projektet for at løse fælles problemer, fx kravspecifikation til udbuddet, og at den private partner i projektet var meget lydhør over for kommunerne, fleksibel og agerede hurtigt.

Derudover var motivation og engagement blandt de deltagende medarbejdere i kommunen afgørende. Den ene kommune påpeger, at der kan være en skepsis blandt medarbejdere i ældreplejen over for innovationsprojekter, som i sidste ende kan fratage dem deres arbejde. Med projektet Elektroniske låseenheder var der til gengæld kun opbakning, da den traditionelle nøglehåndtering ofte opleves som stressende og tidskrævende.

Et af de elementer, der ofte fremhæves som afgørende for et vellykket OPI, er kommercialiseringspotentialer, som i projektet om elektroniske låseenheder var blevet afdækket via en businesscase. På baggrund af interviewet med den ene kommune indgik den private aktør derfor i samarbejdet med udsigt til at kunne afsætte løsningen til de deltagende kommuner, såfremt projektet blev en succes.

Udfordringer og barrierer

Ifølge de interviewede kommuner havde forundersøgelsen til projektet ikke været grundig nok i forhold til den tekniske løsning, og der var ikke blevet taget højde for centrale risici. Det betød, at det i sidste ende var tekniske udfordringer, som hindrede realiseringen af de forventede resultater i flertallet af kommunerne, fordi det viste sig, at låseenhederne ikke var egnede til alle låse i samtlige seks kommuner. I den forbindelse var der på baggrund af interviewet med den ene kommune også en uforudset risiko i form af de ekstraudgifter, som kommunen havde med at køre rundt til de ældre, når der var skader på døre, karme m.v. i forbindelse med opsætning og nedtagning af låseenhederne.

Ifølge Socialstyrelsen kan ovennævnte problemer tilskrives den muligvis største udfordring i projektet i form af udbudsreglerne, der gjorde, at man ikke kunne tage en tæt dialog med de private leverandører, inden man gik i gang med projektet. Styrelsen peger på, at hvis man havde kunnet inddrage den private virksomhed langt tidligere i processen eller have

etableret et tværgående samarbejde med flere private leverandører, ville det have været muligt i højere grad at undersøge, hvad der teknisk var muligt. Der blev også brugt mange ressourcer på at udforme udbudsmaterialet, fordi det var tekniske kravspecifikationer, og fordi det var meget vigtigt, at det var et åbent udbud, idet nogle af kommunerne havde været i dialog med virksomheden inden grundet et lignende projekt (Phoniro Lock) i Sverige (se Weihe m.fl., 2011).

På baggrund af interviewene har de relativt mange kommuner i projektet også været en udfordring på grund af forskelle kommunerne imellem, fx hvad angår administration af projektet (indhente samtykke fra borgerne), antal timer lagt i projektet og låsetyper. Ifølge de interviewede parter var projektet administrativt tungt med papirarbejde, timeregistrering og afrapportering til ABT-fonden, som fjernede fokus fra det egentlige indhold i projektet. For en af de interviewede kommuner var der en oplevelse af, at projektet trak meget på hjemmeplejens og kommunens ressourcer i forhold til de mange medarbejdertimer, der skulle lægges i projektet grundet ABT-fondens medfinansieringskrav - særligt når forsinkelserne også blev taget i betragtning. Det blev oplevet som frustrerende, at de projektansvarlige i kommunen både skulle sørge for den normale drift af hjemmehjælpen og gennemførelsen af projektet. I nogle kommuner blev det endvidere vurderet juridisk nødvendigt at indhente samtykke fra samtlige borgere i projektet, mens det i andre kommuner ikke var tilfældet. Desuden viste låseenhederne i nogle kommuner sig at kræve mange justeringer af døre og karme, hvilket betød ekstra arbejde og forsinkelse. Det var særligt tilfældet i Københavns Kommune, hvor boligmassen er relativt gammel, og der findes mange forskellige låsetyper, som ikke alle sammen var konvertible med den valgte løsning. I andre kommuner fungerede det til gengæld fint, fordi bygningerne og dermed låsene var nyere.

Af interviewene kan det i forlængelse heraf udledes, at det har været vigtigt, at ledelsen i kommunerne bakkede op om samarbejdet, men også at medarbejdere var engageret. I det ene interview peges der fx på, at projektet skal være forankret på alle niveauer i kommunerne for at sikre vedvarende engagement hos medarbejderne. Det var en udfordring hos nogle kommuner, hvor det muligvis primært har været en ledelsesbeslutning at deltage, men ikke en prioritet hos medarbejderne.

Resultater og innovation

I henhold til programteorien evalueres det nedenfor, hvorvidt projektet har opnået den forventede innovation, og hvilke umiddelbare resultater der er kommet ud af samarbejdet, som har bidraget til effekterne af det evaluerede OPI på længere sigt.

Innovation

Man opnåede overordnet set ikke den forventede innovation i arbejdsgange i projektet, kun til dels i enkelte kommuner. Det skyldes ifølge Socialstyrelsen de tekniske udfordringer, som vanskeliggjorde gennemførelsen af demonstrationsprojektet, og at potentialet for kommunerne var forskelligt allerede i udgangspunktet. Nogle kommuner var i forvejen så velorganiseret i deres nøglehåndtering, at der kun var meget lidt tid at spare som følge af elektroniske låseenheder.

Umiddelbare resultater og output

De interviewede kommuner tilkendegiver for det første, at de efterfølgende har fået mod på flere projekter og også indgår i nye innovationsprojekter. Det kan til dels betragtes som en ændring i arbejdskulturen i kommunen, som ifølge den ene kommune også har betydet, at der på grund af den teknologiske karakter i projektet blev rykket ved den traditionelle ba-

lance mellem ældre og yngre medarbejdere. De unge hjemmehjælpere fik således en mere central rolle, fordi de var mere vant til at anvende teknologi.

Derudover har både kommunerne og Socialstyrelsen fået brugbar ny viden ud af projektet i forhold til fx egne arbejdsgange, teknologiske muligheder, læring om projektledelse, udbudsregler/udformning af udbud og OPI, som kan bruges i fremtidige projekter. Slutteligt blev der gennem projektet skabt kontakt til og netværk med andre kommuner, som dog primært har været relevant for selve projektet og i mindre grad efterfølgende.

Effekter

Evalueringen har til formål at belyse de økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af OPI, som afrapporteres i det følgende for henholdsvis den offentlige og private part.

Effekter for den offentlige part

På baggrund af de udførte interview var der en række uforudsete udfordringer, primært som nævnt af teknisk karakter, der har gjort det svært at vurdere potentialet i at indføre elektroniske låseenheder, fordi projektet dermed ikke blev gennemført som forventet.

Den afsluttende, eksterne evaluering af projektet fra 2011 viser derfor også, at ændringen i tidsforbruget var begrænset og for fem ud af de seks kommuner ville indførelsen af de elektroniske låseenheder have givet et negativt økonomisk udfald, hvis de var blevet implementeret efterfølgende ved at sammenholde ændringen i tidsforbruget med udgifterne til de elektroniske låseenheder. I Høje-Taastrup var vurderingen dog positiv, og de har også som den eneste kommune implementeret de elektroniske låseenheder i de afprøvede distrikter som følge af projektet (Servicestyrelsen, 2011).

Det fremgår af den afsluttende evaluering, at borgerne generelt har været tilfredse og ikke mærket en væsentlig ændring i forhold til de normale nøgler (Servicestyrelsen, 2011: 8). Denne tolkning bekræftes generelt i de gennemførte interview, om end den ene kommune oplyser, at borgerne ikke var helt trygge ved den elektroniske løsning, hvilket kan have været et resultat af medarbejdernes egen skepsis.

I henhold til projektets formål om at frigive medarbejdertid til kerneopgaver, var der ifølge interviewpersonerne en generel tilfredshed blandt medarbejderne i de tilfælde og situationer, hvor den elektroniske låseenhed virkede. Der var således potentiale for en ændring i medarbejdervilkår og tilfredshed, såfremt løsningen havde fungeret. Dog oplyser kommunerne også om mærkbar frustration hos medarbejderne undervejs i projektet grundet forsinkelser og de førnævnte tekniske problemer med låseenhederne, som blev oplevet i flere kommuner.

Effekter for den private part

Det har ikke været muligt at få indsigt i den deltagende private virksomheds oplevelse af OPI-projektet på grund af personaleudskiftning i Tunstall A/S. Belysningen af den private parts rolle og resultater må derfor, så langt det er muligt, belyses gennem de skriftlige kilder og de øvrige respondenters fortolkninger.

På baggrund af interviewene med de kommunale aktører og Socialstyrelsen tyder det på, at Tunstall A/S ikke fik den forventede afsætning af låseenhederne til kommunerne efter projektets afslutning. Kun Høje-Taastrup valgte at implementere løsningen, mens de øvrige fem kommuner ikke gjorde det. Der er ikke oplysninger, som tyder på, at virksomhedens deltagelse i projektet har ført til øget omsætning eller flere arbejdspladser.

Ifølge den ene interviewede kommune havde Tunstall A/S endvidere omkostninger i forbindelse med genopretning af døre og karme til normal tilstand efter projektet, da nogle borgers yerdøre havde påkrævet ændringer til montering af låseenhederne og denne omkostning lå hos den private leverandør.

Skriftlige kilder

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2009). *Klage: Swedlock AB's klage over Servicestyrelsens udbud af låseenheder*. Lokaliseret den 4. marts 2014: <http://www.kfst.dk/Offentlig-konkurrence/Regler-og-vejledninger-mm/Vejledende-udtalelser/Klager-og-vejledende-udtalelser-2009/Klage-Servicestyrelsens-udbud-af-laaseenheder>.

Københavns Kommune. (2009). *ABT Fondsprojekt "Elektroniske Låseenheder". Projektdokument for projekt om arbejdskraftbesparende teknologi*. København: Københavns kommune, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. (Udleveret internt dokument).

Servicestyrelsen. (2011). *Business case for ABT-projekt om Elektroniske låseenheder*. Odense: Servicestyrelsen.

Velfærdsministeriet. (2009). *Ansøgningsskema – version 3.3*. (Udleveret internt dokument).

Weihe, G., Højlund, S., Holljen, E. T. B., Petersen, O. H., Vrangbæk, K., & Ladenburg, J. (2011). *Strategic use of public-private cooperation in the Nordic region*. København: Nordic Council of Ministers.

Sår-i-syd (telemedicinsk sårvurdering i Sønderjylland) (sundhedsområdet)

Beskrivelse af casen

Sår-i-syd er oprindeligt et tværsektorielt samarbejde mellem Sygehus Sønderjylland og fire sønderjyske kommuner, som sidenhen har udviklet sig til et offentlig-privat innovations-samarbejde med den private virksomhed Dansk Telemedicin A/S om udviklingen af en telemedicinsk løsning på sundhedsområdet. Løsningen indebærer, at kroniske sår kan tilses af en læge, sårsygeplejerske, fodterapeut eller kommunal sagsbehandler over afstand ved hjælp af informations- og kommunikationsteknologi. Den telemedicinske løsning består konkret af en internetbaseret database, saarbasen (www.pleje.net), som varetages af Dansk Telemedicin A/S, hvor sårsygeplejersker uploader billeder af patientens sår via en mobiltelefon med kamera, der umiddelbart efter kan tilses elektronisk af en sårspecialist på et sygehus.

Samarbejdet omkring Sår-i-syd startede i 2005, og det indgår i dag i et nationalt projekt, som løber fra 2012-2015, hvor telemedicinsk sårvurdering afprøves over hele landet (Med-Com, 2014). I indeværende evaluering er der fokus på det oprindelige innovationssamarbejde i Sår-i-syd. Sammenfatningen af casen er baseret på offentligt tilgængelige og udleverede dokumenter samt interview med Dansk Telemedicin A/S, en overlæge fra Sygehus Sønderjylland og en sårsygeplejerske fra en af de deltagende kommuner.

Formål og innovation

På baggrund af de gennemførte interview var samarbejdet i Sår-i-syd oprindeligt baseret på et ønske om at udvikle et ensartet tilbud i sårbehandlingen for hele Sønderjylland i 2005. Det skulle finde sted gennem et tværsektorielt samarbejde og dermed involvere både sygehuse og den kommunale hjemmesygepleje med henblik på at forbedre kvaliteten i sårbehandlingen. Samarbejdet med Dansk Telemedicin A/S var herunder baseret på et ønske om at innovere arbejdsprocessen på sårområdet ved fx at gøre det muligt at dele data mellem sårspecialister på tværs af sygehuse i forskellige dele af landet.

Deltagere

Samarbejdet involverer Sygehus Sønderjylland, Dansk Telemedicin A/S, Region Syddanmark samt hjemmesygeplejen i Aabenraa, Sønderborg, Tønder og Haderslev Kommuner. Dansk Telemedicin A/S blev inddraget på baggrund af en lignende løsning, de havde udviklet og afprøvet på Færøerne i samarbejde med dermatologiske specialister i Roskilde. Sår-i-syd har været organiseret omkring en styregruppe med en repræsentant fra hver af de fire sønderjyske kommuner, tre repræsentanter fra Sygehus Sønderjylland og en fodterapeut.

Finansiering

De interviewede informanter oplyser, at Sår-i-syd ved opstarten fik støtte på ca. 300.000 kr. fra en udviklingspulje på Sygehus Sønderjylland, som sidenhen blev suppleret med yderligere 3 mio. kr. fra Region Syddanmark (daværende Sønderjyllands Amt). Dansk Telemedicin har derudover finansieret en stor del af den teknologiske udvikling med egne midler. I det igangværende nationale projekt er der i en aftale mellem Regeringen, KL og Danske Regioner øremærket 30 mio. til implementeringen af telemedicinsk sårvurdering i hele landet (Danske Regioner m.fl. 2012: 35).

Centrale mekanismer og erfaringer

I de gennemførte interview er der blevet peget på og spurgt til forskellige mekanismer, som på baggrund af programteorien forventes at have betydning for realiseringen af de forventede effekter. Det kan opdeles dels i de succeskriterier, der opfattes som afgørende for gennemførelsen af projektet, og dels i de oplevede udfordringer.

Afgørende succeskriterier

Den private part og overlægen i samarbejdet tilkendegiver begge, at det har været et afgørende succeskriterium, at Sår-i-syd ikke har været defineret som et projekt. Det vil sige, at det ikke er blevet hæmmet af bureaukrati, afrapportering, kontrakter m.m., som ofte følger med projektf finansiering. Det har gjort samarbejdet fleksibelt, og midlerne er dermed også blevet brugt på udvikling frem for administration.

De interviewede parter er også alle enige i, at Sår-i-syd har været drevet af de enkelte personers engagement og motivation, forankret hos en kernegruppe af de folk som startede samarbejdet. Denne kernegruppe har haft et fælles sprog og et fælles formål, som har været en forudsætning for samarbejdets succes.

Derudover er Sår-i-syd blevet båret frem af et godt samarbejde på tværs af kommune, sygehus og den private virksomhed. Ifølge den interviewede private part er teknikken i teorien ligegyldig, hvis samarbejdet ikke fungerer. Der har været en meget åben kommunikation og videndeling. Ingen af informanterne har oplevet, at nogen har holdt noget tilbage i samarbejdet, som i høj grad har været tillidsbaseret.

Det gode samarbejde i Sår-i-syd indebærer endvidere, at sår-sygeplejerskerne i kommunerne har haft den nødvendige kompetence og opbakning gennem lægerne i saarbasen, og at samarbejdet mellem de offentlige parter og Dansk Telemedicin A/S har overkommet de traditionelle kulturforskelle mellem den offentlige og private sektor. Det har fx været i form af hurtig tilretning af eventuelle tekniske mangler, som sygeplejersker og læger har oplevet.

Tilsvarende har Dansk Telemedicin A/S fået gode input fra klinikerne i forhold til, hvad teknologien skal kunne. Man har fra begge sider ageret meget hurtigt på hinandens henvendelser og behov. Det underbygges af den interviewede sår-sygeplejerske i samarbejdet, som peger på den tætte dialog og lydhørhed. Samarbejdet har også været betinget af en stor risikovillighed hos de involverede sygehuse og kommuner, som har været villige til at gå ind i projektet med en relativt lille og ukendt privat virksomhed for at afprøve løsningen.

Endvidere bliver der peget på opbakning hos ledelsen i organisationerne som en central faktor. På de hospitaler og kommuner, hvor ikke kun de involverede medarbejdere har været engageret, men hvor ledelsen har bakket op om løsningen og givet medarbejderne tiden og den nødvendige støtte, har implementeringen af den telemedicinske sår-vurdering været en succes. Den interviewede sår-sygeplejerske understreger dog, at man som medarbejder også skal have interessen og være fleksibel.

Det har også været vigtigt for udbredelsen af løsningen, at teknologien ikke er avanceret, og at den er relativt billig i drift.

Ofte taler man om de juridiske rammer som en udfordring i OPI, men det har ikke været tilfældet i Sår-i-syd. Udbudsreglerne har ikke været en faktor i samarbejdet (fordi Dansk Telemedicin A/S selv investerede i den teknologiske udvikling), ligesom der ikke har været nogen egentlig kontrakt eller samarbejdsaftale. Det er først i forbindelse med den nationale

implementering, at det blev nødvendigt at få Dansk Telemedicin A/S på de offentlige SKI-aftaler, hvilket krævede et udbud, som Dansk Telemedicin A/S efterfølgende vandt.

Slutteligt har det for Dansk Telemedicin A/S specifikt været afgørende, at de kunne se et markedspotentiale fra starten. Sårområdet er et dyrt område, hvor der er mange penge at spare med telemedicin, og derudover er det en niche, som andre virksomheder hidtil ikke har vist den store interesse for. De nævner også, at udviklingen i brugen af internetbaserede løsninger har været med dem. Det vil sige, at der var relativt frie rammer til at udvikle løsningen tilbage i 2005/2006, fordi man dengang havde færre krav til den form for løsninger, end tilfældet er i dag.

Udfordringer og barrierer

Udfordringerne har ifølge den private part i første omgang været teknikken⁵. Da de startede Sår-i-syd var mobiltelefoner og internettet ikke klar til denne type teknologi. Den interviewede sårsygeplejerske peger i forlængelse heraf på, at det har været ressourcekrævende, fordi man har været nødt til at dobbeltjournalisere i henholdsvis det telemedicinske system og i det kommunale omsorgssystem, da de elektroniske patientjournaler ikke taler sammen.

På baggrund af de gennemførte interview og en analyse af telemedicinske løsninger på sårområdet gennemført af det tidligere DSI (Dansk Sundhedsinstitut) har DRG-taksten⁶ også været en udfordring (Voss, 2009: 24-25). Det indebærer, at sygehuse har sagt nej til at implementere løsningen på grund af en bekymring for ikke at blive kompenseret for rådgivningen gennem saarbasen og få færre patienter. Det er dog ikke noget, der omtales som afgørende.

En udfordring har også været, at det har været uklart, hvilke ændringer den telemedicinske sårvurdering medfører ledelses- og organisationsmæssigt, og hvilken rolle de praktiserende læger får. De praktiserende lægers rolle i samarbejdet har været en selvstændig udfordring, som fx har gjort det vanskeligt at udbrede viden om den telemedicinske løsning og få løsningen bredt forankret. Problemet er i Sår-i-syd blevet løst ved at indgå en aftale om, at der ikke skal foreligge en henvisning fra en praktiserende læge, før behandlingsforløbet gennem saarbasen sættes i gang.

Derudover er det ikke alle kommuner, som har sagt ja til at deltage, der har været lige aktive og engagerede. Det er ifølge overlægen i samarbejdet ofte en konsekvens dels af manglende ledelsesopbakning og dels af en indgroet, traditionel arbejdsproces med den praktiserende læge og kontrolbesøg på sygehuset, som er svær at lave om på.

En af de interviewede partner nævner også, at samarbejdets forankring i en kernegruppe har betydet, at udviklingen og fremgangen har været afhængigt af ganske få personer, og det har været en udfordring, når enkelte eksempelvis har været syge eller på ferie.

⁵ I forhold til projektet med national implementering nævner både den private og offentlige samarbejdspartner, at der er en udfordring med det tekniske, som de ikke har oplevet i Sår-i-syd, idet EPJ (de elektroniske patientjournaler) ikke helt understøtter arbejdet med saarbasen alle steder, og der mangler en national ensretning.

⁶ DRG-systemet indebærer, at kommunerne betaler en bestemt takst pr. borger, som modtager en ydelse i regional regi (Stefansson og Jelnes, 2009).

Resultater og innovation

I henhold til programteorien evalueres det nedenfor, hvorvidt projektet har opnået den forventede innovation, og hvilke umiddelbare resultater der er kommet ud af samarbejdet, som har bidraget til effekterne af det evaluerede OPI på længere sigt.

Innovation

Der var ikke som sådan en specifik problemstilling eller innovation i tankerne, da projektet blev igangsat, men parterne er enige i, at det primære resultat er procesinnovation i form af ændrede arbejdsgange. Derudover er der også tale om produktinnovation i form af saarbasen. Saarbasen giver mulighed for, at der kan uploades billeder elektronisk til en database, og at specialister derigennem kan samarbejde over hele landet på tværs af sygehuse, trække på hinandens erfaringer og muligvis endnu vigtigere diagnosticere og behandle hurtigere end tidligere.

Umiddelbare resultater og output

Udover de mere langsigtede, økonomiske og kvalitetsmæssige effekter (som behandles nedenfor), peges der overordnet set på, at samarbejdet har ført til mere viden om og dokumentation af, hvad de sundhedsprofessionelle er gode til, og hvad de kan gøre bedre på sårområdet, fx ved at dokumentere i saarbasen hvor hurtigt sårene heler, og hvor mange patienter der undgår amputation. Det er også en stor hjælp, at der nu tages billeder, frem for at sårenes udvikling dokumenteres skriftligt, som er en mere usikker kilde, og samarbejdet har generelt bidraget til mere viden og ensretning af praksis på sårområdet gennem udvikling af retningslinjer, vejledninger og pjecer.

Derudover nævner overlægen i samarbejdet, at saarbasen i sig selv giver et netværk, hvor de læger og sygeplejersker, der er tilmeldt og bruger det, kan sparre med hinanden og udveksle erfaringer. Det er også med til at facilitere en hurtigere behandling.

Alle de interviewede parter nævner også den medieopmærksom og omtale, som projektet har fået. Det har bl.a. været en væsentlig faktor i forhold til at få støtte fra regionen til at videreudvikle løsningen, og det kan være med til at skabe lidt mere prestige og positiv opmærksomhed omkring sårområdet, som hidtil ikke har været i høj agtelse blandt fagfolk.

For den private part specifikt har de også fået teknologiske kompetencer og viden ud af projektet, som de kan bruge på de andre områder, hvor de laver elektroniske løsninger, og den megen medieomtale, konferencer m.v. har givet adgang til nye markeder og flere offentlige organisationer.

Effekter

Evalueringen har til formål at belyse de økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af innovationspartnerskabet, som afrapporteres i det følgende for henholdsvis den offentlige og private part.

Effekter for den offentlige part

Både den offentlige og private samarbejdspartner peger på vanskeligheden i at vurdere eller lave en business case for, hvor mange færre amputationer eller hurtigere sårheling, den telemedicinske løsning i Sår-i-syd har resulteret i. Det skyldes dels, at der aldrig er blevet lavet førmålinger (jf. at samarbejdet aldrig var defineret som et projekt), og dels at

der i det hele taget er registreret få data på sårområdet⁷. Det er således svært at påvise, at der er en sammenhæng mellem den telemedicinske løsning og ændringer i sårheling samt antal amputationer.

Overlægen i samarbejdet har i 2009 været med til at udarbejde en mini-MTV (medicinsk teknologivurdering), som kan pege på de potentielle effekter af samarbejdet i Sønderjylland. MTVen viser en reduktion i antal amputationer fra 52 amputationer pr. år i 2002-2004 til 40 amputationer pr. år i 2005-2007 (Stefansson og Jelnes, 2009). Ifølge nyere tal oplyst af overlægen i det udførte interview var antallet af amputationer i 2011/12 endvidere faldet til 27. En amputation havde i 2008 en DRG-takst på 96.439 kr. med yderligere kommunale udgifter til protese på 40.000 kr. (Stefansson og Jelnes, 2009). Sårhelingen er derudover blevet hurtigere og ligger ifølge overlægen i dag på omkring 22 pct. for venøse bensår, 32 pct. for traumatiske sår og 22 pct. for posttrombotiske sår.

Mini-MTVen og de oplyste reduktioner i antal amputationer indikerer et stort besparelspotentiale for både kommuner og regioner. Hertil fremgår det af Dansk Sundhedsinstituts analyse fra 2009, at den teknologiske løsning er nem og billig at bruge, og at indførelsen af den elektroniske sårjournal økonomisk set hurtigt kan tjene sig selv hjem sammenlignet med omkostninger ved kontrolbesøg på ambulatoriet (Voss, 2009)⁸.

Der er dog ikke noget sammenligningsgrundlag for forbedringerne, og der er heller ikke påvist en kausalsammenhæng mellem den telemedicinske løsning og ændringer i sårheling og amputationer. Ifølge de interviewede samarbejdspartnere har det omvendt ikke været muligt at finde andre sandsynlige forklaringer, og de er enige om, at den telemedicinske kommunikation har gjort det muligt at stille en diagnose hurtigere og afløse ambulatorierne i form af færre kontrolbesøg.

I forhold til ændringer i patient- og medarbejdertilfredshed som følge af Sår-i-syd er der så vidt vides endnu ikke rapporter eller evalueringer tilgængelige specifikt for samarbejdet i Sønderjylland. Det er dog de interviewede parterers vurdering, at de medarbejdere, der har deltaget i Sår-i-syd, har været tilfredse. Den interviewede sårsygeplejerske mener, at det har givet et kompetenceløft, idet sårsygeplejerskerne får en øget faglighed, mere ansvar og flere opgaver gennem den telemedicinske sårvurdering, hvilket er med til at gøre arbejdet mere spændende.

I forhold til patienterne er indtrykket, at patienterne oplever en større grad af kvalitet og tryghed i behandlingen pga. hurtigere diagnose, mindre transport og en bedre indsigt i eget behandlingsforløb. Overlægen i samarbejdet omtaler det som "patient empowerment", idet patienten bliver inddraget aktivt i sårbehandlingen og selv kan følge med i egen journal (patienten har adgang til saarbasen). En kvalitativ brugerevaluering af telemedicinsk sårvurdering i Region Hovedstaden sammenfatter lignende konklusioner, herunder at både patienter og det faglige personale overordnet set har positive erfaringer med løsningen (Enheden for Brugerundersøgelser, 2013).

⁷ I det nationale udbredelsesprojekt for telemedicinsk sårvurdering er der blevet arbejdet med en baseline af en national businesscase, som ligger til grund for projektet. Her er der gennemført en kontrolberegning baseret på tværsektorielle sår i Haderslev, Tønder, Sønderborg og Åbenrå med udgangspunkt i parametrene i den nationale businesscase. Rapporten belyser dog ikke effekterne af Sår-i-syd og omfatter ikke amputationer. Derudover konkluderes det i rapporten, at der ikke er skabt klarhed omkring det nationale projekts økonomiske potentiale (Epikon, 2013: 26). MedCom (projektleder på det nationale projekt) oplyser i en e-mail om, at der er et forskningsprojekt i gang, som indsamler data på amputationer og resourcedata i forhold til sårbehandling i Region Syddanmark, som regner med at offentliggøre resultater ultimo 2014.

⁸ Konkluderes kun for Sorø og Randers Kommuner, som DSI har lavet beregningen for (Voss, 2009:26, 29).

Effekter for den private part

Den private virksomhed vurderer, at de har brugt omkring 30 årsværk i samarbejdet, som er blevet investeret i udviklingen af teknologien. Virksomheden er nu ved at nå et punkt, hvor udgifterne svarer til indtægterne. Samarbejdet har således hidtil været en udgift, som virksomheden ikke har tjent penge på.

Samarbejdet vurderes af virksomheden til at have skabt tre til fire nye arbejdspladser i form af medarbejdere, der er blevet ansat til at sidde med udviklingen af teknologien i te-
lemedicinsk sårvurdering. Ambitionen er inden for en femårig periode at ansætte langt flere medarbejdere, men der er ikke sat et konkret tal på.

Virksomheden forventer, at den telemedicinske sårvurdering har et stort salgspotentiale, hvor de kan tjene den hidtidige investering ind, da sårvurdering udgør en stor udgiftspost i sundhedsvæsenet i såvel Danmark som i udlandet. I det igangværende nationale projekt har man fra nationalt niveau betalt licens til Dansk Telemedicin A/S for hele projektperioden, således at alle lige fra praktiserende læger til sygehuse og kommuner kan få adgang til saarbasen uden egenbetaling (udover medarbejdertimer). Når projektperioden afsluttes i 2015 er håbet og forventningen hos den private part, at deltagerne i projektet fortsat vil være interesseret i at bevare adgangen til saarbasen. Indtægterne fra saarbasen vil i så fald komme gennem en afgift, hvor kommuner og sygehuse betaler abonnement for adgang til og brug af den webbaserede database.

Slutteligt har den telemedicinske løsning vist sig at have eksportpotentiale og er allerede blevet afsat til Norge, hvor Dansk Telemedicin A/S p.t. implementerer løsningen på tre til fem forskellige steder. Derudover oplyser virksomheden også om interesse fra andre lande og særligt fra Asien. Virksomheden har hidtil ikke selv gjort en aktiv indsats for at markedsføre produktet, men de har fået en del opmærksom gennem samarbejdet i Sår-i-syd og det nationale projekt, som har bevirket kontakt med udlandet.

Skriftlige kilder

Danske Regioner, KL, Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse, Social- og Integrationsministeriet, Erhvervs- og Vækstministeriet, Økonomi- og Indenrigsministeriet og Finansministeriet. (2012). *National handlingsplan for udbredelse af telemedicin*. København: Fonden for Velfærdsteknologi.

Enheden for Brugerundersøgelser. (2013). *Telemedicinsk sårvurdering. En kvalitativ brugerevaluering blandt patienter og sundhedsfagligt personale i Region Hovedstaden*. København: Region Hovedstaden.

Epikon. (2013). *Sårinitiativet – Business case baselining*. København: Epikon.

Jelnes, R. (2011). Telemedicine in the management of patients with chronic wounds journal of wound care. *Journal of Wound Care*, 20(4): 187-190.

MedCom. (2014). *Telesår udbredelsesprojekt*. Lokaliseret d. 4. marts 2014: <http://www.medcom.dk/wm112455>.

Stefansson, Daniel og Jelnes, Rolf. (2009). *Telemedicin i sårbehandlingen. Telemedicinsk understøttelse af behandlingen af sårpatienter – en mini-MTV vedrørende telemedicin og sårbehandling i Sønderjylland*. Vejle: Region Syddanmark.

Voss, Henning. (2009). *Teknologier til kvalitetsudvikling af sårplejen i Randers Kommune*. København: Dansk Sundhedsinstitut.

Den intelligente strømpe (Edema) (sundhedsområdet)

Beskrivelse af casen

Den intelligente strømpe er resultatet af et offentlig-privat innovationssamarbejde på sundhedsområdet mellem Aarhus Universitet og virksomheden Ohmatex, som i fællesskab udviklede en foreløbig prototype af strømpen i 2009. Den intelligente strømpe er udviklet til brug hos hjertesvigtspatienter og gravide, som er i fare for svangerskabsforgiftning. Det er en telemedicinsk løsning, som indebærer, at patienter kan monitoreres i hjemmet, idet strømpen sender data om væskeansamling i benet (ødemer) til hospitalet, så der hurtigt kan reageres på disse (Fonden for Velfærdsteknologi, 2013). I 2011 bevilligede den daværende ABT-fond (i dag Fonden for Velfærdsteknologi) midler til udvikling af strømpen i regi af et større telemedicinsk projekt, Teleskejby (Groth, 2013). Beskrivelsen af casen er baseret på interview med de to oprindelige samarbejdspartnere fra henholdsvis Aarhus Universitet og Ohmatex samt offentligt tilgængelige projektdokumenter og hjemmesider.

Formål og innovation

Ifølge de interviewede parter i samarbejdet er formålet med Den intelligente strømpe at udvikle en enkel, effektiv og pålidelig løsning til at overvåge patienter, der er i medicinsk behandling for hjertesvigt. Det skal bidrage til at gøre hverdagen mere tryk for patienten derhjemme og samtidig undgå dyre, akutte hospitalsindlæggelser. Oprindeligt var udviklingen af strømpen initieret af, at den involverede professor på Aarhus Universitet oplevede et behov for at kunne måle væskeopsamling i sit arbejde med hjertepatienter, dvs. kvantificere væsken der opsamler sig i benene, hvilket der på daværende tidspunkt ikke var et instrument eller redskab, som kunne give et pålideligt mål for. I ABT-fondsprojektet var formålet endvidere at afprøve strømpen og påvise det arbejdskraftsbesparende potentiale, der ville ligge i at bruge strømpen med henblik på at spare hospitalsbesøg og dyre indlæggelser gennem monitorering i hjemmet.

Deltagere

De to samarbejdspartnere fra henholdsvis Aarhus Universitet og virksomheden Ohmatex har været involveret i udviklingen af strømpen gennem hele forløbet og har i 2012 etableret en fælles virksomhed, Edema ApS. De var derudover en del af det større telemedicinske projekt, Teleskejby (hjemmestyrret medicinsk behandling af patienter med hjertesvigt), som blev gennemført fra 2011 til 2012. Ifølge evalueringsrapporten for Teleskejby blev delprojektet vedrørende den intelligente strømpe taget ud af det samlede projekt på grund af tekniske udfordringer, som ville gøre det vanskeligt at nå i mål med en klinisk test af strømpen inden for tidsrammen på det store projekt (Groth, 2013).

Finansiering

De interviewede samarbejdspartnere oplyser, at ABT-fonden støttede udviklingen af den intelligente strømpe gennem Teleskejby-projektet. ABT-fonden støttede det samlede Teleskejby-projekt med 4,5 mio. kr. (Fonden for velfærdsteknologi, 2013), hvoraf 600.000 kr. gik til udvikling af strømpen. Fondsmidlerne blev brugt til udvikling af prototype, kommunikationstilpasninger og konsulentarbejde på projektet. Derudover har virksomheden Ohmatex selv investeret cirka 1 mio. kr., så den samlede investering i udvikling af strømpen er 1,6 mio. kr. Hertil nævnes de ressourcer, som både den private og offentlige part har lagt i udviklingen frem til og efter ABT-fondsprojektet, herunder timer brugt på fondsansøgningen, til etablering af Edema ApS, hjemmeside og markedsanalyser.

Centrale mekanismer og erfaringer

I de gennemførte interview er der blevet peget på og spurgt til forskellige mekanismer, som på baggrund af programteorien forventes at have betydning for realiseringen af de forventede effekter. Det kan kategoriseres dels i de succeskriterier, der opfattes som afgørende for gennemførelsen af projektet, og dels i de oplevede udfordringer.

Afgørende succeskriterier

Både den interviewede offentlige og private part i samarbejdet fremhæver det som et afgørende succeskriterium for et OPI-projekt, at der er et klart behov for og efterspørgsel efter teknologien, som for strømpen var blevet identificeret på forhånd. Det var det behov, der startede samarbejdet, og som har været bærende undervejs.

Uden ABT-fondsprojektet og midlerne herfra er parterne endvidere enige om, at samarbejdet ikke var nået langt. Gennem samarbejdsaftalen i ABT-fondsprojektet opnåede man en gensidig forpligtelse mellem parterne, som var vigtig for det fortsatte samarbejde, og derudover betød det, at de fik de nødvendige ressourcer til at fortsætte udviklingen af teknologien.

På baggrund af interviewene forekommer samarbejdet om udviklingen af strømpen i høj grad at have været personafhængigt og drevet af parternes engagement og tro på formålet. Som den ene informant påpeger, så er intet projekt bedre, end de personer der er involveret i det. Det personafhængige element har samtidig også vist sig at kunne udgøre en udfordring, som vil blive berørt i næste afsnit.

Projektledelsen i samarbejdet i ABT-fondsprojektet har tilsvarende både været en forudsætning og en udfordring. Ifølge de oprindelige samarbejdspartnere formåede den første projektleder at sikre fremdrift og havde en forståelse for, hvad man ville med strømpen. Vedkommende blev dog syg cirka halvvejs inde i projektet og måtte træde ud, hvorefter en ny projektleder trådte til, se også afsnittet om udfordringer og barrierer. .

De juridiske rammer blev afklaret fra starten. Udbudsreglerne blev undersøgt, da man indgik i ABT-fonds-projektet, hvor der var et behov for at sikre, at det ikke var problematisk for Aarhus Universitet at indgå et samarbejde med Ohmatex uden at sende opgaven i udbud. I forlængelse heraf har der været en samarbejdsaftale mellem Ohmatex og Aarhus Universitet under hele forløbet. Det er standardprocedure, når Aarhus Universitet samarbejder med private, hvor det fx afklares, hvem der har rettighederne til hvad. Ifølge de interviewede parter har afklaringen af de juridiske rammer (særligt udbudsreglerne) været centralt for samarbejdet, da det ellers kunne have forsinket projektet senere hen.

I forhold til en afklaring af eventuelle risici i det evaluerede OPI har det tilsvarende været dels en implicit del af samarbejdskontrakten mellem Aarhus Universitet og Ohmatex og dels en obligatorisk del af ABT-fondsprojektet, hvor en risikovurdering ifølge den ene informant var påkrævet. Både den offentlige og private oplyser dog, at de har oplevet samarbejdet som tillidsbaseret, hvorfor risikovurderingen mere blev betragtet som en administrativ øvelse og ikke et problem eller en forudsætning i praksis.

Udfordringer og barrierer

Samarbejdet om udviklingen af strømpen har på baggrund af de gennemførte interview været præget af en række udfordringer undervejs, der overordnet set bekræfter en del af de elementer, som i henhold til programteorien antages at være centrale for gennemførelsen af et OPI. Det drejer sig om forventningsafstemning, projektledelse, projektorganisation og det personlige engagement hos policy-entreprenører.

På baggrund af de gennemførte interview har den helt centrale udfordring været det organisatoriske element, da samarbejdet omkring udviklingen af strømpen blev en del af ABT-fondsprojektet Teleskejby. Aktørerne peger på, at projektet ikke var organiseret godt nok fra starten af. Ansvar og rollefordeling var ikke defineret klart. Man kom derfor i projektet til at bruge meget tid på organisatoriske diskussioner om arbejdsdelingen mellem læger, sygeplejersker m.v., og hvem der fx skulle tage sig af monitoreringen i afprøvningen af strømpen. Læringen er, at det således ikke altid er tilstrækkeligt at have teknologien – det skal også kunne implementeres, og der skal være uddannelse af personale osv.

De interviewede informanter understreger, at der ikke som sådan har været tale om konflikter på noget tidspunkt, men at de organisatoriske elementer spændte ben tidligt i processen. Strømpen var heller ikke på et stadie, hvor teknologien var klar til en klinisk afprøvning. Der var i højere grad tale om et udviklingsprojekt, hvor der var brug for mere overordnet feedback på anvendelsen af strømpen snarere end teknologiske detaljer. Det tyder på, at der manglede en forventningsafstemning i forhold til resten af Teleskejby-projektet.

Projektforløbet blev yderligere kompliceret af, at der skete et skifte i både ejerskab og ledelse undervejs, som på baggrund af interviewet med den offentlige og private samarbejdspartner bidrog til den organisatoriske udfordring og den manglende forventningsafstemning. Professoren på Aarhus Universitet, som havde deltaget i samarbejdet om strømpen fra starten, måtte træde ud af ABT-fondsprojektet undervejs grundet ny stilling, og den første projektleder blev syg.

Det oplevede virksomheden i samarbejdet som problematisk af flere årsager. Dels gik der projekthistorie tabt, og dels havde de folk, der kom ind efterfølgende, ikke den samme ejerskabsfølelse, fordi de ikke havde været med til at føde projektet og derfor fokuserede på andre ting. Der var heller ikke den samme forståelse for, hvad den intelligente strømpe skulle, og hvor den var på vej hen. Der blev i stedet et skærpet fokus på det tekniske snarere end på udviklingselementet, og der var ikke det nødvendige engagement omkring strømpen.

De interviewede parter i samarbejdet er ikke helt enige om, hvorvidt administrationen af ABT-fondsmidlerne var en udfordring for udviklingen af strømpen. Den private part oplyser, at de er vant til administration i forbindelse med særligt EU-projekter, hvor det for den offentlige part fyldte lidt mere. De påpeger dog begge, at der blev brugt meget tid på ansøgning, tidsregistrering og afrapportering, som derfor tog tid og ressourcer fra selve udviklingen.

Slutteligt peger samarbejdspartnerne på, at ideen om at arbejde på tværs af den offentlige og private sektor er god, men det er svært at få et offentlig-privat samarbejde til at fungere i praksis. Det tager for det første tid, og for det andet skal der være en vilje til at forstå hinanden, fx at der er forskellige dokumentationsbehov – forskerne skal kunne dokumentere, at det virker klinisk, og virksomheden skal have en god businesscase. Det er således nødvendigt at imødekomme forskellige arbejdsmåder, forestillinger og behov, som henholdsvis offentlige og private parter træder ind i samarbejdet med.

Resultater og innovation

I henhold til programteorien evalueres det nedenfor, hvorvidt projektet har opnået den forventede innovation, og hvilke umiddelbare resultater der er kommet ud af samarbejdet, som har bidraget til effekterne af det evaluerede OPI på længere sigt.

Innovation

På baggrund af interviewet fremstår det overvejende innovative resultat af samarbejdet at være produktudviklingen i form af den intelligente strømpe, som ligeledes er den innovation, der skal bevirke besparelser og øget kvalitet i behandlingen. OPI-projektet nåede ikke i mål med produktudviklingen i ABT-fondsprojektet, idet strømpen stadig mangler at blive klinisk testet, men samarbejdspartnerne arbejder fortsat på at få kontakt til forskere med henblik på at få gennemført en klinisk afprøvning af strømpen.

Umiddelbare resultater og output

Selvom det endnu ikke har været muligt at få strømpen klinisk testet og solgt, fremhæver samarbejdspartnerne, at de har fået et produkt ud af det. Forskning er blevet omsat til praksis, og de har opnået brugbar viden i ABT-fondsprojektet, som har bidraget til videreudviklingen af strømpen. Der er en stor forskningsmæssig potentiale i strømpen, som kan bruges videnskabeligt til at undersøge, hvad der sker med væsken i benet.

Effekter

Evalueringen har til formål at belyse de økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af innovationspartnerskabet, som afrapporteres i det følgende for henholdsvis den offentlige og private part.

Effekter for den offentlige part

I beskrivelsen af Den intelligente strømpe på Welfare Techs hjemmeside fremgår det, at der skønnes at være 60.000 med kronisk hjertesvigt i Danmark og ca. 11.000 årlige indlæggelser (Welfare Tech, 2014). Ifølge evalueringsrapporten for Teleskejby-projektet er både telehjertesvigt og svangerskabsforgiftning endvidere forbundet med stort besvær og ubehag for patienten med gentagne kontroller på sygehuset og indlæggelser (Groth, 2013). Det er på denne baggrund, at strømpen forventes at kunne spare hospitalsressourcer og forbedre kvaliteten i behandlingsforløbet for patienterne gennem en mere intensiv monitorering i hjemmet.

Ifølge den interviewede offentlige part i projektet er de potentielle målgrupper for strømpen endvidere ikke blot patienter med hjertesvigt og gravide med svangerskabsforgiftning. Det vil også være relevant for patienter med åreknuder (varicer) og uforklarlig væskeophobning i benene, som vurderes at udgøre et stort antal patienter. Parterne forventer derfor, at den intelligente strømpe vil udgøre et vigtigt element inden for telemedicin, da det potentielt vil medføre bedre monitorering og behandling samt spare ressourcer hos det sundhedsfaglige personale i den offentlige sektor, herunder læger og sygeplejersker.

Der er dog vigtigt at understrege, at der ikke er blevet gennemført målinger og lavet beregninger på effekterne af strømpen endnu, fordi man ikke nåede i mål med produktet og dermed den kliniske test i ABT-fondsprojektet. Det vides derfor ikke, i hvilket omfang den intelligente strømpe kan aflaste hospitalerne i form af færre kontroller og indlæggelser samt forbedre patientoplevelsen. Baseret på den eksisterende viden om omkostninger på området mener de interviewede parter dog, at der er et stort arbejdskraftsbesparende potentiale ved at lade patienterne foretage målingerne selv og bruge strømpen til monitorering.

Effekter for den private part

På baggrund af interviewene fremgår det, at der er blevet genereret en vis værdi gennem ABT-fondsprojektet. Der blev investeret i alt 0,6 mio. kr. i udviklingen af den intelligente strømpe gennem ABT-fondsprojektet. Der kan dog ikke derudover tales om omsætning, da

Edema ApS ikke kan sælge produktet, før den kliniske test er gennemført. Der forventes dog at være et stort markedspotentiale, idet strømpen som tidligere anført kan bruges på en større målgruppe end patienter med hjertesvigt og gravide med risiko for svangerskabsforgiftning.

Arbejdet med den intelligente strømpe har ifølge de gennemførte interview genereret et begrænset antal nye arbejdspladser. Den private virksomhed Ohmatex henviser til to medarbejdere i virksomheden, som blev ansat til i en periode at arbejde fuldtid med strømpen, og som siden har arbejdet dels med udviklingen af strømpen og dels med andre projekter.

Samarbejdet har endvidere givet adgang til nye markeder og målgrupper. Ohmatex er ved at indgå kontrakt med European Space Agency (ESA), som kan bruge strømpen i deres arbejde med at undersøge, hvad der sker med kroppens væske i vægtløs tilstand. Her går teknologien under betegnelsen pletysmografi.

Slutteligt har projektet ført til etableringen af en ny virksomhed, idet de oprindelige samarbejdspartnere har etableret virksomheden Edema ApS i 2012, hvor de arbejder sammen om den videre udvikling af strømpen.

Skriftlige kilder

Groth, K.A. (2013). *Teleskejby: Hjerte og gravide: Evalueringsrapport*. Lokaliseret d. 31. marts 2014: <http://www.digst.dk/Digital-velfaerd/Initiativer-og-projekter/Projekter-under-Fonden-for-velfaerdsteknologi/Sundhed/Telemonitorering-af-hjertesvigtpatienter-og-gravide-med-komplikationer>.

Fonden for Velfærdsteknologi. (2013). *Telemonitorering af hjertesvigtpatienter og gravide med komplikationer*. Lokaliseret d. 3. marts 2014: <http://www.ffvt.dk/Resultater-og-overblik/Afsluttede-projekter/Sundhed/Telemonitorering-af-hjertesvigtpatienter-og-gravide-med-komplikationer>.

Welfare Tech. (2014). *Intelligent strømpe til måling af væskeophobning*. Lokaliseret d. 3. marts 2014: <http://www.welfaretech.dk/cases/intelligent-stroempe-til-maalning-af-vaeskeophobning/>.

VOKAL elevplaner (undervisningsområdet)

Beskrivelse af casen

VOKAL elevplaner er udviklet i et offentlig-privat innovationssamarbejde på undervisningsområdet mellem virksomheden Bureau 2000 samt en række kommuner og skoler. Derudover har den norske virksomhed Conexus været tilknyttet samarbejdet gennem Bureau 2000. VOKAL er et elektronisk kortlægningsværktøj, som følger eleverne over tid og er baseret på lærernes og elevernes vurdering af de enkelte fag og elevernes læringsparathed og trivsel. Lærerne udformer elevplanerne ved hjælp af en række standardiserede pejlemærker, som tager afsæt i de faglige trinmål for de enkelte fag og klasser fra 0.–10. klasse (Bureau 2000, 2014).

Samarbejdet startede i 2009/2010, og Bureau 2000 har pr. 1. januar 2014 indgået aftale om salg og markedsføring af VOKAL med KMD. Casebeskrivelsen er baseret på interview med i alt fire samarbejdspartnere fra henholdsvis Bureau 2000, forvaltningen i Rudersdal Kommune og fra en skole i Rudersdal Kommune. Dette er blevet suppleret med skriftlige input via e-mail fra den norske virksomhed Conexus samt offentligt tilgængelige og udleverede projektdokumenter.

Formål og innovation

Ved at udvikle et nyt standardiseret, elektronisk redskab til at håndtere elevplaner (baseret på teknologi udviklet i Norge) er formålet med VOKAL dels at kvalificere elevplanerne og lette lærernes arbejde og dels at gøre det muligt at dele viden og sammenligne elevplaner. Heri ligger endvidere en forventning om, at implementeringen af VOKAL muligvis på sigt vil reducere den tid, lærerne bruger på at kortlægge elevernes færdigheder, så tiden i højere grad kan bruges til at fastsætte mål for indsatsen for den enkelte elev. Desuden forventes det, at det i højere grad vil gøre elevernes udvikling synlig og forståelig for både forældre og elever.

Deltagere

Bureau 2000 har udviklet VOKAL i samarbejde med norske Conexus, som har været ansvarlig for den tekniske platform. Conexus har erfaringer med lignende systemer, som bliver brugt i vid udstrækning i Norge (Bureau 2000, 2014). Det er dog udelukkende Bureau 2000, der har haft kontakten til og det direkte samarbejde med kommuner og skoler, hvor Conexus har været involveret på den tekniske side på kommercielle vilkår.

En række, forskellige kommuner og skoler har været involveret i udviklingen af VOKAL gennem feedback og input til bl.a. pejlemærker, redskabets tekniske egenskaber og øvrige behov. Kommunerne har deltaget i samarbejdet på forskellige måder. Hvor nogle kommuner fx har betalt for afprøvningen af VOKAL på udvalgte skoler, har andre købt delvist adgang og afholdt evaluerings- og udviklingsmøder. Rudersdal Kommune var blandt de første kommuner, som blev involveret i udviklingen af VOKAL. I evalueringen af samarbejdet har der derfor været fokus på erfaringerne med VOKAL i Rudersdal Kommune, hvor redskabet er blevet afprøvet på interesserede skoler i kommunen. Erfaringerne herfra er dog ikke nødvendigvis repræsentative for andre kommuner og skoler.

Finansiering

Der har ikke været et aftalt budget for udviklingen, som i høj grad har været finansieret af de to virksomheder i samarbejdet. Virksomhederne har haft en gensidig aftale om at lægge

de nødvendige ressourcer og timer i udviklingen af VOKAL. Til gengæld har de delt de indtægter, som projektet indtil nu har genereret. Bureau 2000 oplyser, at man har brugt adskillige årsværk på at udvikle VOKAL.

For forvaltningen i Rudersdal Kommune har samarbejdet været udgiftsneutralt, men der er blevet brugt en del timer på fx at facilitere kontakten mellem Bureau 2000 og skolerne, give respons til virksomheden, afvikle møder m.m. Skoler i Rudersdal Kommune, som har testet VOKAL, har købt adgang til redskabet til nedsat pris i en udviklingsperiode.

Centrale mekanismer og erfaringer

I de gennemførte interview er der blevet peget på og spurgt til forskellige mekanismer, som på baggrund af programteorien forventes at have betydning for realiseringen af de forventede effekter. Det kan opdeles dels i de succeskriterier, der opfattes som afgørende for gennemførelsen af projektet, og dels i de oplevede udfordringer.

Afgørende succeskriterier

For den danske private part har det været afgørende, at man ikke har initieret samarbejdet gennem et udbud, da det har gjort processen omkring udviklingen af VOKAL mere fleksibel og uformel. Det har også betydet, at virksomheden har bevaret beslutningskompetencen og været i stand til at agere hurtigt, når de skoler, der har testet VOKAL, fx har efterspurgt indholdsmæssige ændringer og nye funktioner.

Den danske virksomhed har endvidere haft et stort netværk på undervisningsområdet, som den har været i stand til at trække på og fx gennemføre en høringsrunde hos centrale interessenter på området for at sikre, at VOKAL dækker de nødvendige behov. Sammen med en forudgående erfaring og ekspertise på undervisningsområdet har det været afgørende for udviklingen af redskabet, bl.a. i forhold til at udarbejde de rette pejlemærker for klassetrinnene.

Derudover er der blandt de interviewede offentlige samarbejdspartnere enighed om, at det har været afgørende, at Bureau 2000 har haft vilje og engagement. De danske private parter betegnes ildsjæle, der har været lydhøre og fleksible i forhold til at gennemføre efterspurgte justeringer i VOKAL. Interviewpersonerne peger i forlængelse heraf på, at det har været et samarbejde, som har været meget personbåret, netop fordi de i Bureau 2000 har et vigtigt kendskab til området, som har gjort det muligt for dem at forstå og kommunikere med skolerne.

Samarbejdet viser derudover vigtigheden af at være "first mover" og have et klart kommercialiseringspotentiale. Bureau 2000 havde netop denne fordel på markedet for elektroniske elevplaner i starten af samarbejdet, omend de har fået konkurrence fra andre private aktører sidenhen, som udvikler lignende løsninger.

Virksomheden nævner også, at det har været centralt, at der har været et behov for at finde en måde at lette arbejdet med og kvalificere elevplaner, som de har oplevet en stor interesse for fra den offentlige sektors side.

Udfordringer og barrierer

De udførte interview viser, at en af de største udfordringer i samarbejdet med Rudersdal Kommune har været, at man ikke har organiseret processen som et projekt. På baggrund af erfaringerne i Rudersdal Kommune betyder det, at der ikke har været en samarbejdsaftale, en klar tidsramme og deadlines eller en systematisk opfølgning på skolernes erfaringer, som i stedet har været præget af ad hoc tilbagemeldinger. Det skyldes bl.a., at man

uden konkrete samarbejdsaftaler ikke har haft den nødvendige forpligtelse mellem parterne i forhold til at sikre feedback fra de skoler, der har testet VOKAL. Derudover har det været vanskeligt for forvaltningen i Rudersdal Kommune at styre processen uden den formelle egenskab som projektleder.

Samtidig kan den manglende forpligtelse og projektorganisering for samarbejdet med Rudersdal Kommune også have været et resultat af nogle mere generelle udfordringer og tendenser på området. Ifølge de interviewede offentlige parter drejer det sig for det første om den eksisterende skepsis over for standardisering af elevplaner, som kræver en større kulturændring, der muligvis er undervejs, men ikke er nået langt nok. Det indebærer, at lærerne ikke nødvendigvis mener, at de standardiserede pejlemærker er dækkende og en tilstrækkelig erstatning for lærernes individuelle elevplaner.

I forlængelse heraf kan afprøvningen af VOKAL i Rudersdal Kommune også have været præget af den løbende udvikling på den tekniske del af redskabet, hvilket ifølge de offentlige parter muligvis har gjort det sværere for lærerne at vurdere løsningen, som er væsentligt anderledes end det, de er vant til.

Slutteligt kan det ikke udelukkes, at afprøvningen også er blevet påvirket af lærerkonflikten, som kan have begrænset nogle af de deltagende skolars brug af VOKAL i Rudersdal Kommune. Fra kommunens side og muligvis også hos skolelederne har man således været tilbageholdende med at indføre VOKAL som en obligatorisk afprøvning, dels fordi formen for udarbejdelsen af elevplaner under den nuværende lovgivning fortsat er op til de enkelte skoler, og dels fordi man på nogle skoler og blandt en del af lærerne ikke er interesseret i en standardisering af elevplanerne.

En tredje udfordring er usikkerheden omkring den kommende nationale lovgivning på området, og hvad kravene til elektroniske læreplaner bliver. Det gør sig også til en vis grad gældende specifikt for Rudersdal Kommune, hvor en ny digital strategi betyder, at alle skoler skal bruge det samme arbejdsredskab, som kommunen har købt, men hvor der endnu ikke er fastlagt valg af elevplansmodul. Det har gjort det vanskeligt at udbrede VOKAL, da mange skoler afventer, om redskabet vil modsvare de nye nationale krav og kommunens strategi.

Udbudsreglerne er ikke blevet oplevet som en barriere i samarbejdet mellem Bureau 2000 og Rudersdal Kommune. Bureau 2000 finder generelt, at udbudsreglerne kan vanskeliggøre en fleksibel udvikling af nye redskaber m.v., hvor man kan have en uformel dialog med brugerne uden at være bundet af en striks opgavedefinition, der er givet på forhånd, og som ikke nødvendigvis kan forudse alle udviklingsbehov.

Der har i udgangspunktet været en tillidsfuld dialog mellem parterne, men det fremgår alligevel af de udførte interview, at hver part har haft egne interesser at varetage, og der har således været en grænse for åbenheden i kommunikationen og videndelingen, som har været en udfordring, men ikke afgørende for samarbejdet om udviklingen og afprøvningen af VOKAL.

Derudover oplyser en af de interviewede parter, at det er afgørende, at der sker en forventningsafstemning fra starten i et offentlig-privat innovationssamarbejde i forhold til, hvad kommunen bruger af tid og ressourcer på et samarbejde, samt hvordan kommunikationen skal foregå, og det har også til dels været en udfordring i samarbejdet om VOKAL.

Resultater og innovation

I henhold til programteorien evalueres det nedenfor, hvorvidt projektet har opnået den forventede innovation, og hvilke umiddelbare resultater der er kommet ud af samarbejdet, som har bidraget til effekterne af det evaluerede OPI på længere sigt.

Innovation

Man har opnået den tiltænkte produktinnovation, da VOKAL er blevet udviklet og testet, og redskabet anvendes i dag ifølge den danske private partner på mange skoler. VOKAL er fortsat under udvikling, bl.a. i forhold til skolereformen, og er i gang med at blive markedsført i samarbejde med KMD. Erfaringsopsamlingen for afprøvningsforløbet i Rudersdal Kommune er dog begrænset, og i Rudersdal Kommune har nogle skoler besluttet, at de ikke vil implementere eller fortsætte med VOKAL, ligesom de i andre kommuner afventer, hvad der besluttet på nationalt niveau. Samtidig er der kommet nye skoler til både i Rudersdal Kommune og i andre kommuner.

På denne baggrund og ud fra de gennemførte interview er det således svært at vurdere, hvorvidt man i Rudersdal Kommune er nået i mål med den ønskede innovation i forhold til at aflaste lærerne og kvalificere elevplanerne gennem implementeringen af VOKAL. Ifølge Bureau 2000 er tilbagemeldingerne på dette punkt fra andre kommuner helt overvejende positive.

Umiddelbare resultater og output

Bureau 2000 oplyser, at de har fået en god og tillidsfuld dialog med kommunerne gennem udviklingen af VOKAL.

I Rudersdal Kommune oplever man, at VOKAL har været med til at ændre tankegangen omkring elevplaner. Det har bidraget til en mere generel udvikling, hvor det langsomt bliver mere acceptabelt at tale om standardisering af elevplaner. Derudover har man som offentlig aktør fået mere erfaring og viden om, hvilke løsninger der er på markedet.

Effekter

Evalueringen har til formål at belyse de økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af innovationspartnerskabet, som afrapporteres i det følgende for henholdsvis den offentlige og private part.

Effekter for den offentlige part

Selvom udviklingen og afprøvnningen af VOKAL har været i gang i Rudersdal Kommune siden 2009/2010, er det vanskeligt at vurdere de økonomiske og kvalitative effekter af redskabet, da perioden i høj grad har været udviklingsorienteret. Det primære formål med VOKAL er at øge kvaliteten i elevplanerne, så det bliver muligt for både forældre, elever, lærer og sågar kommune at forstå og bruge oplysningerne samt udarbejde elevplaner løbende frem for én gang om året. Dermed er målet, at elevplanerne i højere grad afspejler og følger elevernes udvikling.

På den økonomiske dimension kan de elektroniske og standardiserede elevplaner ifølge de interviewede offentlige parter muligvis på sigt reducere noget af den tid, der bliver brugt på kortlægning i forbindelse med elevplaner, og som dermed kan frigøres til fx at gøre elevplanerne bedre og styrke den individuelle dialog med elever og forældre.

Evalueringen af erfaringerne har hidtil dels været ad hoc og dels været fokuseret på at give feedback på indholdet og teknikken i VOKAL i udviklingsperioden, hvilket gør det svært at vurdere i hvilket omfang, der er opnået en tidsbesparelse.

Det er vanskeligt at vurdere effekten af VOKAL på medarbejdertilfredsheden blandt lærerne, og om lærerne mener, at det kvalificerer elevplanerne. Baseret på udleveret feedback fra to af de deltagende skoler i Rudersdal Kommune fra 2013 og på baggrund af de interviewede offentlige parter vurdering er lærernes respons blandet (Rudersdal Kommune, maj 2013 og 2013a). I materialet nævnes det bl.a., at pejlemærkerne for klassetrinnene ikke er dækkende, at de får mere ud af at lave deres egne individuelle planer for hver elev, og at systemet ikke er fleksibelt nok på de tekniske dimensioner.

Denne feedback skal ifølge en af de interviewede parter ses i lyset af lærerkonflikten, som kan have skabt vanskelige vilkår for en eventuel positiv effekt på medarbejdertilfredsheden og begrænset skolernes brug af VOKAL. Erfaringsopsamlingen fra Rudersdal Kommune afspejler derudover ikke nødvendigvis alle Rudersdal-skolernes holdning i dag. I den kommunale forvaltning og hos en interviewet skoleleder i Rudersdal Kommune er man også i højere grad positiv over for potentialet i VOKAL, som, de mener på sigt, vil gøre det muligt at sammenligne elevplaner og frigive noget af lærernes tid.

Effekter for den private part

For Bureau 2000 har samarbejdet hidtil overvejende været en investering. Det seneste år er VOKAL blevet solgt til fuld pris, og de har oplevet en stigende interesse. Forventningen er således, at de vil tjene investeringen ind igen, da ny national lovgivning vil betyde, at alle elevplaner skal være elektroniske. De har endvidere indgået kontrakt med KMD pr. 1. januar 2014 om VOKAL, som via KMD vil blive markedsført i større grad hos flere kommuner (KMD, 2014).

Bureau 2000 oplyser derudover, at de har ansat en ekstra medarbejder i virksomheden i perioden i forbindelse med VOKAL. De planlægger dog ikke at ansætte flere, da KMD vil overtage en del funktioner.

Den norske virksomhed Conexus oplyser, at de er ved at udvikle VOKAL til at håndtere et internationalt marked, hvor det danske samarbejde og implementeringen af VOKAL i Danmark bruges som et "proof of concept" og er en vigtig case for anvendelsen af VOKAL udenfor Norge. De er p.t. i forhandlinger med myndighederne i Singapore, hvor VOKAL testes som et værktøj til at håndtere fremtidens læring i Singapore.

Conexus oplyser derudover, at de i løbet af samarbejdsperioden med Bureau 2000 og de danske kommuner og skoler er vokset fra 24 til 75 ansatte (heraf 35 i Vietnam). De understreger, at ingen af ansættelserne er direkte relateret til projektet i Danmark, og at de fleste af disse nye arbejdspladser er blevet etableret for at håndtere den generelle videreudvikling af den tekniske platform, der også ligger til grund for VOKAL.

Skriftlige kilder

Bureau 2000 (2014). *VOKAL elevplaner*. Lokaliseret d. 24. marts 2014:

<http://www.bureau2000.dk/undersogelser/vokal-elevplaner>.

KMD (2014). *Nyt samarbejde skal styrke elevplaner*. Lokaliseret d. 25. marts 2014:

http://www.kmd.dk/da/presse/pressemeddelelser_og_nyheder/Pages/Nyt-samarbejde-skal-styrke-elevplaner.aspx.

Rudersdal Kommune (2013). *Erfaringsopsamling VOKAL Elevplan – en status pr. maj 2013. Ny Holte skole, torsdag d. 16. maj.* (Udleveret internt dokument).

Rudersdal Kommune (2013a). *Evaluering af Vokal elevplaner Nærum skole, onsdag d. 15. maj 2013.* (Udleveret internt dokument).

Forebyggelse af digital mobning (undervisningsområdet)

Beskrivelse af casen

Forebyggelse af digital mobning er et offentlig-privat innovationssamarbejde (OPI) på undervisningsområdet om udvikling og afprøvning af forskellige produkt- og serviceløsninger, der skal forbygge mobning blandt børn og unge på digitale medier. Udviklingsforløbet fandt sted fra oktober 2010 til april 2011 i Egedal Kommune med deltagelse af en skole i Egedal Kommune, Ung Egedal, virksomheden Adept, Copenhagen Institute of Interaction Design (CIID) og Innovation Center Copenhagen. Casebeskrivelsen er baseret på i alt tre interview med centrale aktører fra Ung Egedal, den deltagende skole og virksomheden Adept samt offentligt tilgængelige dokumenter.

Formål og innovation

Formålet var at udvikle et eller flere produkter, som kunne bruges udover projektet, og det skulle handle om at forebygge mobning ved at ændre bevidstheden og adfærden omkring digital kommunikation hos de unge. På baggrund af interviewene fremgår det, at det ikke var klart fra starten, hvad man ville opnå med samarbejdet, som var en brugerdreven og meget åben proces. Ifølge de interviewede parter blev der undervejs sat fokus på at afprøve softwaren ChatGuard, som tidligere var blevet udviklet af den private virksomhed Adept til et udenlandsk marked. Formålet med ChatGuard er at overvåge de unges kommunikation på chatfora og derigennem forebygge en negativ omgangstone og adfærd.

Deltagere

De private aktører i samarbejdet bestod af Adept, Copenhagen Institute of Interaction Design (CIID) og Lommeilm. Derudover indgik en skole (primært én 8. klasse og klasselæreren) i Egedal Kommune, Ung Egedal (to SSP-konsulenter⁹) og Innovation Center Copenhagen (icph), som var overordnet projektleder på forløbet (Innovation Center Copenhagen, 2014b). Icph var et partnerskab mellem Væksthus Hovedstadsregionen og Copenhagen Living Lab og eksisterede i en afgrænset periode fra 2008-2011 (Innovation Center Copenhagen, 2014). Adept stod bag udviklingen af ChatGuard og var på baggrund af de udførte interview den primære, private aktør, hvor de andre var ansvarlige for konceptudvikling (fx en trivselsguide) og dokumentation af forløbet. Der er derfor fokus på Adept som den private aktør i casebeskrivelsen.

Finansiering

Det har ikke været muligt på baggrund af interviewene at etablere et overblik over den samlede budgetramme, men projektet blev finansieret af Erhvervs- og Byggestyrelsens program for brugerdreven innovation, EU's Regionalfond og Vækstforum i Region Hovedstaden gennem icph. Derudover oplyser de offentlige parter at have brugt en del timer på OPI-projektet, og den private part vurderer at have investeret cirka en måneds fuldtidsarbejde (egenfinansiering) i tilpasningen af ChatGuard samt de timer, der derudover blev brugt på deltagelse i aktiviteter på skolen.

⁹ SSP står for **S**kole, **S**ocialforvaltning og **P**oliti, og er et kriminalpræventivt, kommunalt samarbejde mellem de tre aktører (Ung Egedal, 2014).

Centrale mekanismer og erfaringer

I de gennemførte interview er der blevet peget på og spurgt til forskellige mekanismer, som på baggrund af programteorien forventes at have betydning for realiseringen af de forventede effekter. Det kan opdeles dels i de succeskriterier, der opfattes som afgørende for gennemførelsen af projektet, og dels i de oplevede udfordringer.

Afgørende succeskriterier

To af de interviewede projektdeltagere giver udtryk for, at projektledelsen hos icph var professionel i form af bl.a. pressestrategi, motivation og håndtering af forløbet, om end der også var udfordringer i projektledelsen, jf. næste afsnit. Uden icph mener en af de interviewede offentlige samarbejdspartnere ikke, at der havde været de nødvendige kompetencer til at gennemføre forløbet, da det var nødvendigt med en tredjepart til at facilitere samarbejdet mellem kommunen og de private aktører. I forlængelse heraf var midlerne fra icph også en vigtig ressource.

De interviewede projektdeltagere er derudover enige om, at samarbejdet var karakteriseret ved imødekommenhed og engagement, hvilket var vigtigt for igangsættelsen og gennemførelsen af projektet. De private parter blev oplevet som motiveret, dygtige og meget lydhøre over for de kommunale projektdeltageres ønsker.

Det var ifølge den ene offentlige samarbejdspartner vigtigt, at projektet fra starten blev bragt op på de højeste beslutningsniveauer i kommunens politiske og forvaltningsmæssige organisation gennem en styregruppe, som gjorde, at projektet var forankret centralt i kommunen (se også Innovation Center Copenhagen, 2014a). For to af de andre samarbejdspartnere var dette dog ikke helt uproblematisk, da samme forankring og ejerskab derimod ikke var sikret blandt projektets konkrete deltagere i forløbet.

Derudover fremhæver samtlige interviewede projektdeltagere, at det var vigtigt, at digital mobning var et aktuelt emne, som skoler, unge og forældre både i og uden for Egedal Kommune i stigende grad oplevede som problematisk, og den deltagende 8. klasse havde selv erfaringer med digital mobning. Der var derfor en interesse og et behov for at finde løsninger.

Slutteligt var de deltagende elevers engagement et vigtigt kriterium ifølge de interviewede parter.

Udfordringer og barrierer

To af informanterne peger på, at en af de største udfordringer var, at formålet med projektet var uklart fra starten og undervejs, så der ikke var et fælles defineret mål. Ifølge den private aktør gik formålet mere eller mindre tabt undervejs, efterhånden som der kom mere medieopmærksomhed omkring projektet.

Forskellen på den offentlige og private arbejdskultur samt fokus var en anden udfordring i projektet. Den private virksomhed i samarbejdet var interesseret i, at det gik stærkt med afprøvning og udvikling af produktet. For virksomheden var det et spørgsmål om bundlinje. De kommunale repræsentanter var mere fokuseret på det pædagogiske og processen, og opfattede det som vigtigt at få alle med.

I forlængelse heraf var projektet præget af en manglende forventningsafstemning og afklaring af markedspotentiale. Den private part var allerede fra starten klar over, at kommercialiseringspotentialet i Chatguard var begrænset, da man tidligere havde forsøgt at afsætte produktet til den private sektor. Adept fik dog stillet i sigte, at virksomheden gennem pro-

jektet ville få adgang til det offentlige marked, uden at man havde afklaret, om det var en reel mulighed. Endvidere var det ikke klart, hvem der havde ejerskabet i projektet, hvilket resulterede i, at ikke alle projektdeltagere oplevede, at de fik den fortjente anerkendelse, bl.a. da projektet vandt Den kriminalpræventive pris i 2011.

På trods af et overordnet godt samarbejde fremgår det endvidere af interviewene med en af de offentlige og den private part, at relationen mellem parterne og med icph undervejs i projektet bar præg af mangelfuld kommunikation. Projektledelsen hos icph var en drivkraft, men hen mod slutningen af projektet blev alle parter samtidig ikke holdt orienteret, og presseberedskab blev til tider prioriteret højere end selve projektførelsen.

Opbakningen i kommunen var også svingende og i perioder begrænset ifølge de gennemførte interview. Det gjorde sig gældende både for forvaltningen og politikerne i kommunen samt på selve skolen, hvor den deltagende klasselærer oplevede begrænset interesse i projektet fra kolleger og ledelse. Det har efterfølgende gjort det vanskeligt at få implementeret og anvendt erfaringerne fra projektet udover blot den ene klasse, som deltog i projektet.

Slutteligt nævner én af de interviewede projektdeltagere, at der var en udfordring med tiden i opstarten af projektet, da det var svært at finde en skole og en klasselærer, som var villig til at ændre årsplanen for at deltage i projektet. Det kan betragtes som et udtryk for, at der er nogle rammer, som gør det vanskeligt at deltage i innovationsprojekter og samarbejde med private aktører på undervisningsområdet.

Resultater og innovation

I henhold til programteorien evalueres det nedenfor, hvorvidt projektet har opnået den forventede innovation, og hvilke umiddelbare resultater der er kommet ud af samarbejdet, som har bidraget til effekterne af det evaluerede OPI på længere sigt.

Innovation

Man fik undervejs i projektet videreudviklet den eksisterende prototype på Chatguard, som blevet kodet til brug i en dansk kontekst, men løsningen blev aldrig implementeret på den deltagende skole eller andre steder. De øvrige koncepter fra projektet blev ikke færdiggjort i en form, som gjorde, at de kunne videreføres. Der kom dermed ikke implementerbare produkter eller løsninger ud af forløbet.

Umiddelbare resultater og output

De interviewede parter er enige om, at selvom der ikke kom de forventede produkter og løsninger ud af forløbet, fik man skabt en bevidsthed omkring adfærd på internettet og bidraget til at opbygge en digital kultur (net etik), om end det primært gjorde sig gældende for den deltagende klasse. Endvidere har kommunen efterfølgende udarbejdet et tilbud om et forløb til skolerne på baggrund af erfaringerne fra samarbejdet.

Af interviewene fremgår det, at ledelsen i kommunen og på den deltagende skole ikke fik fulgt op på projektet og undersøgt, hvordan man kan bruge den opsamlede viden om de unges adfærd på internettet, og hvordan man kan ændre adfærden ved at gøre de unge mere bevidste om problemet med mobning. Det betød, at de oplevede ændringer i forhold til mobning i den deltagende klasse ikke blev implementeret og anvendt udover projektet.

En af de interviewede offentlige projektdeltagere mener, at forløbet har ændret arbejdskulturen lidt i kommunen som følge af det evaluerede OPI, da de lærte fra de andre samarbejdspartnere, hvordan man kan være mere direkte for at få sat gang i og realiseret pro-

jekter e.l. For eksempel i forhold til at få skolerne interesseret i det tilbud, som kommunen udbyder på baggrund af projektet.

Effekter

Evalueringen har til formål at belyse de økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af innovationspartnerskabet, som afrapporteres i det følgende for henholdsvis den offentlige og private part.

Effekter for den offentlige part

De interviewede parter mener, at projektet skabte en adfærdsændring i den deltagende 8. klasse, hvor de vurderer, at samarbejdet bidrog til mindre mobning og dermed øget trivsel blandt eleverne, men dette er så vidt vides ikke blevet evalueret. Produkter og løsninger fra samarbejdet er endvidere ikke blevet implementeret eller afsat på markedet efterfølgende (DAMVAD, 2011:8). Det er derfor svært at tale om egentlige økonomiske effekter som følge af projektet, ligesom det ikke er muligt på baggrund af interviewene at vurdere hverken positive eller negative økonomiske effekter.

Ifølge en af de offentlige samarbejdsparter skete der et fald i internet-relaterede konflikter blandt de unge i kommunen efterfølgende (indrapporteret til Ung Egedal), som kan bidrage til frigørelse af ressourcer (fx i forhold til skolelærernes tid, som kan bruges på faglige opgaver frem for konflikthåndtering), men der blev ikke lavet målinger, som kan dokumentere dette. Derudover var det ifølge den interviewede offentlige part ikke en permanent ændring, da man nu oplever en stigning igen, som vedkommende vurderer, der muligvis også skyldes, at antallet af sociale medier er blevet større.

Effekter for den private part

På baggrund af interviewet med den private aktør havde projektet en negativ økonomisk effekt, som vurderes at svare til et underskud på omkring 150-200.000 kr. i kraft af de timer, virksomheden lagde i projektet, som ikke blev kompensert. Projektet har heller ikke på sigt ført til øget omsætning, flere ansatte, nye forretningsmuligheder eller lignende, fordi ChatGuard ikke kunne sælges til det offentlige. Det skyldes ifølge virksomheden formentlig, at det ikke er offentlige aktører, som står bag chatfora. De private virksomheder, som ejer de relevante hjemmesider og chatfora, er ikke interesseret i at købe et overvågningssoftware, som muligvis vil betyde færre besøgende og mere restriktiv adfærd.

Skriftlige kilder

DAMVAD. (2011). *Evaluering af ICPH – Tværgående evaluering af syv pilotprojekter. Udarbejdet af DAMVAD for Væksthus Hovedstadsregionen*. København: DAMVAD A/S.

Innovation Center Copenhagen (2014). *Innovation Center Copenhagen*. Lokaliseret d. 13. marts 2014: <http://icph.dk/forside/0/2>.

Innovation Center Copenhagen (2014a). *Forebyggelse af digital mobning*. Lokaliseret d. 13. marts 2014: <http://icph.dk/egedal>.

Innovation Center Copenhagen (2014b). *Forebyggelse af digital mobning – afsluttende seminar. Slideshare præsentation*. Lokaliseret d. 13. marts 2014: <http://www.slideshare.net/Icph/forebyggelse-af-digitalmobningafsluttendeseminar2011>.

Ung Egedal (2014). *Hvad er SSP samarbejdet?* Lokaliseret d. 20. marts 2014: <http://www.ungegedal.dk/hvad-er-ssp>.

Bonusrens (dagtilbudsområdet)

Beskrivelse af casen

Bonusrens var et offentlig-privat innovationspartnerskab (OPI) på dagtilbudsområdet om afprøvning af en rensningsløsning, der ved brug af damp kan desinficere fx krybber og større lejetøj i daginstitutioner og derigennem reducere bakteriemængden. Afprøvningsforløbet fandt sted i Fredensborg Kommune i samarbejde med virksomheden Bonusrens i andet halvår af 2012 og blev faciliteret af OPALL-projektet (Offentlige-Private Alliancer) i Væksthus Hovedstadsregionen (jf. OPALL Projektaftale, 2013). Flere daginstitutioner i Fredensborg Kommune benytter sig stadig af løsningen, og kommunen har på ældreområdet indgået et tilsvarende samarbejde med Bonusrens om rensning af bl.a. møbler på plejecentre. Sammenfatningen af casen er baseret på interview med i alt tre offentlige og private projektdeltagere samt offentligt tilgængelige og udleverede dokumenter.

Formål og innovation

Der var flere formål med afprøvningsforløbet. Ifølge de interviewede projektdeltagere i Fredensborg Kommune var samarbejdet baseret på et ønske om at forbedre rengøringen og hygiejnen samt derigennem sikre en æstetisk renere institution. Det skulle dels påvirke adfærden hos pædagoger, forældre og børn, så der passes bedre på tingene, dels reducere den tid, som personalet bruger på rengøring og dels hindre usunde arbejdsstillinger forbundet med fx rengøring af krybber. I forlængelse heraf er formålet at innovere og optimere arbejdsgangene ved at frigive personalets tid til andre opgaver og nedbringe antallet af sygedage hos børn og personale på daginstitutionerne. På baggrund af interviewene fremgår det også, at innovationen lå i afprøvningen af en eksisterende løsning på en ny måde og et nyt område ved at anvende damp som en kemikaliefri rensningsløsning i daginstitutioner.

Deltagere

Fra Fredensborg Kommune deltog 20 daginstitutioner for 0-6 årige (i alt fem områdeledere) og ledelsen på daginstitutionsoverområdet i forvaltningen. Den private aktør Bonusrens var ved opstarten endnu ikke en virksomhed, men man fik etableret virksomheden i starten af afprøvningsforløbet. Derudover deltog Væksthus Hovedstadsregionen, som faciliterede afprøvningsforløbet og etablerede kontakten mellem kommunen og virksomheden.

Finansiering

Kommunen leverede testmiljøet og en del medarbejdertimer i projektet, men en af de interviewede kommunale repræsentanter oplyser dog, at det var relativt begrænset. På baggrund af interviewene er det ikke muligt at vurdere, hvor mange midler og medarbejdertimer der blev brugt på forløbet, da man ikke havde afsat et fast budget til projektet i Fredensborg Kommune.

Derudover lagde virksomheden timer i samarbejdet og midler til at indkøbe damprenseren. Ifølge den projektaftale, der blev indgået, blev Væksthus Hovedstadens bidrag til samarbejdet finansieret gennem midler fra EU's Socialfond og Vækstforum Hovedstaden (jf. OPALL Projektaftale, 2013).

Centrale mekanismer og erfaringer

I de gennemførte interview er der blevet peget på og spurgt til forskellige mekanismer, som på baggrund af programteorien forventes at have betydning for realiseringen af de forventede effekter. Det kan opdeles dels i de succeskriterier, der opfattes som afgørende for gennemførelsen af projektet, og dels i de oplevede udfordringer.

Afgørende succeskriterier

De interviewede kommunale repræsentanter giver udtryk for, at der var en løbende og vigtig forventningsafstemning, hvor man fx undersøgte, i hvilken grad legetøj m.v. kunne blive rent med dampen, da det var vigtigt for kommunen. Man fandt fx på den måde undervejs ud af, at der ikke var et behov for at rense mindre legetøj hos institutionerne, da det kan gå i opvaske- og vaskemaskiner.

Der var stor opbakning i kommunen på de forskellige niveauer, hvilket for både de offentlige og private projektdeltagere var afgørende for, at samarbejdet blev sat i gang og gennemført.

Derudover peger både de offentlige og private parter på, at det var centralt, at forløbet var baseret på et godt samarbejde. Virksomheden blev opfattet som lydhør og fleksibel i forhold til at efterleve kommunens ønsker til rensningsløsningen og de kommunale godkendelses- og behandlingsprocedurer, som ifølge både de offentlige og private parter krævede tålmodighed. Alle parter var endvidere meget åbne og ærlige om deres forventninger og behov undervejs, og det betragtes af både den offentlige og private part som et tillidsbaseret samarbejde. Det betyder, at selvom det fremgår af det udleverede materiale, at der var en samarbejdskontrakt i projektet (OPALL projektaftale, 2013), så blev den skriftlige aftale ifølge de interviewede parter snarere betragtet som formalia end en nødvendighed.

De juridiske rammer nævnes ofte som en udfordring i OPI, men det har ifølge samarbejdspartnerne ikke været et emne i dette projekt. Udbudsproblematikken blev afklaret allerede i opstartsfasen, hvor man konkluderede, at det var så små beløb, kommunen lagde i afprøvningsforløbet, at opgaven ikke skulle sendes i udbud. Kommunen kan dog ikke udelukke, at opgaven ikke i fremtiden skal sendes i udbud, efterhånden som løsningen bliver mere anvendt i kommunen.

Endeligt oplevede alle parter, at det var afgørende, at projektledelsen i samarbejdet blev varetaget af en tredjepart i form af Væksthus Hovedstadsregionen. For den private part betød det, at virksomheden fik en indgang til en kommune, de ellers ikke ville have opnået, da Væksthuset faciliterede kontakten mellem Fredensborg Kommune og Bonusrens. Derudover kunne Væksthuset som udeforstående formidle og prøve at imødekomme de forskellige parters perspektiver. Det var ifølge de interviewede kommunale deltagere ikke mindst vigtigt i forhold til at forbinde de forskellige fagligheder, der skulle samarbejde i projektet.

Udfordringer og barrierer

Det har ifølge de kommunale projektdeltagere været en udfordring at finde ud af, hvor rene tingene kunne blive ved hjælp af dampen, det vil sige at få afgrænset, hvad rensningsløsningen kunne og ikke kunne. Der var herunder nogle tekniske udfordringer, idet man eksempelvis fandt ud af, at noget af materialet bliver slidt af dampen. Hvert skridt i forløbet kan ifølge kommunen betragtes som en udfordring, fordi der ikke var nogen klar løsning fra starten.

En af de interviewede projektdeltagere nævner, at der til dels lå en udfordring i, at der var så mange forskellige fagligheder, som skulle samarbejde i afprøvningsforløbet i form af

både pædagoger, ledelse, hygiejne/sundhedsfagligt personale og den private virksomhed. Det omtales dog ikke som en uoverkommelig udfordring, og Væksthuset fremhæves som en faktor, der via facilitering af projektførelsen bidrog til at overkomme disse forskelle.

Derudover peges der på, at det tog tid at få de nødvendige møder på plads og få sat gang i selve samarbejdet og afprøvningen. På baggrund af de gennemførte interview og udleverede e-mails var det især en udfordring for den private part at få den endelige godkendelse fra kommunen til at gå i gang med det egentlige forløb efter de første indledende tests og prisoverslag. Det var ifølge virksomheden en frustrerende proces, men dog ikke i en sådan grad, at tidsperspektivet blev en barriere for samarbejdet.

I forbindelse med brug af dampopløsningen i de deltagende daginstitutioner har det organisatoriske været en vis udfordring, da alle institutionerne foretrækker, at virksomheden kommer om morgenen frem for midt på dagen, hvor børnene sover til middag. Den private part omtaler det dog ikke som noget afgørende i forhold til at gennemføre afprøvningsforløbet.

I forhold til virksomhedens kommercialisering af rensningsløsningen opleves det som en udfordring, at kommunerne ikke vil betale for rensningen. Det betyder, at udgifterne skal tages ud af de enkelte institutioners budget, hvor der allerede er afsat midler til indvendig vedligeholdelse. Det bliver derfor også et spørgsmål om prioritering af denne rensningsløsning hos de enkelte institutioner. Det får ifølge den private part flere institutioner til at være tilbageholdende med at anvende rensningsløsningen, hvilket gør det vanskeligt for virksomheden at udvide forretningsområdet til fx plejecentre.

Fremadrettet er det i forlængelse heraf en udfordring at få adgang til andre kommuner, som enten ikke er interesseret af økonomiske årsager eller ikke reagerer på henvendelser, hvilket er en væsentlig barriere for virksomhedens videre kommercialisering af løsningen og omsætning.

Resultater og innovation

I henhold til programteorien evalueres det nedenfor, hvorvidt projektet har opnået den forventede innovation, og hvilke umiddelbare resultater der er kommet ud af samarbejdet, som har bidraget til effekterne af det evaluerede OPI på længere sigt.

Innovation

Der er enighed blandt de interviewede projektdeltagere om, at man nåede i mål med den tiltænkte innovation forstået som optimerede arbejdsgange ved at afprøve en eksisterende (rensning)løsning i en ny kontekst. Man har herigennem forbedret hygiejnen med desinfektion og skabt en systematik omkring rengøringen.

Umiddelbare resultater og output

I kommunen mener de, at rensningen vil skabe en adfærdsændring, da det ser renere og mere indbydende ud, hvormed pædagoger, forældre og børn også i højere grad vil passe på tingene. Det har ifølge den offentlige part i samarbejdet reduceret den dårlige medarbejdersamvittighed, da personalet ofte ikke havde tid til at få rengjort de ting, som i dag varetages af Bonusrens.

For kommunen har det derudover givet stor glæde og tilfredshed, at man har været med til at hjælpe en ny virksomhed i gang. Det har ifølge en af de interviewede projektdeltagere også bidraget til at ændre kommunens arbejdskultur på den måde, at man oplever en større risikovillighed i forhold til at kaste sig ud i den type projekter og samarbejde med private aktører.

Virksomheden har som følge af projektet på daginstitutionsområdet efterfølgende fået et tilsvarende projekt på ældreområdet i Fredensborg Kommune. For den private part har projektet derudover givet viden om kommuners forretningsgange og organisation, som virksomheden vurderer at kunne bruge i forhold til kommende samarbejder med andre kommuner.

Effekter

Evalueringen har til formål at belyse de økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af innovationspartnerskabet, som afrapporteres i det følgende for henholdsvis den offentlige og private part.

Effekter for den offentlige part

På baggrund af de udleverede dokumenter fremgår det, at der er blevet gennemført før- og eftermålinger af antallet af bakterier (RLU) i udvalgte stykker legetøj og større genstande i en udvalgt institution i samarbejdsforløbet (OPALL, 2012). Ifølge testskemaet og målinger udført af den private leverandør har damprensningen i gennemsnit reduceret RLU-tallet med 83 procent i den første uge af rensningen og 96,75 procent i den femte uge af rensningen i forhold til førmålingen. For store genstande er der målt en gennemsnitlig reduktion i antal bakterier på 67 procent i forhold til førmålingen (jf. Testskema).

Kommunen vurderer, at resultaterne kan få en positiv effekt på sygefravær hos både børn og personale. Fredensborg har allerede i forvejen et meget lavt sygefravær blandt børn i institutioner, og de forventer at kunne holde sygefraværet nede med damprensningen.

Ifølge de kommunale projektdeltagere har damprensningen desuden frigjort tid, som personalet kan bruge på pædagogiske og andre opgaver, da de ikke længere skal bruge tid på at tage sig af rengøring af de store ting. Det skal dog bemærkes, at hverken tidsbesparelserne eller sygefraværet er blevet målt eller evalueret, og det er p.t. ikke muligt i kommunen at opgøre tallene herfor, da de nødvendige data mangler grundet indførelse af et nyt system til registrering af sygefravær.

Det er dog samarbejdspartneres vurdering, at rensningsløsningen aflaster personalet både tidsmæssigt og fysisk (usunde arbejdsstillinger for ryggen), og såvel områdeledere som virksomheden får positive tilbagemeldinger fra institutionerne. De kommunale repræsentanter vurderer, at det har skabt øget medarbejdertrivsel i de deltagende daginstitutioner.

Den kommunale part har ikke evalueret forældretilfredsheden på de deltagende institutioner, og ifølge kommunen er spørgsmålet, om forældrene overhovedet bevidst bemærker, at der er blevet renere, men man håber alligevel, at det vil skabe en ubevidst adfærdsendring.

Effekter for den private part

Samarbejdet med Fredensborg har ført til etableringen af virksomheden Bonusrens, som ikke eksisterede, inden projektet blev igangsat. Der er i dag ansat én person på fuldtid (virksomhedsejeren) og én medarbejder på deltid. Virksomheden oplyser en omsætning på 2.000 kr./måned pr. institution (8.000 kr. pr. områdeleder), som anvender løsningen. For de 20 daginstitutioner, der har deltaget i afprøvningsforløbet, svarer det til i alt 40.000 kr./måneden, jf. afsnit 1.2.

Det er ikke lykkedes for virksomheden at få kontakt til andre kommuner, som vil købe løsningen. Derfor er virksomhedens fortsatte omsætning afhængig af, at det nuværende sam-

arbejde med både dagsinstitutionsområdet og ældreområdet i Fredensborg Kommune fortsætter.

Såfremt der indgås aftaler med andre kommuner, vurderer den interviewede private part at kunne ansætte yderligere, fx kontanthjælpsmodtagere i de pågældende kommuner.

Skriftlige kilder

OPALL. (2012). *Bonusrens. Test af effekt*. (Udleveret internt dokument).

OPALL. (2014). *Bonusrens: Afprøvningsforløb*. Lokaliseret d. 18. marts 2014:
<http://opall.dk/bonusrens>.

OPALL. (2013). *OPALL Projektaftale. Fredensborg Kommune, Bonusrens, Væksthus Hovedstadsregionen*. (Udleveret internt dokument).

Testskema. *Rensning af legetøj og store genstande*. Udleveret måleskema i Microsoft Excel. (Udleveret internt dokument).

MobilGenvej (dagtilbudsområdet)

Beskrivelse af casen

MobilGenvej er et offentlig-privat innovationspartnerskab om afprøvning og udvikling af en mobil applikation til en digital kommunikationsplatform (BørneGenvej) på dagtilbudsområdet i Gentofte Kommune fra 2008-2009. MobilGenvej giver forældre mulighed for nemt at tilgå og følge deres barns hverdag i en daginstitution via mobilen, og den fungerer samtidig som et pædagogisk og administrativt værktøj for daginstitutionerne. Forældre kan endvidere selv uploade beskeder til institutionen via mobilen, fx om sygdom og fravær. Samarbejdet fandt sted mellem Assemble A/S, Gentofte Kommune og Innovation Center Copenhagen (herefter icph). Beskrivelsen af casen er baseret på offentligt tilgængelige og udleverede dokumenter samt fire interview med de centrale offentlige og private samarbejdspartnere i projektet.

Formål og innovation

Der var fra kommunen et ønske om at lave et OPI-projekt, der skulle skabe et mere resourcefuldt samarbejde mellem daginstitution og forældre. Gennem interview og observationer blev det besluttet, at projektets problemformulering skulle være at skabe en bedre kommunikation mellem daginstitution og forældre, som kunne bidrage til at forbedre den oplevede kvalitet af daginstitutionen for forældre og øget arbejdsglæde blandt personalet. Sideløbende med behovsafklaringen identificerede man virksomheden Assemble A/S, der havde et ønske om at videreudvikle kommunens eksisterende Børneintranet (BørneGenvej) til også at omfatte en applikation til smartphones, MobilGenvej. Der var således dels tale om, at man gerne ville opnå produktinnovation i form af applikationen og innovere service-løsningen med fokus på institution-forældre relationen.

Deltagere

Icph var overordnet projektleder på forløbet. Icph var et partnerskab mellem Væksthus Hovedstadsregionen og Copenhagen Living Lab fra 2008-2011 (Innovation Center Copenhagen, 2014). Gentofte Kommune bidrog med it-udstyr, undervisning og faglig sparring. Selve afprøvningsforløbet med MobilGenvej fandt sted på en kommunal daginstitution i Gentofte Kommune, som var med til at idé- og produktudvikle. Derudover var der et tæt samarbejde med den private virksomhed Assemble A/S, der havde udviklet MobilGenvej (og BørneGenvej), og som bidrog med installation, support og viden.

Finansiering

Det er ikke muligt at opgøre det samlede budget for projektet, men de interviewede offentlige parter oplyser, at de har brugt mange medarbejdertimer. Icphs deltagelse var finansieret af midler fra Erhvervs- og Byggestyrelsens Program for Brugerdreven Innovation, EU's Regionalfond og Vækstforum Hovedstaden. Gentofte Kommune finansierede derudover computere til den deltagende institution. Assemble A/S brugte ifølge icph's afsluttende rapport 480 udviklings- og programmørtimer, 50 timer på installation og support samt finansierede en storskærm til den deltagende daginstitution (Innovation Center Copenhagen, 2013: 45).

Centrale mekanismer og erfaringer

I de gennemførte interview er der blevet peget på og spurgt til forskellige mekanismer, som på baggrund af programteorien forventes at have betydning for realiseringen af de forventede effekter. Det kan opdeles dels i de succeskriterier, der opfattes som afgørende for gennemførelsen af projektet, og dels i de oplevede udfordringer.

Afgørende succeskriterier

Af interviewene fremgår det, at en progressiv og professionel projektledelse hos icph var afgørende for gennemførelsen af projektet. Der blev vedvarende fulgt op på projektet og tilført den nødvendige støtte, fx skriftlige forklaringer til forældrene på den deltagende daginstitution, og projektet var velforberedt med en grundig afdækning af behov og udfordringer (gennem interview og observationer) inden igangsættelse af afprøvningsforløbet.

I forlængelse heraf påpeger flere af de interviewede parter, at lederen for den deltagende daginstitution var en ildsjæl, der sikrede, at alle parter holdt ved og gennemførte projektet trods udfordringer.

Derudover var der ifølge de interviewede offentlige parter et godt samarbejde med virksomheden, som var lydhør og reagerede hurtigt på bl.a. tekniske udfordringer, og det var vigtigt for gennemførelsen af projektet. For samarbejdet mellem daginstitutionen og virksomheden var der således ikke en oplevelse af offentlig-private kulturforskelle. Der blev lavet en samarbejdsaftale for projektet, men den blev opfattet som en praktisk teknikalitet og ikke som en afgørende faktor i forhold til at realisere formålet med projektet, da samarbejdet i sig selv var baseret på god kommunikation, en god personlig relation og tillid.

Der peges også på, at der var engagement og motivation hos de deltagende samarbejdspartnere, herunder en vigtig politisk opbakning og velvilje i kommunen, som viste risikovillighed i forhold til at kaste sig ud i projektet. Desuden var der opbakning blandt de deltagende medarbejdere og forældre i daginstitutionen.

Der havde ikke som sådan været en afklaring af kommercialiseringspotentialet, før OPI-projektet blev påbegyndt, men en af de interviewede parter mener, at virksomheden havde fingeren på pulsen og kunne se et fremtidigt potentiale i mobilapplikationen til daginstitutioner. For virksomheden var det dermed afgørende at kunne være "first mover" på markedet.

Slutteligt peger den kommunale repræsentant på, at det var centralt for projektet, at der var en styregruppe i projektet, som havde medlemmer med beslutningskompetence, så man kunne rykke relativt hurtigt og ikke skulle afvente diverse godkendelsesprocedurer i kommunen.

Udfordringer og barrierer

Det fremgår af de udførte interview, at en af de største udfordringer i projektet var, at formålet ikke var klart nok fra starten, hvilket bevirkede, at projektet trak ud, tabte momentum, og det krævede kræfter at holde engagementet oppe. Omvendt fremgår det af interviewene, at der var en erkendelse af, at innovationsprojekter er en proces, og det var en styrke, at der blev brugt tid på at undersøge, udvælge og kvalificere et behov. Den vigende motivation kan ifølge nogle af de interviewede parter også skyldes, at der var en vis uklarhed om ejerskabet i projektet. I forlængelse heraf blev det betragtet som en barriere, at løsningen - som var smartphonebaseret på det tidspunkt - var så ny, at det var svært for nogle af parterne at se potentialet i projektet.

På baggrund af interviewene kan det være et udtryk for, at man ikke skal underkende den usikkerhed som et innovationsprojekt, og den forandring det medfører, kan skabe hos medarbejderne i en organisation. Overordnet set oplevede særligt den private samarbejdspartner dog, at der var stor og vedvarende opbakning til projektet i kommunen, og særligt topledelsen var meget engageret. En eventuelt vigende motivation hos enkelte medarbejdere havde derfor ikke den store betydning for projektets resultater.

Der opstod undervejs tekniske udfordringer i samarbejdet. Dels fordi smartphones var en ny teknologi, som kun en mindre gruppe forældre havde, dels fordi adgangen til løsningen krævede NemID, som kun de færreste var i besiddelse af på daværende tidspunkt. NemID var dog en overkommelig udfordring, da Gentofte Kommune hurtigt fik sikret NemID til de forældre, der ønskede at teste løsningen.

Slutteligt peger en af de offentlige parter på, at der indledningsvist i projektet var en vis berøringsangst i forhold til inddragelse af private virksomheder generelt, og hvilken rolle private aktører skulle have i den offentlige opgaveløsning. Denne udfordring blev dog hurtigt imødekommet, da projektets endelige problemformulering blev valgt, og et godt samarbejde med Assemble A/S blev et afgørende succeskriterium for at gennemføre projektet og skabe resultater, jf. det foregående afsnit om succeskriterier.

Udbudsreglerne, som ofte fremhæves som en barriere i OPI, anså man ikke som en barriere i MobilGenvej. Det var et aspekt, man afventede at forholde sig til, hvis det viste sig, at kommunen ville købe løsningen. Det blev dog ikke aktuelt, da Gentofte Kommune ikke ønskede at anskaffe sig løsningen efterfølgende.

Resultater og innovation

I henhold til programteorien evalueres det nedenfor, hvorvidt projektet har opnået den forventede innovation, og hvilke umiddelbare resultater der er kommet ud af samarbejdet, som har bidraget til effekterne af det evaluerede OPI på længere sigt.

Innovation

På baggrund af interviewene og de projektrelevante dokumenter nåede man i mål med udvikling af produktet, MobilGenvej, og man var i løbet af afprøvningsforløbet med til at tage det første skridt mod at skabe den tiltænkte serviceinnovation i kommunikationen mellem forældre og daginstitution.

Innovationen i projektet lå således dels i produktet, som var en videreudvikling af en web-baseret løsning, og dels i den serviceløsning i forhold til kommunikationen mellem forældre og institution, som man i projektet arbejdede meget for at forandre i forhold til at få det maksimale ud af løsningen - uden at dobbeltregistrere og informere.

Serviceinnovation indebar også, at forældrene i højere grad blev gjort ansvarlige for at læse den information, som institutionen lagde ud. Hvor det tidligere var kommunens ansvar, at forældrene fik læst opslag på de overfyldte opslagstavler, og at børnene fik skriftlige beskeder med sig hjem, lå al information nu tilgængeligt – både de praktiske informationer og billeder og dagbøger fra dagen. Omvendt kunne forældrene informere institutionen om eventuelle praktiske elementer, fx sygdom og fravær.

Umiddelbare resultater og output

I interviewet med den deltagende daginstitution oplyses det, at MobilGenvej generelt forbedrede samarbejdet mellem forældre og institutionen i afprøvningsforløbet. Det gav plads til en mere meningsfuld dialog mellem forældrene, fx omkring barnets trivsel, da den prak-

tiske orientering fandt sted via MobilGenvej. Det betød også, at de fra institutionens side fik afklaret nogle arbejdsgange og blev mere tydelig i forhold til, hvad de forventer af forældrene.

Samarbejdet bidrog derudover til at ligestille medhjælpere og pædagoger, idet de yngre medarbejdere kunne understøtte implementeringen af MobilGenvej og hjælpe de ældre kolleger. Projektet fik desuden meget positiv omtale i medierne, hvilket var med til at øge daginstitutionens popularitet og skabe glæde blandt medarbejderne, som blev anerkendt for deres arbejde.

Fra kommunens side peger interviewpersonen også på, at man har opnået en vis organisatorisk læring om fx brugerdreven innovation, hvilket har bidraget til at udvikle og forankre den innovative tilgang i kommunen.

En af de interviewede parter nævner også, at det gav virksomheden i samarbejdet et testmiljø, hvor de kunne udvikle og afprøve en applikation, som formentligt alligevel var i pipeline, og få en indgang til en kommune. I forbindelse med implementeringen af løsningen i Rudersdal Kommune vandt produktet endvidere Digitaliseringsprisen i 2010 (DAMVAD, 2011: 26).

Slutteligt oplyser en af de offentlige parter, at det har medført meget brugbare erfaringer om OPI, og hvad der skal til for at gennemføre OPI i praksis.

Effekter

Evalueringen har til formål at belyse de økonomiske og kvalitetsmæssige effekter af innovationspartnerskabet, som afrapporteres i det følgende for henholdsvis den offentlige og private part.

Effekter for den offentlige part

Interviewene viser, at afprøvningsforløbet med MobilGenvej medførte, at der for personalets vedkommende blev frigivet mere tid til samvær med børnene og til at koncentrere sig om det pædagogiske arbejde. Det lettede således arbejdet for personalet, at der kun skulle informeres ét sted. Det skal dog tages med i den samlede vurdering, at daginstitutionen brugte meget tid på at implementere løsningen og uddanne personalet til at anvende MobilGenvej. Desuden blev der brugt penge på at tildele en bonus til medarbejderne for deres engagement i projektet. Det er på baggrund af de til rådighed værende oplysninger om casen ikke muligt samlet at opgøre, hvor mange ressourcer der reelt blev frigivet som følge af MobilGenvej.

I forhold til kvalitetsmæssige effekter bidrog projektet ifølge interviewpersonerne til øget forældre- og medarbejdertilfredshed. Daginstitutionen oplyser, at en brugertilfredshedsundersøgelse gennemført efter projektets afslutning viste, at institutionen scorede højt på personalets faglighed og engagement. Det vurderes at være et resultat af MobilGenvej, men det er centralt at nævne, at projektets betydning for brugertilfredsheden ikke er blevet målt særskilt i den undersøgelse.

På medarbejdersiden var der først en del skepsis, særligt blandt de ældre, mere teknisk usikre pædagoger. I løbet af projektet skabte det dog ifølge de interviewede offentlige parter større medarbejdertilfredshed, og det gav et kompetenceløft hos personalet og mere kvalitet i kommunikationen med forældrene.

De kvalitetsmæssige effekter for forældre og medarbejdere underbygges også delvist af en evaluering, som icph gennemførte i forbindelse med afprøvningsforløbet. En spørgeskemaundersøgelse blandt de deltagende forældre og personalet viste bl.a., at 42 pct. af forældrene oplevede en større tryghed grundet en øget indsigt i barnets hverdag i institutionen gennem MobilGenvej. 82 pct. af personalet vurderede, at de fik mulighed for at levere en bedre service til forældrene samtidig med, at 73 pct. af personalet oplevede, at deres arbejde med at informere var blevet lettere.

Det skal dog bemærkes, at der var en lav svarprocent i spørgeskemaundersøgelsen (svarende til 46 forældre). Derudover var det kun 26 pct. af respondenterne, som var tilmeldt MobilGenvej, fordi det var få forældre, der havde en smartphone og derfor kunne deltage i forløbet. I undersøgelsen bemærkes det også, at det var vanskeligt at skelne betydningen af MobilGenvej fra BørneGenvejen (intranet på institutionen) (Innovation Center Copenhagen, 2013: 20, 24).

Effekter for den private part

MobilGenvej blev implementeret i Rudersdal Kommune umiddelbart efter projektet og efterfølgende også i andre kommuner, herunder Gentofte. Ifølge virksomheden er det dog svært at vurdere, hvor meget samarbejdsprojektet selvstændigt har betydet i forhold til omsætning og arbejdspladser sidenhen, da udviklingen af MobilGenvej allerede lå i pipelinen og har været en del af en større satsning på mobile løsninger¹⁰.

Assemble A/S oplyser dog, at de har videreudviklet den applikation, som samarbejdet med Gentofte Kommune resulterede i, og at den i dag er afsat til 17 kommuner. Virksomheden har et stærkt fokus på den mobile satsning, hvilket samarbejdet med Gentofte Kommune og icph har bidraget til, og innovationsprojektet betød, at de muligvis fik løsningen hurtigere ud, end de ellers ville have gjort. Der er dog ikke tal eller andet materiale, som dokumenterer, hvorvidt og i så fald hvor meget hurtigere virksomheden fik sendt den mobile løsning på markedet.

Skriftlige kilder

DAMVAD. (2011). *Evaluering af ICPH – Tværgående evaluering af syv pilotprojekter. Udarbejdet af DAMVAD for Væksthus Hovedstadsregionen*. København: DAMVAD A/S.

Innovation Center Copenhagen. (2013). *Den ressourcerfulde daginstitution. Projektdokumentation. Brugerdrejet Innovationsprojekt på daginstitutionsområdet i Gentofte Kommune*. København: Innovation Center Copenhagen.

Innovation Center Copenhagen. (2014). *Mobil Genvej*. Lokaliseret d. 23. marts 2014: <http://icph.dk/mobile-genvej>.

¹⁰ Ifølge icph's afsluttende rapport ville virksomhedens indtægt fra MobilGenvej dengang have udgjort ca. 750 kr./måneden for en daginstitution på ca. 80 børn (Innovation Center Copenhagen, 2013:45).

Bilag 2 Kilder til kortlægning af OPI cases

Rapporter	Cases i alt	Relevante cases	Ikke relevante cases
Damvad, 2010	15 cases	3	Øvrige valgt fra grundet land
Damvad, 2013	103 cases	22 + 37 overlap	44 ikke vurderet som OPI eller fravalg pga. område
Designit og Region Midtjylland, 2010	0	0	
Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2009	13 cases	6	Øvrige valgt fra grundet sektorområde og land
FTF, 2010	5 cases	5 cases	
icph, 2011	7 cases	7 cases	
Lev Vel, 2012	11 cases	Alle valgt	
Mandagmorgen, 2013	18	3 valgt	15 var uden private aktører eller ikke relevant område
Weihe m.fl., 2011	11 cases	3	Øvrige valgt fra grundet land

Hjemmesider	Cases i alt	Relevante cases	Ikke relevante cases
Copenhagen Living Lab, 2013	29	7 (overlap)	De øvrige valgt fra pga. sektor og samarbejdsform
Erhvervsstyrelsen	0	0	
Fonden for velfærdsteknologi, 2013	Mange cases	9 (især ældre og sundhed)	Mange valgt fra pga. område men derudover også, at nogle er vanskelige at vurdere som OPI eller ej
FTF, 2013	5 cases	5 cases	
Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen	0	0	
Lev Vel, 2013	11	Alle valgt (overlap)	
Mind-Lab, 2013	28 cases	2 cases	26 fravalg pga. område eller manglende information
OPALL, 2013	7 cases	4 cases	De øvrige valgt fra som primært var rådgivning til virksomheder og ikke relevante områder
OPI-guide, 2013	14	3 cases valgt	De øvrige var mere eksempler ud fra de samme cases på fremgangsmåder for OPI
OPI-Lab, 2013	5 cases	5 cases	
Partnerskabet UNIK, 2013	11 cases	9	2 valgt fra grundet tovholderfunktion for de øvrige projekter eller manglende information
Velfærdsteknologi.nu, 2013	48 cases	16 cases	Derudover en del overlap med fundne cases, nogle valgt fra grundet manglende private aktører eller område
VIF, 2013	8 cases	7 cases	En valgt fra som udelukkende havde private deltagere
Welfare Tech, 2013	51 cases	12 cases	Fravalgte ikke vurderet som OPI

Kontaktpersoner	Cases i alt	Relevante cases	Ikke relevante cases
Danske Regioner	144 cases	123	21 ikke relevante pga. område (fx energi og miljø). En stor del af de valgte 123 var overlap med eksisterende
KLs Udbudsportal	Ingen	Ingen	
Mind-Lab	3 cases	2 (1 overlap)	1 valgt fra som der var for lidt information om
Welfare Tech	7 cases	Alle valgt	

Bilag 3 Udvikling af programteori

Programteorien er indledningsvist udarbejdet på baggrund af følgende kilder:

1. Rapporter om OPI, som peger på relevante effektmål og de elementer i partnerskaber, der antages at være nødvendige eller omvendt en barriere for at opnå effekterne og dermed kan karakteriseres som virkningsbetingelser i programteorien
2. Faglig litteratur om innovation og partnerskaber
3. Fokusgruppeinterview med partnerne i OPALL-projektet (opdragsgiver).

Fra litteraturen har vi hentet følgende antagelser, som der lægges vægt på i forhold til evaluering af partnerskaber og innovation, og som underbygger og supplerer de øvrige kilder:

- Der peges på tillid, sikkerhed (samarbejdskontrakt eller lignende), ledelsesopbakning, mulighed for at præstere (fx juridiske rammer), klare mål, partnerkompatibilitet og konflikt (er der partnere, som dominerer og dermed kompromitterer gensidigheden) som væsentlige såkaldte succeskriterier, der skal evalueres ifølge Brinkerhoffs evalueringsramme for partnerskaber. De kriterier inddrages her direkte eller indirekte som mekanismer i programteorien, der i høj grad underbygger empirien og tidligere rapporter om OPI (Brinkerhoff, 2002).
- Risikodeling og afklaring af risici er et centralt element ifølge litteraturen om offentlig-private partnerskaber (OPP) (Grimsey & Lewis, 2002; Spackman, 2002) og undersøges også i denne kontekst, hvor partnerskaberne er orienteret mod innovation. Risici relaterer sig fx til ansvars- og rollefordeling, økonomiske risici m.v.
- Entreprenørbegrebet fra klassisk økonomisk innovationsteori (Schumpeter). Entreprenører har en central rolle for, at innovation kan finde sted, i form af individer, som kan og tør tage nye initiativer, og som med finansiering kan omsætte nye ideer til nye produkter og processer (Lundvall, 2011).

Gennemgangen af eksisterende rapporter og fra fokusgruppen med opdragsgiver er vist i Tabel 9.

Table 9. Effekter og mekanismer fra fokusgruppe og eksisterende rapporter

Kilde	Effekter privat	Effekter offentlig	Virkningsmekanismer
Designit A/S, 2010			<p>Udfordringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juridiske rammer • Brugercentreret • Dokumentation af kommercielt potentiale • Projekter i forskellige faser • Enkeltpersoner driver projekterne • Skaffe de rette aktører • Professionel bistand • Kulturkløft mellem offentlig og privat • Projektledelse og design.
Damvad, 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Øget omsætning • Eksport • Udvidet netværk • Mere viden om brugere og brugerpræferencer • Udvidet markedsmuligheder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Øget medarbejdertilfredshed • Øget brugertilfredshed • Forbedret arbejdsproces • Økonomisk effektivitet • Mere innovativ kultur i offentlige institutioner • Mere kvalitet i produkter og services. 	<p>Udfordringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommercialisering/markedsorientering • Brugerorientering • Juridiske rammer • Organisatorisk/kulturel kløft • Videndeling • Erfaring • Derudover nogle meget sektorspecifikke udfordringer, fx nationale standarder i sundhedssektoren.
Weihe m.fl., 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Øget salg • Flere arbejdspladser • Nye produkter og processer • Nye markeder og sågar virksomheder • Nye partnerskaber. 	<ul style="list-style-type: none"> • For den offentlige partner er det tidsbesparelser (fx målt i hvor mange færre minutter, der anvendes på at løse en opgave i hjemmeplejen) • Øget kvalitet og brugertilfredshed (målt ved brugertilfredshedsundersøgelser fx) • Omkostningsbesparelser/øget effektivitet (fx i tid) • Bedre dokumentation og kontrol. 	<p>Udfordringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udbudsreglerne • Manglende erfaring med OPI • Mangel på finansiering • Organisatorisk modstand • Manglende national afklaring af OPI • Manglende kapacitet til forretningsudvikling i kommunerne • Kulturelle og organisationsmæssige forskelle • Kommercialisering • Størrelsen på den private partner • Sektor- og projektspecifikke barrierer. <p>Succeskriterier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fælles forståelse for risici og omkostninger • Fondsmidler • Klare mål • Fælles incitament • En god projektide • Ildsjæle • Fokuseret ledelse.
Erhvervs- og Byggestyrelsen,	<ul style="list-style-type: none"> • For større virksomheder giver det mulighed for at afprøve nye teknologier i nye kontekster og samle erfaringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Øge kvaliteten for borgerne • Forbedre arbejdsvilkår for ansatte og skabe innovativ arbejdskultur • Sætte fokus på et profilområde, der kan tiltrække 	<p>Best practice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gensidig tillid og risikovillighed • Åben og løbende dialog og kommunikation • Ildsjæle med beslutningskompetence i begge sektorer

Kilde	Effekter privat	Effekter offentlig	Virkningsmekanismer
2009	<ul style="list-style-type: none"> For mindre virksomheder er formålet at udvikle et produkt/service, der kan sælges til den offentlige sektor. <p>Erhvervsmæssige effekter:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opstart af nyt forretningsområde Opstart af ny virksomhed Eksport af koncept Flere medarbejdere Øget årlig omsætning Ny kundesegmentering Afsætning til offentlige organisationer (eller fra lokalt til nationalt niveau) Forbedret arbejdsplanlægning. 	<ul style="list-style-type: none"> ke offentlighedens og politisk opmærksomhed Skabe erhvervsudvikling inden for en bestemt sektor eller område. <p>Velfærdsmæssige effekter og udbytte for den offentlige partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> Forbedret dokumentation Øget produktionstal Øget kvalitet/brugertilfredshed Knopskydning af projekter Læring om projektledelse Øget medarbejdertilfredshed Færre fejl Branding af kommune/organisation Øget beskæftigelse. <p>Eksempel på sektorspecifikke effekter</p> <ul style="list-style-type: none"> Større patientsikkerhed (sundhedsområdet) Reduktion i CO2-udledning. 	<ul style="list-style-type: none"> Adskillelse af OPI-samarbejde fra daglig drift Tydeligt kommercielt/innovativt potentiale Sikre, at tværfaglighed udnyttes optimalt Ledelsesmæssig opbakning.
FTF, 2010	<ul style="list-style-type: none"> Indsigt i brugerbehov Afprøvning og salg af produkt Eksport. 	<ul style="list-style-type: none"> Frigøre timer Bedre kendskab til brugerbehov Nye eksterne kontakter Branding Større kvalitet for brugerne, fordi de bliver mere selvhjulpne eller oplever større tryk. 	<p>Væsentlige elementer:</p> <ul style="list-style-type: none"> Løbende idé og videnuudveksling mellem parterne Løbende brugerinvolvering i udviklingen Ildsjæle, som får projektet til at ske og blive gennemført. <p>Udfordringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> Udbudsproblematikken Administration, svære ansøgningsprocesser Afklaring af kompetencer og ansvar (fx for økonomi) Forskelle i fx arbejdsgange og it-systemer i de forskellige organisationer Ikke nok ressourcer.
Fokus-gruppe med OPALL	<ul style="list-style-type: none"> Arbejdspladser Øget omsætning (hvor det er muligt at se, hvor stor en del af omsætningen, der fx kommer fra salg af det udviklede produkt) Eksportmuligheder. 	<p>Økonomi offentlige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Omkostningsbesparelse pr. ydelse. <p>Kvalitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oplevet og faglig kvalitet (dækker borgerperspektivet i undersøgelsen) Større værdighed for borgeren Færre fejl Større medarbejdertrivsel. <p>Effektivitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tidsbesparelser Reduktion i sygefravær blandt medarbejdere Øget produktivitet (færre hænder pr. opgave) 	<p>Væsentlige elementer:</p> <ul style="list-style-type: none"> Samarbejdskontrakt, som kan hjælpe til at afklare udbudsregler og risikodeling og derigennem fremme tillid og åbenhed i samarbejdet Projektledelse, der skal være opbakning og aktiv projektledelse fra både den private og offentlige part Afklaring af juridiske rammer i form af udbudsreglerne, fx IP-retteligheder og inhabilitet Der skal være en såkaldt "brændende platform", dvs. markedsafklaring/businesscase til at undersøge, om der er kommercialiseringspotentiale og efterspørgsel blandt brugerne/det offentlige. Der skal være de nødvendige ressourcer og kompetencer hos alle parter Der skal være en fælles vision og en fælles forståelse af projektets formål og problemstilling.



**Det Nationale Institut
for Kommuner og Regioners
Analyse og Forskning**

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00