Analyse

Rådet for
Offentlig-Privat Samarbejde

Hvad kendetegner OPI-projekter på velfærds- og miljøområdet, der lykkes? 2015

Hvad kendetegner OPI'er på velfærds- og miljøområdet, der lykkes?

Analysen er udarbejdet af

Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde
Carl Jacobsens Vej 35
2500 Valby
Tlf.: +45 41 71 50 00
E-mail: info@rops.dk

On-line ISBN 978-87-7029-618-2

November 2015

Indhold

Kapitel 1
Resumé og konklusioner 4

1.1 OPI som samarbejdsform 4
1.2 Analysens formål 4
1.3 Begrebsafklaring 5
1.4 Brug af datakilder 6
1.5 Læringspunkter 6
1.6 Analysens struktur 7

Kapitel 2
Baggrunden for analysen 9

2.1 Beslutningen om at igangsætte analysen 9
2.2 Centrale forhold for succesfuld målopfyldelse 10
2.3 Afklaring af begrebet "at lykkes" 11
2.4 Afklaring af begrebet "effekt" 11
2.5 Kortlægningen 12
2.6 Casestudierne 13
2.7 Spørgeskemaundersøgelsen 16

Kapitel 3
Generelle karakteristika ved OPI'er på velfærdsområdet 20

3.1 Omfanget og størrelsen af OPI'er på miljø- og velfærdsområdet 20
3.2 Etablering af innovationspartnerskaber på velfærdsområdet 23
3.3 Afklaring af juridiske rammer 26
3.4 Fordeling af finansiering 28
3.5 Risici 30

Kapitel 4
Resultater og effekter 31

4.1 Resultater 31
4.2 Oplevede effekter for den offentlige part 35
4.3 Oplevede effekter for den private part 37
4.4 Tilfredshed med deltagelse i OPI 38

Kapitel 5
Tværgående erfaringer 43

5.1 Afklaring af rammer fra start 44
5.2 Organisering 49
5.3 Samarbejde, inddragelse og engagement 53

Kapitel 1
Resumé og konklusioner

1.1 OPI som samarbejdsform

Et offentlig-privat innovationspartnerskab er et udviklingsorienteret samarbejde mellem offentlige og private aktører. Formålet med et OPI er at udvikle og innovere offentlige velfærdsydelser gennem nye produkter, processer eller ved at afprøve en allerede eksisterende løsning i en anden kontekst[1].

Et OPI er særegent i den forstand, at partnerskabet har til formål at skabe værdi på flere bundlinjer. Foruden at have til formål at øge kvaliteten af de offentlige velfærdsydelser til glæde for den enkelte borger har OPI'er også til formål både at effektivisere de offentlige organisationer samt, at de private virksomheder kan øge deres vækst og skabe sig markedsadgang[2].

Et OPI-samarbejde adskiller sig således fra andre offentlig-private samarbejder, da det ikke fungerer ud fra det traditionelle bestiller-leverandørprincip. Derimod er de offentlige institutioner og private virksomheder *udviklingspartnere*, der sammen udvikler nye innovative løsninger på fælles definerede problemer. Det betyder også, at OPI er et partnerskab, hvor der samarbejdes om udviklingen af en løsning, der oftest ikke er kendt forud for samarbejdets etablering.

1.2 Analysens formål

Generelt er der store forventninger til de gevinster, der kan høstes, når offentlige myndigheder og private virksomheder går sammen om at udvikle nye løsninger i offentlig-private innovationspartnerskaber. KORA offentliggjorde i marts 2014 en oversigt over igangværende og afsluttede OPI-projekter, der viser, at der inden for sundhed og ældrepleje allerede er etableret en lang række innovationspartnerskaber[3]. Innovationspartnerskaber mellem offentlige og private aktører er imidlertid ikke kun relevant i forhold til at udvikle nye velfærdsløsninger, men kan også anvendes inden for andre områder. I dag findes der dog kun begrænset viden om erfaringerne med at gennemføre OPI'er på miljøområdet. På samme måde som inden for velfærdsområderne er forventningen, at der kan høstes gevinster ved at inddrage private leverandører i at udvikle ny teknologi og nytænke den måde, som blandt andet kommunerne løfter opgaver på miljøområdet på.

[1] Jf. Brogaard, Lena & Helby, Ole Petersen (2014): "Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet", s. 11.
[2] Jf. http://www.opiguide.dk/viden-om-opi.aspx
[3] Brogaard, Lena & Ole Helby (2014): "Oversigt over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet".

OPI er en forholdsvis ny form for offentlig-privat samarbejde, og derfor er der endnu ikke meget erfaring med at gennemføre denne type partnerskaber[4]. Indtil videre har det også vist sig, at der ikke kun er én måde at organisere et OPI på. Der findes nemlig både eksempler på store velstrukturerede OPI-programmer og på små lokalt forankrede OPI-projekter. Idet der er store forventninger til de gevinster, de kan høstes ved OPI'er, er der således behov for at skabe øget viden om, hvad der kendetegner OPI-projekter, der lykkes, så man sikrer, at de kræfter, der investeres fra både den offentlige og den private part, er givet godt ud.

Formålet med denne analyse er således at bidrage med viden og inspiration til, hvordan man kan håndtere og tilrettelægge arbejdet og processen omkring et OPI-samarbejde, så man øger sandsynligheden for, at både den offentlige og den private part indfrier de forventninger, der i udgangspunktet var til projektet.

Analysens konkrete bidrag er således en indsamling af erfaringer fra OPI-projekter på både velfærds- og miljøområdet samt formuleringer af læringspunkter og anbefalinger, der kan supplere de værktøjer, der allerede eksisterer om tilrettelæggelsen af OPI-projekter. Analysen præsenterer også resultater og effekter, men idet den hovedsageligt fokuserer på tværgående proceserfaringer, vil eventuelle resultater og effekter – eller årsagerne hertil – ikke blive evalueret eller vurderet.

1.3 Begrebsafklaring

Da formålet med analysen er at afsøge, hvad der kendetegner OPI-projekter, der lykkes, er det nødvendigt med en afgrænsning af, hvad det vil sige, at projektet lykkes. Denne analyse tager udgangspunkt i en afgrænsning, der har fokus på, hvorvidt projekterne har levet op til de formål og forventede effekter, som i udgangspunktet blev opstillet for det konkrete projekt. Analysen tager således afsæt i en definition, der lyder:

Et OPI-projekt er lykkes, når projektet indfrier en række af de forventninger til resultater og effekter, som både den offentlige og private part i udgangspunktet havde til projektet.

En forudsætning for, at projektet betragtes som lykkes, er derfor ikke, at der nødvendigvis er opnået økonomiske gevinster.

Som følge af definitionen af at lykkes er der også behov for at operationalisere begrebet "effekt". I denne analyse skelnes mellem resultater og effekter således, at et OPI-projekts *resultater* er projektets konkrete og kontekstbundne følger som eksempelvis udviklingen af et nyt produkt, hvor projektets *effekter* er de mere langsigtede og i nogle tilfælde potentielle følger.

Overordnet bliver effekterne i denne analyse opgjort på to hovedindikatorer[5]:

» Kvalitet
» Økonomi

[4] Jf. Brogaard, Lena & Helby, Ole Petersen (2014): "Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet", s. 25.

[5] Denne tilgang til opgørelsen af effekter er inspireret af den tilgang, som findes i KORA's evaluering af otte OPI'er på velfærdsområdet. Se Brogaard, Lena & Petersen, Ole Helby (2014): "Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet".

Et resultat af et OPI-samarbejde kan således være udviklingen af et konkret produkt, hvor effekten heraf eksempelvis kan være øget tilfredshed hos borgere og medarbejdere, effektivisering i arbejdsgange eller lavere administrationsomkostninger.

1.4 Brug af datakilder

Analysen trækker på tre datakilder:

» En kortlægning af OPI'er på miljøområdet
» 12 casestudier af OPI'er på både velfærds- og miljøområdet
» En spørgeskemaundersøgelse blandt afsluttede og igangværende OPI'er på velfærdsområdet.

Kortlægningen er gennemført af Rådet for Offentligt-Privat Samarbejde i vinteren 2014-2015. Casestudierne er gennemført af Rambøll Mangagement Consulting i vinteren 2014, og spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i marts 2015 i samarbejde mellem Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde og et ph.d.-projekt om OPI, der er tilknyttet Roskilde Universitet (RUC) og Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning (KORA).

Kortlægningen, casebeskrivelserne samt spørgeskemaundersøgelsen er samlet i hver sin datarapport, som offentliggøres sammen med denne analyse.

1.5 Læringspunkter

Med afsæt i de tre datakilder giver analysen først og fremmest et billede af generelle karakteristika ved OPI'er på miljø- og velfærdsområdet herunder hvilke resultater og effekter, der er opnået i projekterne. Derudover indeholder analysen en række erfaringer og læringspunkter fra cases på både velfærds- og miljøområdet. Læringspunkterne er genereret på baggrund af casematerialet, men er også supplereret af data fra spørgeskemaundersøgelsen.

I Boks 1.1 nedenfor præsenteres analysens otte læringspunkter. Analysens hovedfund er, at foruden vigtigheden af at afklare formelle forhold – som det eksempelvis anbefales på opiguide.dk[6] – så har også uformelle forhold som tillid og ildsjæles engagement stor betydning for den succesfulde målopfyldelse.

Boks 1.1
Læringspunkter

Læringspunkter

Afklaring af rammer fra start
» Læringspunkt 1: Klare rammer fra start mindsker risikoen for konflikter undervejs

» Læringspunkt 2: Åbenhed om udbuds- og rettighedsspørgsmål øger virksomhedernes lyst til at deltage

Organisering
» Læringspunkt 3: Inddragelse af relevante parter giver et godt videngrundlag for udviklingsarbejdet

[6] Se http://www.opiguide.dk/procesguide.aspx

» Læringspunkt 4: Effektiv projektledelse skaber fremdrift og angiver retning

» Læringspunkt 5: Forventningsafstemning minimerer risikoen for uforudsete omkostninger, spildtid eller fejlvurdering af ressourceforbrug

Samarbejde, inddragelse og engagement

» Læringspunkt 6: Gensidig tillid skaber fremdrift og et løsningsorienteret samarbejdsklima

» Læringspunkt 7: Brugerinddragelse kvalificerer den innovative proces

» Læringspunkt 8: Engagement, vilje og ejerskab er centrale drivkræfter i samarbejdet.

1.6 Analysens struktur

Foruden dette indledende og sammenfattende kapitel består analysen af fire kapitler.

Kapitel 2 beskriver baggrunden for analysen og herunder, hvilke metodiske tilgange og data-kilder, der er anvendt.

I kapitel 3 beskrives generelle karakteristika ved OPI'er på miljø- og velfærdsområdet. For det første giver kapitlet et overblik over omfanget og størrelsen af OPI'er på begge områder. For det andet giver kapitlet et billede af, hvad der karakteriserer OPI'er på velfærdsområdet i forhold til etableringen af samarbejdet, afklaring af juridiske rammer, finansiering og risici.

I kapitel 4 præsenteres de resultater og effekter, der er opnået i OPI'er på både velfærds- og miljøområdet.

I kapitel 5 præsenteres de tværgående proceserfaringer fra miljø- og velfærdsområdet, der viser, hvad der har kendetegnet de OPI-projekter, der er lykkedes. Det er således i Kapitel 5, at de otte læringspunkter og tre anbefalinger præsenteres.

Boks 1.2
Baggrund for Rådet for Offentlig-Privat Samarbejdes arbejde

Den offentlige sektor skal forvalte skatteborgernes penge effektivt og sikre, at opgaverne løses bedst til prisen. Erfaringer viser, at der er et betydeligt potentiale for at opnå økonomiske og kvalitetsmæssige fordele, når offentlige myndigheder skaber konkurrence og samarbejder med private om opgaveløsningen.

Når der første gang skabes konkurrence om offentlige opgaver, fører det ofte til en optimering af arbejdsgange og udstyr, bedre overblik og styring af området samt større fokus på at opnå det ønskede kvalitets- og serviceniveau. Herefter kan der bygges videre på erfaringerne ved gen-udbud, og når opgaverne løbende udbydes, kan konkurrencen blive en drivkraft for kontinuerlig udvikling, effektiviseringer og innovation. Hvis der derimod ikke er konkurrence om opgaverne, er der heller ikke et markedspres, som løbende tilskynder til effektivitet, innovation og at yde god service til borgerne.

Rådet for Offentlig-Privat Samarbede har blandt andet til opgave at bidrage til, at den offentlige opgaveløsning sker effektivt, innovativt og på et kvalitetsmæssigt niveau, der matcher det konkrete behov. Det er her ikke væsentligt, om det er offentlige eller private leverandører, der løser opgaven. Men det er væsentligt at sikre, at potentialer for effektivitet, kvalitetsudvikling og nytænkning bliver udnyttet.

Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde har derfor til opgave at understøtte konkurrencen om de offentlige opgaver og fremme samarbejdet mellem offentlige myndigheder og private virksomheder. Det skal ske ved at tilvejebringe ny viden, målrettet formidling og fremme af dialog med parterne på området. Rådet skal dermed bidrage til, at mulighederne for at skabe konkurrence og samarbejde om de offentlige opgaver styrkes og sker på et solidt videns- og erfaringsgrundlag.

Mere konkret har rådet til opgave at analysere effekterne af konkurrenceudsættelse og andre former for offentlig-privat samarbejde i forhold til parametre som eksempelvis effektivitet, kvalitet og innovation på baggrund af nationale og internationale erfaringer. Desuden skal rådet informere og vejlede om resultaterne af rådets arbejde for at sikre, at den nye viden på området hurtigt finder anvendelse i praksis, eksempelvis gennem udgivelse af konkrete vejledninger og anbefalinger til nye initiativer.

Kapitel 2
Baggrunden for analysen

Dette kapitel beskriver baggrunden for analysen, som er gennemført af Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde. Analysen er baseret på:

» en kortlægning af OPI'er på miljøområdet, som er gennemført af Rådet[7]

» 12 casestudier på velfærds- og miljøområdet, som er gennemført af Rambøll

» en spørgeskemaundersøgelse på tværs af igangsatte og afsluttede OPI'er på velfærdsområdet, som er gennemført i samarbejde mellem Rådet og et ph.d.-projekt om OPI tilknyttet Roskilde Universitet (RUC) og Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning (KORA).

2.1 Beslutningen om at igangsætte analysen

Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde besluttede i september 2014 at igangsætte en analyse af OPI-projekter på velfærds- og miljøområdet, der lykkes. Analysen har til hensigt at skabe mere viden om, hvad der kendetegner de OPI-projekter, der lykkes. På den måde kan analysen bidrage til, at de ressourcer, som offentlige myndigheder og private leverandører investerer i OPI-projekter fremadrettet, er godt givet ud.

Rådet besluttede desuden, at analysen skal baseres på følgende datakilder:

» en kortlægning af omfanget af OPI-projekter på miljøområdet
» 6 casestudier af OPI-projekter på miljøområdet
» 6 casestudier af OPI-projekter på velfærdsområdet
» en spørgeskemaundersøgelse blandt igangsatte og afsluttede OPI-projekter på velfærdsområdet.

Datamaterialet skal danne grundlag for analysens to formål. Først og fremmest skal analysen bidrage med ny viden ved at kortlægge omfanget af OPI-projekter på miljøområdet i stil med den kortlægning, der allerede eksisterer på velfærdsområdet. Som det andet har analysen til formål at skabe viden og inspiration til, hvordan man kan håndtere og tilrettelægge arbejdet og processen omkring et OPI-samarbejde, så man øger sandsynligheden for, at både den offentlige og den private part indfrier de forventninger, der i udgangspunktet var til projektet. Analysen skal derfor bidrage med erfaringer og læringspunkter, der kan supplere de værktøjer, der allerede eksisterer om tilrettelæggelsen af OPI-projekter.

[7] Der foreligger en tilsvarende kortlægning af OPI'er på velfærdsområdet, der er udarbejdet af KORA. Se Brogaard, Lena & Ole Helby (2014): "Oversigt over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet".

2.2 Centrale forhold for succesfuld målopfyldelse

Formålet med analysen er at skabe viden og inspiration til, hvordan man kan håndtere og tilrettelægge arbejdet og processen omkring et OPI-samarbejde, således at målopfyldelsen bliver succesfuld. På hjemmesiden opiguide.dk eksisterer der allerede en række redskaber og metoder især til opstarten af samarbejdet[8]. Selvom opiguide.dk giver en grunding og informativ indføring i OPI som samarbejdsform, er der stadig tale om en forholdsvis ny type offentlig-privat partnerskab, der endnu ikke er meget erfaring med at gennemføre[9]. Derfor har analysen til hensigt at afdække og videregive erfaringer med, hvad der i en række allerede gennemførte OPI'er på velfærds- og miljøområdet har været udslagsgivende for, at de ønskede resultater og effekter blev opnået. Dette gøres med udgangspunkt i, hvad der kendetegner OPI som samarbejdsform.

Et offentlig-privat innovationspartnerskab er et udviklingsorienteret samarbejde mellem offentlige og private aktører[10]. Samarbejdet adskiller sig fra andre offentlig-private samarbejder, da det ikke fungerer ud fra det traditionelle bestiller-leverandørprincip[11]. Derimod er de offentlige institutioner og private virksomheder *udviklingspartnere*, der sammen udvikler nye innovative løsninger på fælles definerede problemer.

Et OPI er særegent på flere måder, men et centralt aspekt er, at OPI'et har til formål at skabe værdi på flere bundlinjer. For det første er formålet at øge kvaliteten af de offentlige velfærdsydelser til glæde for den enkelte borger. Dernæst er formålet en effektivisering af de offentlige organisationer, og for det tredje skal de private virksomheder kunne øge deres vækst og skabe sig markedsadgang[12]. Derudover er OPI et partnerskab, hvor der samarbejdes om udviklingen af en løsning, der ikke er kendt forud for samarbejdets etablering.

Det særegne ved et OPI er derfor, at alt ikke nødvendigvis skal afstemmes på forhånd, da der skal være rum og ressourcer til at forfølge de innovative idéer, der opstår undervejs i projektet[13]. Det kan derfor også tænkes, at ikke alene formelle aftaler, men også uformelle forhold kan være udslagsgivende for den succesfulde målopfyldelse i et innovationspartnerskab.

Formelle udslagsgivende forhold kan fx tænkes at være:

» tidlig indgåelse af formel aftale
» samarbejdets organisering og forankring
» samarbejdets finansiering.

---

[8] Jf. http://www.opiguide.dk/procesguide.aspx

[9] Jf. Brogaard, Lena & Helby, Ole Petersen (2014): "Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet", s. 25.

[10] Jf. Brogaard, Lena & Helby, Ole Petersen (2014): "Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet", s. 11.

[11] Jf. http://www.opiguide.dk/cases-og-vaerktoejer/vaerktoejer/opi-jura_dansk.aspx kan et OPI etableres gennem tre forskellige modelaftaler. I det mest rendyrkede OPI-setup indgår parterne økonomisk ligeværdige. Ellers kan den offentlige part betale den private part et delvist honorar, eller den private part kan betale den offentlige part omkostningsdækning for at få adgang til viden om fx offentlig drift. Guiden understreger dog, at uanset model vil partnerskabet være karakteriseret af et interessefællesskab, der rækker ud over et aftager-leverandørforhold.

[12] Jf. http://www.opiguide.dk/viden-om-opi.aspx samt Brogaard, Lena & Helby, Ole Petersen (2014): "Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet", s. 11.

[13] Jf. http://www.opiguide.dk/viden-om-opi/opi-projekttyper.aspx

Uformelle udslagsgivende forhold kunne derimod være:

» tillid mellem parterne
» gensidig forståelse for forskellige bundlinjer, værdier og organisationskulturer
» ildsjæles engagement.

Analysen har således til hensigt at afsøge, hvilke udslagsgivende forhold – formelle som uformelle – der er afgørende for, om det lykkes i OPI-projekter at skabe innovation og dermed de forventede resultater og effekter.

2.3 Afklaring af begrebet "at lykkes"

Da formålet med analysen er at afdække, hvad der kendetegner OPI'er, der lykkes, er det nødvendigt med en afklaring af, hvad der forstås med begrebet "at lykkes".

Formålet og ambitionsniveauet for innovationspartnerskaber kan være meget forskellige. Nogle OPI-projekter har til formål at udvikle et produkt, der skal understøtte udførslen af en konkret opgave, hvor andre OPI-projekter har til formål at generere idéer til at afhjælpe en overodnet udfordring, men uden at implementeringen af idéerne er tænkt ind som en del af OPI-projektet.

Det betyder, at det er vanskeligt at tage udgangspunkt i en definition, hvor det at lykkes defineres ud fra, om løsningen er implementeret eller ej. En sådan definition vil eksempelvis ikke kunne rumme OPI-projekter, hvor formålet alene har været at generere idéerne. En forudsætning for, at projektet betragtes som lykkes, er derfor heller ikke, at der er nødvendigvis er opnået økonomiske effekter.

Derfor tages der i analysen udgangspunkt i en afgrænsning, der har fokus på, hvorvidt projekterne lever op til de formål og forventede effekter, som i udgangspunktet blev opstillet for det konkrete projekt.

Afgrænsningen af begrebet "at lykkes" lyder derfor:

Et OPI-projekt er lykkes, når projektet indfrier en række af de forventninger til resultater og effekter, som både den offentlige og private part i udgangspunktet havde til projektet.

2.4 Afklaring af begrebet "effekt"

I forlængelse af afklaringen på begrebet "at lykkes" er det relevant at præcisere, hvordan begrebet "effekter" anvendes i denne analyse samt at tydeliggøre forskellen på et resultat og en effekt.

Hvor et OPI-projekts *resultater* er projektets konkrete og kontekstbundne følger, eksempelvis udviklingen af et nyt produkt, er projektets *effekter* mere langsigtede og i nogen tilfælde potentielle følger.

I denne analyse vil effekter bliver opgjort ud fra følgende to hovedindikatorer[14]:

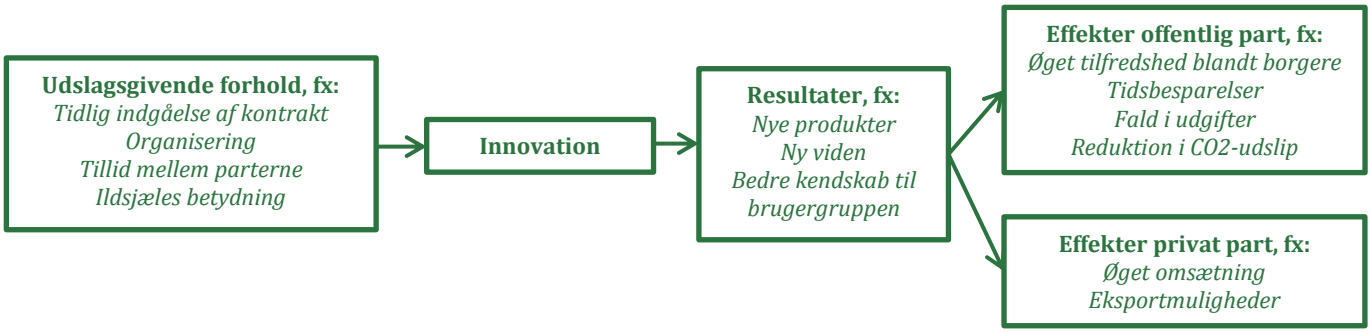
» Økonomi
» Kvalitet

Et resultat af et OPI-samarbejde kan således være udviklingen af et konkret produkt, hvor effekten heraf eksempelvis kan være øget medarbejdertilfredshed, øget tilfredshed hos borgerne, reducering af CO2-udslip, effektiviserede arbejdsgange mv.

Det skal bemærkes, at det er respondenternes subjektive afrapportering af resultater samt opleverede effekter, der refereres til i analysen. Det er altså ikke muligt på baggrund af datagrundlaget at dokumentere, hvorvidt det er de afrapporterede resultater, der har ført til de oplevede effekter.

Figur 2.1 nedenfor illustrerer sammenhængen mellem formelle og uformelle udslagsgivne forhold, innovationen samt resultaterne og effekterne.

Figur **2.1 Sammenhæng mellem tilrettelæggelse af samarbejdet, innovation samt resultater og effekter**



De næste afsnit redegør for de anvendte metoder samt indholdet af det datagrundlag, som analysen bygger på.

2.5 Kortlægningen

Rådet for Offentlig-Privat Samarbejdes sekretariat har i samarbejde med en følgegruppe af repræsentanter for en række af Rådets medlemmer udarbejdet en kortlægning over OPI-projekter på miljøområdet. Miljøområdet forstås som de aktiviteter, der knytter sig til håndteringen af klima, vand, affald, energi, forurening og miljø. Kortlægningen er udarbejdet på bag-

[14] Inspirationen til måden at opgøre effekter er hentet fra Brogaard, Lena & Helby, Ole Petersen (2014): "Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet".

grund af desk research og med input fra både følgegruppens medlemmer og interessenter på området herunder GATE21 og Miljøstyrelsen.

Kortlægningen er gennemført i vinteren 2014-2015, hvorfor det kun er projekter, der på daværende tidspunkt enten allerede var afsluttet eller igangsat, der er med i oversigten.

Tabel 2.1 viser en oversigt over de i alt 65 identificerede OPI-projekter på miljøområdet fordelt på branche.

Tabel 2.1 **Oversigt over branchefordelingen for OPI-projekter på miljøområdet**

Branche	Antal OPI'er	Procentvis fordeling
Energi	34	52
Miljø	11	17
Vand	8	12
Klima	6	9
Affald	6	9
Forurening	0	0
I alt	65	100

Note: Opgørelsen indeholder både konkrete OPI-projekter, men også partnerskaber eller sammenslutninger, som fx GATE21 og Plan C, hvor der etableres flere OPI-projekter igennem.

Kilde: Kortlægning af OPI'er på miljøområdet gennemført af Rådet for Offentligt-Privat Samarbejde

Oversigten over fordelingen på brancheniveau viser, at lige over halvdelen af OPI-projekterne på miljøområdet (52 pct.) har til formål at skabe innovation inden for energisektoren. Det næstestørste område er miljø, hvor knapt en femtedel af projekterne har til formål at skabe innovation (17 pct.). Derudover har 12 pct. til formål at udvikle løsninger inden for vandområdet, 9 pct. indenfor klimaområdet, og atter 9 pct. har til formål at udvikle løsninger i forhold til udfordringer med affald. Kortlægningen viser også, at der ikke er identificeret nogen projekter, der har til hensigt at udvikle løsninger målrettet forurening.

Selve kortlægningen er vedlagt som bilag og offentliggøres sammen med denne analyse.

2.6 Casestudierne

Rambøll Management Consulting har i vinteren 2014 gennemført 12 casestudier for Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde.

Rådet for Offentlig-Privat Samarbejdes sekretariat har i samarbejde med følgegruppen udarbejdet dels en prioriteret liste over mulige cases for Rambølls casestudier, dels en liste over emner og problemstillinger som Rambøll især skulle undersøge i de tolv cases.

Casene er udvalgt på baggrund af følgende tre kriterier:

» *For det første* skulle projekterne være *lykkedes*. I overensstemmelse med analysens afgrænsning og definition betyder det, at der i projektet er opnået en række af de opsatte mål eller forventninger, som parterne i udgangspunktet havde.

» *For det andet* skulle projekterne være *afsluttede*, således at resultaterne og effekterne også kunne undersøges.

» *For det tredje* skulle der være *spredning* i projektformålet og karakteren af partnerskabet. Styrken ved et heterogent udsnit af projekter er, at det skaber et bredt sammenlignings-grundlag og dermed mulighed for at afsøge mere generelt gældende læringer. Det skaber samtidig de bedste betingelser for at kunne brede analysens læringspunkter ud til fremtidige OPI'er.

På baggrund af de opstillede kriterier blev der udvalgt projekter både med proces- og produktformål, projekter indenfor forskellige områder, projekter med deltagelse af forskellige typer af offentlige parter samt projekter af forskellig størrelse. De næste afsnit redegør kort for indholdet af de projekter, der blev udvalgt på henholdsvist velfærds- og miljøområdet:

Udvalgte cases på velfærdsområdet

» *Det Gode Ældreliv*: Projektet har været forankret i Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning og er udviklet i samarbejde med Copenhagen Living Lab. Otte virksomheder har deltaget. Formålet med projektet har været at forbedre livskvaliteten for ældre beboere på plejehjem. Projektet har givet otte konkrete løsninger, der efterfølgende er implementeret på forskellige plejecentre i Københavns Kommune.

» *Mødestedet*: Projektet har været et innovationssamarbejde mellem tre kommuner (Gentofte, Gladsaxe og København), videninstitutioner og en række private virksomheder. Formålet har været at skabe løsninger til at motivere selvhjulpne ældre til at holde sig i gang, og i projektet er fire produkter blevet udviklet og afprøvet på målgruppen.

» *Udvikling af digitale skærme på plejecentre*: Fredericia Kommune og virksomheden Sekoia har gennemført et samarbejde om at udvikle en platform, der kan it-understøtte medarbejderne på plejecentre. Helt konkret er der blevet installeret touch skærme i beboernes lejligheder, hvor medarbejderne har mulighed for at foretage administrative opgaver.

» *Critical Information System*: Dette udviklingssamarbejde mellem Region Syddanmark, Sydvestjysk Sygehus, Odense Universitetshospital og virksomheden Danitel har haft til formål at it-understørre intensiv- og anæstesiafdelingerne på regionens sygehuse. Digitaliseringen har medført en mere systematisk registrering af patientoplysninger samt standardisering af protokoller, der har forsimplet medicineringen og ernæringsprocessen.

» *CT-innovationsenhed*: Et udviklingssamarbejde mellem Radiologisk afdeling på Herlev Hospital og virksomheden Siemens med det formål at teste ny teknologi, udvikle bedre metoder for patientforløbet ved CT-scanninger samt understøtte effektiv faglig udvikling af medarbejderne. Projektet har resulteret i et nyt CT-scannerum samt flere nye løsninger, der forbedrer patientoplevelsen og medarbejdernes arbejdsgange.

» *Livret 2.0*: Et udviklingssamarbejde mellem kommuner, designere, madleverandører og studerende om at forbedre den kommunale madservice til ældre ved at udvikle nye produkt- og serviceløsninger. Projektet har resulteret i seks konkrete løsninger, hvoraf en efterfølgende er blevet solgt og implementeret.

Udvalgte cases på miljøområdet

» *Lavtemperaturfjernvarmeprojektet*: Projektet er et underprojekt i Plan C, der er placeret under det større partnerskab Gate 21. Formålet med projektet har været at undersøge mulighederne for at skabe bæredygtig varmeforsyning uden at foretage energirenovation af bygninger. Det blev forsøgt ved at installere lavtemperaturfjernvarme i en SFO. I samarbejdet indgik VEKS, DTU Byg, COWI, Gate 21 og Brøndby Kommune.

» *Lavtryksventilation på Vallensbæk Skole*: Ligesom Lavtemperaturfjernvarmeprojektet er dette projekt et underprojekt i Plan C. Formålet har været at udvikle og teste et lavtryksventilationsanlæg på Vallensbæk Skole, der kan forbedre indeklimaet i klasselokalerne og fremme energirigtig renoveringspraksis. I samarbejdet indgik foruden Gate 21og Vallensbæk Kommune DTU Byg, AI og Exhausto.

» *Vand i byerne*: Dette partnerskab består af 140 deltagere herunder virksomheder, forskningsinstitutioner, kommuner, forsyningsselskaber og organisationer indenfor vandmiljøsektoren. Partnerskabet indeholder adskillige mindre innovationsprojekter alle med det overordnede formål at skabe klimarobuste og bæredygtige byer ved hjælp af værdiskabende vandhåndtering.

» *Rensningsanlæg på Herlev Hospital*: Formålet med samarbejdet mellem Region Hovedstaden, Herlev Kommune, Herlev Hospital og en række private virksomheder herunder Grundfos BioBooster har været at udvikle et rensningsanlæg, der kan rense spildevandet fra hospitalet, således at mængden af lægemiddelstoffer i spildevandet reduceres. Dette lykkedes i projektet.

» *Innovationssamarbejde om Intelligente Transport Systemer*: I dette innovationspartnerskab mellem Københavns Kommune, en række private partnere og vidensinstitutioner, samarbejdes der om at nå målsætningen om at gøre København CO2-neutral i 2025 og at forbedre fremkommelighed, grøn mobilitet og trafiksikkerhed.

» *Ny målemetode til at overvåge grundvandsforurening*: Region Hovedstaden og virksomheden Sorbisense har gennemført et samarbejde om at udvikle en ny målemetode til overvågning af forureningen af grundvandet. Samarbejdet har resulteret i udviklingen af et instrument, der kan forbedre målingernes præcision, og samtidig kan de udføres mindre omkostningsfuldt og mindre kompliceret.

Spørgeramme for interviewene

I hver af de 12 cases har Rambøll gennemført interviews med en projektansvarlig offentlig myndighed (interviews med både projektlederen og projektansvarlige) og en privat leverandør, som har været en gennemgående aktør i OPI-projektet.

I interviewene har Rambøll haft til opgave at spørge ind til følgende emner og problemstillinger:

» *Fakta om OPI-projektet*, herunder projektets formål, hvilke offentlige og private parter, der har deltaget i projektet, hvilke fordele og ulemper, der har været ved aktørsammensætningen, hvordan samarbejdet er kommet i stand, og i de tilfælde, hvor der er en sket en produktudvikling, om det fra projektets start var et mål, at den udviklede løsning efterfølgende skulle i udbud.

» *Organisering og forankring af samarbejdet*, herunder finansieringen af samarbejdet, hvordan samarbejdet mellem parterne er organiseret, om der fra projektets start var afklaring

af fælles mål og risici samt udarbejdet en samarbejdskontrakt, hvilke medarbejdere og ledere, der har været involveret i projektet, og hvorvidt involveringen har været afgørende for projektets succes.

» *Eventuelle udfordringer i samarbejdet*, herunder om der er opstået udfordringer undervejs, hvordan disse er blevet overkommet, om noget kunne have været gjort fra projektets start for at imødekomme udfordringerne, og hvis der har været udviklet et produkt, hvordan spørgsmålet om rettigheder er blevet håndteret.

» *Resultater og effekter*, herunder hvilke resultater og effekter, der er opnået med OPI'et, om resultaterne og effekterne er dokumenterede, om den udviklede løsning er implementeret, om OPI'et har ført til resultater eller effekter, som ikke i udgangspunktet var forventet, hvad der var afgørende for, om det de eventuelle resultater og effekter blev opnået, fx projektets aktørsammensætning, inddragelse af medarbejdere, tidlig afklaring af mål, risici mv.

» *Øvrige erfaringer og læringspunkter til inspiration for andre*, herunder hvilke overvejelser offentlige og private myndigheder bør gøre sig, før de indgår i et OPI-samarbejde, og hvorvidt det generelt opleves, at der er barrierer for at etablere og gennemføre OPI-projekter.

Rambøll har efter gennemførelsen af interviewene udarbejdet casebeskrivelser, som har været til kvalitetssikring og godkendelse hos de interviewede. Desuden har Rådet for Offentlig-Privat Samarbejdes sekretariat og Rambøll gennemført kvalitetssikring af casebeskrivelserne, hvilket har medført en række opfølgende spørgsmål til interviewpersonerne, som Rambøll har formidlet og indarbejdet i datarapporten.

Rambølls casebeskrivelser er samlet i en datarapport, som offentliggøres sammen med denne analyse.

2.7 Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i et samarbejde mellem Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde og et ph.d.-projekt om OPI tilknyttet RUC og KORA.

Undersøgelsen er gennemført i marts 2015 som en internetbaseret survey.

Formålet med undersøgelsen er at belyse de formelle rammer for OPI, samarbejdsprocessen, hvilke innovative løsninger der udvikles, hvorvidt de tages i brug samt øvrige opnåede resultater. På den baggrund er spørgeskemaet bygget op om følgende overordnede temaer:

» Organisationens erfaring med innovation og offentlig-privat samarbejde
» Formålet med OPI'et
» Styringen af samarbejdet
» Udvikling og implementering af nye løsninger (innovation)
» Resultaterne af OPI'et
» Hvad organisationen har fået ud af at deltage i et innovationspartnerskab
» Opfattelsen og tilstedeværelsen af formelle og uformelle forhold i partnerskabet (fx lovgivning, risici og kommunikation).

Derudover har skemaet afdækket udvalgte kontrolspørgsmål om respondenterne og deres baggrund.

Respondenterne er blevet bedt om at besvare skemaet i forhold til et konkret OPI-samarbejde, de har erfaringer fra. Spørgeskemaet adresserer således konkrete erfaringer og ikke generelle betragtninger. Eksempelvis er de ikke blevet spurgt om, hvordan den optimale projektstyring

ville have været, men hvorvidt der var en tværgående projektleder i det projekt, de har erfaring fra.

Som det også vil blive bemærket, er spørgeskemaundersøgelsen ikke en afrapportering af objektive data. Der er derimod tale om respondenternes subjektive opfattelse af OPI-projektet, og besvarelserne er således hukommelsesafhængige svar på forskellige forhold og fakta om partnerskaber, som i nogle tilfælde er afsluttet for flere år siden.

En oversigt over samtlige spørgsmål i spørgeskemaet og tabeller med svarfordelingen er ikke vedlagt som bilag, da der er tale om endnu ikke offentliggjorde data.

Stikprøven

Respondenterne til spørgeskemaundersøgelsen er udvalgt med afsæt i KORAs kortlægning over OPI-projekter på velfærdsområdet fra 2014[15].

Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen er således *ikke* udvalgt på baggrund af, om de har deltaget i et OPI, der er lykkes. De er udvalgt på baggrund af den kendte population af samtlige OPI'er på velfærdsområdet. Det vil sige succesfulde som ikke succesfulde.

Da det ikke var muligt at opspore respondenter fra samtlige deltagende organisationer i alle OPI-projekterne, er den mest involverede offentlige og mest involverede private part fra hvert OPI blevet identificeret, hvor det har været muligt. Spørgeskemaet er således distribueret til de projektansvarlige eller de deltagere, der primært har været involveret i projektet.

Det skal bemærkes, at det ikke er uden betydning for besvarelserne, at respondenterne er nøglepersoner i projekterne. For det første bliver respondenterne bedt om at vurdere deres eget projekt, hvilket de måske undlader at gøre selvkritisk. Det kan tænkes, de har en interesse i at fremstille projektet så succesfuldt som muligt. For det andet kan man forestille sig, at det hovedsageligt er de projektledere eller –deltagere, der har haft overvejende positive erfaringer, som vælger at deltage i undersøgelsen. Med de mest involverede parter som respondenter kan det således ikke afvises, at der er et eventuelt positivt bias i besvarelserne.

Spørgeskemaet er distribueret til i alt 497 respondenter, herunder 251 offentlige og 246 private.

Ud af de 497 respondenter har:

- 217 gennemført besvarelsen
- 82 delvist besvaret
- 198 ikke deltaget i undersøgelsen.

Det svarer til, at 60 pct. af respondenterne enten helt eller delvist har besvaret spørgeskemaet.

I analysen er ikke kun gennemførte, men også en del af de delvist gennemførte besvarelser, inkluderet. Det skyldes, at den første del af spørgeskemaet beskæftiger sig med generelle karakteristika ved OPI-projekterne, og den midterste del bl.a. beskæftiger sig med resultaterne af projekterne. I forhold til analysens formål er der derfor væsentlig viden at hente i spør-

[15] Brogaard, Lena & Ole Helby (2014): "Oversigt over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet".

geskemaets to første dele. Derfor er delvise besvarelser, der dækker de to første tredjedele af spørgeskemaet, også inkluderet.

Det skal i øvrigt bemærkes, at der i analysen ikke vil være samme antal besvarelser for hvert spørgsmål. Det skyldes flere forhold:

» For det første er det en konsekvens af, at både hele og delvise besvarelser er inkluderet.
» For det andet varierer det samlede antal besvarelser, fordi nogle spørgsmål enten kun er blevet stillet den offentlige eller den private part.
» For det tredje kan det samlede antal besvarelser variere gennem analysen, da svarkategorien "Ved ikke" vil blive sorteret fra i opgørelserne, der hvor kategorien ikke har analytisk relevans.
» Som det sidste, har respondenterne ved nogle spørgsmål haft mulighed for at afgive flere svar, hvorved det samlede antal besvarelser bliver højere end det faktiske antal respondenter. I analysen afrapporteres det samlede antal besvarelser.

Fordeling af besvarelser
Tabel 2.2 nedenfor viser fordelingen af besvarelser mellem offentlige og private parter.

Tabel 2.2 **Fordeling af besvarelser på sektor**

Sektor	Antal	Procentvis fordeling
Regional	75	31,5
Kommunal	44	18,5
Statslig	10	4,2
Selvejende institution med primært offentlige tilskud	10	4,2
Privat	99	41,6
Antal respondenter i alt	238	100,0

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Tabel 2.2 viser, at over halvdelen af besvarelserne er afgivet fra offentlige parter (58,4 pct.), og under halvdelen er afgivet fra private parter (41,6 pct.). Når der i analysen refereres til offentlige parter er selvejende institutioner med primært offentlige tilskud også inkluderet. Der er således en lille overvægt af besvarelser fra den offentlige sektor.

Tabel 2.3 viser fordelingen af besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen på brancheniveau, og respondenterne havde mulighed for at vælge flere kategorier, hvis OPI'et fx både involverede velfærdsteknologi og ældrepleje.

Tabel 2.3 **Fordeling af besvarelser på branche**

Branche	Antal besvarelser	Procentvis fordeling
Hospitaler	92	38,7
Velfærdsteknologi/innovation	81	34,0
Andet	41	17,2
Ældrepleje (fx hjemmehjælp og plejecenter)	31	13,0
Sundhed (fx hjemmesygepleje, tandpleje)	24	10,1
Rehabilitering og genoptræning (fx genoptræning, der ikke foregår under indlæggelse)	24	10,1
Uddannelse (fx videregående uddannelse, erhvervsskole, gymnasium)	17	7,1
Offentlig administration (fx kommunal forvaltning, styrelse, departement)	16	6,7
Skoler (fx folkeskole, privatskole)	11	4,6
Det specialiserede socialområde (fx døgn- og behandlingstilbud, bosted)	9	3,8
Dagtilbud (fx vuggestue, børnehave)	7	2,9
Ved ikke	2	0,8
Antal besvarelser i alt	238	

Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra i alt 238 respondenter. I spørgsmålet var der mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af de procentvise fordelinger overstiger 100.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Tabel 2.3 viser, at OPI'erne, som respondenterne har erfaringer fra, foruden at have til formål at udvikle velfærdsteknologi, hovedsageligt har haft til formål at skabe innovation indenfor hospitalsområdet samt sundhed, rehabilitering og ældrepleje.

Generaliserbarhed

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen kan ikke uden videre generaliseres til den kendte population af OPI'er på velfærdsområdet. For det første er stikprøven af respondenter strategisk og ikke tilfældigt udvalgt. Det vil sige, man har strategisk udvalgt den mest involverede offentlige og den mest involverede private part til at deltage i undersøgelsen i stedet for tilfældigt at udtrække respondenterne på baggrund af alle de deltagende organisationer. Derudover er der ikke respondenter fra alle identificerede OPI'er, der har besvaret spørgeskemaet. Det betyder, at resultaterne alene beskriver tendenserne i de OPI-projekter, der er deltagende respondenter fra.

Kapitel 3
Generelle karakteristika ved OPI'er på velfærdsområdet

I dette kapitel beskrives generelle karakteristika ved offentlig-private innovationspartnerskaber. Kapitlet har to overordnede formål. For det første at give et overblik over omfanget og størrelsen af partnerskaber på både miljø- og velfærdsområdet. Til det formål inddrages Rådet for Offentligt-Privat Samarbejdes kortlægning af OPI'er på miljøområdet samt KORAs kortlægning af OPI'er på velfærdsområdet. Kortlægningerne viser, at der er kendskab til et større antal partnerskaber på velfærds- end miljøområdet. Samtidig viser de, at tendensen til at inddrage mange partnere i de enkelte partnerskaber er større på miljø- end velfærdsområdet.

For det andet har kapitlet til formål at give et billede af, hvad der overordnet karakteriserer OPI'er på velfærdsområdet. Kapitlet belyser forhold vedrørende etableringen af samarbejdet, afklaringen af juridiske rammer fra start, fordelingen af finansieringen mellem de deltagende parter samt de risici, der er forbundet med at deltage i et OPI. Til det formål inddrages resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen blandt offentlige og private parter fra igangværende og afsluttede OPI'er på velfærdsområdet, som er gennemført forbindelse med ph.d.-projektet tilknyttet RUC og KORA.

Det skal bemærkes, at spørgeskemaundersøgelsen kun henvendte sig til respondenter med erfaringer fra OPI'er på velfærdsområdet. Resultaterne er derfor *ikke* tværgående erfaringer fra de to områder, men udelukkende erfaringer fra velfærdsområdet. Derudover skal det bemærkes, at resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen – som det også er fremlagt i baggrundskapitlet – ikke kan generaliseres til den kendte population af OPI'er på velfærdsområdet. De beskriver alene forholdene vedrørende de OPI-projekter, som respondenterne har erfaringer fra. Kapitlet giver derfor kun et billede af, hvordan de OPI'er, som respondenterne har erfaringer fra, blev organiseret og tilrettelagt.

3.1 Omfanget og størrelsen af OPI'er på miljø- og velfærdsområdet

Med Rådets kortlægning er der identificeret 65 innovationspartnerskaber på miljøområdet. Mere end halvdelen af de 65 partnerskaber har til formål at skabe innovation inden for energisektoren (52 pct.), og knapt en femtedel har til formål at skabe innovation inden for miljøsektoren (17 pct.). Kun en mindre del har til formål at skabe innovation inden for affald (9 pct.), klima (9 pct.) eller vand (8 pct.). Det viser Tabel 3.1.

Tabel 3.1 **Fordeling af OPI'er på miljøområdet på brancher**

Branche	Antal fundne OPI'er	Procentvis fordeling
Energi	34	52
Miljø	11	17
Vand	8	12
Affald	6	9
Klima	6	9
Forurening	0	0
I alt	65	100

Note: Opgørelsen indeholder både konkrete OPI-projekter, men også partnerskaber eller sammenslutninger, som fx GATE21 og Plan C, hvor der etableres flere OPI-projekter igennem.

Kilde: Kortlægning af OPI'er på miljøområdet gennemført af Rådet for Offentligt-Privat Samarbejde

Antallet af identificerede partnerskaber på miljøområdet er altså mindre end antallet af identificerede partnerskaber på velfærdsområdet. KORA's kortlægning viser , at der på velfærdsområdet frem til februar 2014 eksisterede 249 enten igangsatte eller afsluttede OPI'er. Det fremgår af Tabel 3.2.

Tabel 3.2 **Fordeling af OPI'er på velfærdsområdet på brancher**

Branche	Antal fundne OPI'er	Procentvis fordeling
Sundhed	177	71
Ældrepleje	44	18
Social	16	6
Undervisning	8	3
Dagtilbud	4	2
I alt	249	100

Kilde: Brogaard, Lena & Ole Helby (2014): "Oversigt over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet".

Kortlægningerne viser altså, at der er kendskab til et større antal innovationspartnerskaber på velfærds- end miljøområdet. Omfanget af partnerskaber på velfærdsområdet antages derfor at være større end på miljøområdet.

I forhold til størrelsen af partnerskaberne (vurderet på antallet af deltagende parter) er der også forskel på de to områder. Rådets kortlægning viser, at det gennemsnitlige antal deltagende parter i OPI-projekterne på miljøområdet er 8,5. Til sammenligning er det gennemsnitlige antal af deltagende parter i OPI'er på velfærdsområdet 5,4 parter. Det fremgår af Tabel 3.3.

Tabel 3.3 **Gennemsnitligt antal deltagende parter i OPI'er på miljø- og velfærdsområdet**

Område	Antal kortlagte OPI'er	Gennemsnitligt antal deltagende parter
Miljø	65	8,5
Velfærd	249	5,4

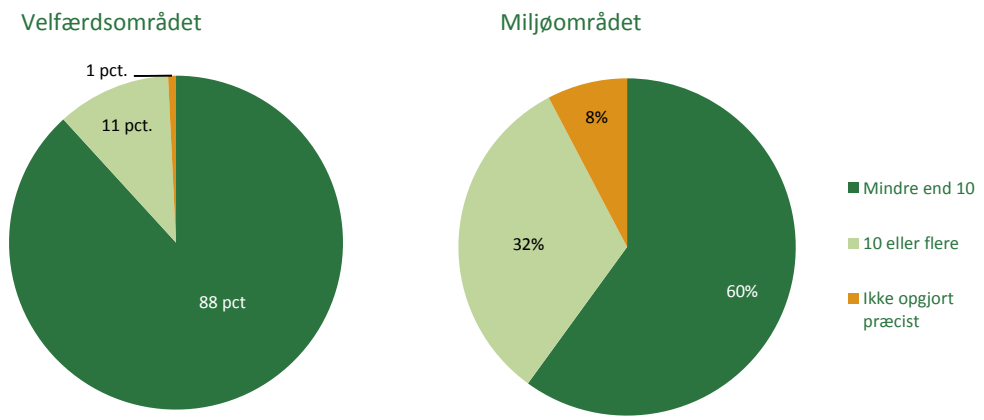
Anm.: I beregningen af det gennemsnitlige antal deltagende parter i projekterne på miljøområdet, er projektet "Vand i Byer" ikke inkluderet. Det skyldes, at projektet har 140 involverede parter. Medregnes "Vand i byer" er den gennemsnitlige størrelse for OPI'er på miljøområdet 10,7 deltagende parter, hvilket skævvrider gennemsnittet, da ingen af de andre projekter har tilnærmelsesvist så mange deltagende parter.

Kilde: Rådets kortlægning af OPI'er på miljøområdet samt Brogaard, Lena & Ole Helby (2014): "Oversigt over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet".

På baggrund af det gennemsnitlige antal deltagende parter ser det derfor ud til, at tendensen til at indgå i store partnerskaber er mere fremtræden på miljø- end velfærdsområdet.

Figur 3.1 nedenfor illustrerer samme tendens. Figuren viser, at der i 32 pct. af de identificerede OPI'er på miljøområdet er 10 eller flere parter involveret. Til sammenligning er det kun 11 pct. af OPI-projekterne på velfærdsområdet, hvor det er tilfældet.

Figur **3.1 Fordelingen af OPI-projekter på antal deltagende parter**



Anm.: Ved få af projekterne har det ikke været muligt at opgøre det præcise antal deltagende parter. De er derfor angivet som "Ikke opgjort præcist".

Kilde: Rådets kortlægning af OPI'er på miljøområdet samt Brogaard, Lena & Ole Helby (2014): "Oversigt over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet".

Kortlægningerne af OPI'er på miljø- og velfærdsområdet viser, at omfanget af partnerskaber er større på velfærds- end miljøområdet, men at tendensen til at indgå i store partnerskaber (vurderet på antal deltagende parter) er mere fremtræden på miljø- end velfærdsområdet.

De næste afsnit belyser generelle karakteristika ved de offentlig-private innovationspartnerskaber, der er indhentet viden om i spørgeskemaundersøgelsen på velfærdsområdet. Afsnittene belyser forhold vedrørende etableringen og finansieringen af partnerskaberne, graden af afklaring af de juriske rammer samt hvilke risici, der for parterne er forbundet med at deltage i samarbejdet.

3.2 Etablering af innovationspartnerskaber på velfærdsområdet

Et centralt forhold ved et OPI er, at det har til formål at skabe værdi på både den offentlige og den private bundlinje. For den offentlige part er målet et øget kvalitet i de offentlige velfærdsydelser samt en effektivisering af de offentlige organisationer. For den private part er målet øget vækst, økonomisk udbytte samt markeds- og informationsadgang[16].

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at størstedelen af de adspurgte offentlige parter peger på øget kvalitet i serviceydelserne (66 pct.), mere tilfredse brugere (47 pct.), reduktion i omkostninger (41 pct.) samt erhvervelse af ny viden og ekspertise (35 pct.) som deres motivationer for at indgå i OPI. For de private parter ligger motivationen i at opnå reference til brug i virksomhedens fremtidige salg og samarbejde (67 pct.), indsamle ny viden og erfaring (44 pct.), øge omsætningen (32 pct.) og produktudvikle (30 pct.). Det fremgår af Tabel 3.4.

[16] Jf. Brogaard, Lena & Helby, Ole Petersen (2014): "Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet", s. 12.

Tabel 3.4 **Offentlige og private parters motivation for at deltage i OPI'et**

Motivation	Offentlig	Privat
Øge kvaliteten i serviceydelsen til borgerne (faglig kvalitet og hvor hurtigt/ofte ydelsen leveres)	66 pct.	
Opnå mere tilfreds brugere	47 pct.	
Opnå reduktion i omkostninger (herunder tidsbesparelser)	41 pct.	
Indhente ny viden/ekspertise	35 pct.	
Opnå reference til brug for virksomhedens fremtidige salg og samarbejde		67 pct.
Indsamle erfaringer/viden		44 pct.
Øge omsætning i virksomheden		32 pct.
Produktudvikling		30 pct.

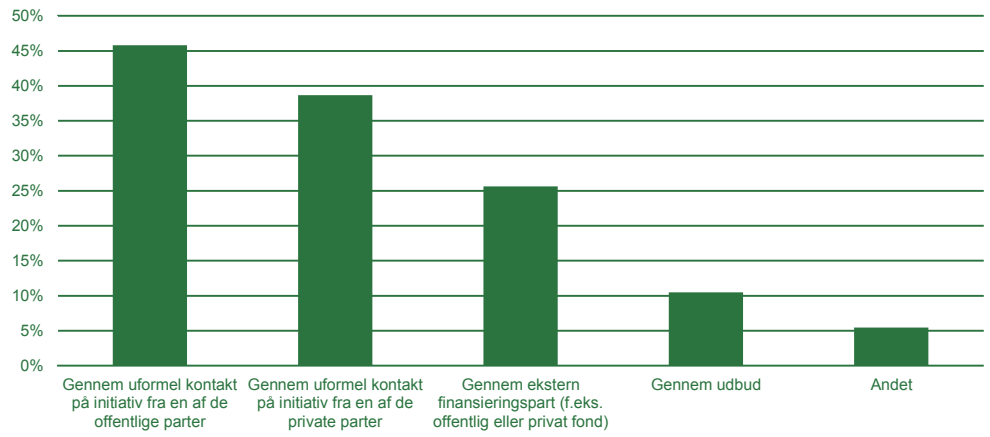
Note: Der var flere svarmuligheder i spørgeskemaet, men det er de fire, som flest respondenter har peget på, der er præsenteret i tabellen.

Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 139 offentlige respondenter og 99 private respondenter. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Endvidere viser spørgeskemaundersøgelsen, at størstedelen af partnerskaberne kommer i stand gennem uformel kontakt. Det kan enten være på initiativ fra den offentlige eller den private part. Det fremgår af Figur 3.2 neden for.

Figur 3.2 **Fordeling af, hvordan OPI'erne oprindeligt er kommet i stand**



Anm.: Opgørelserne baserer sig på svar fra 238 respondenter. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100.

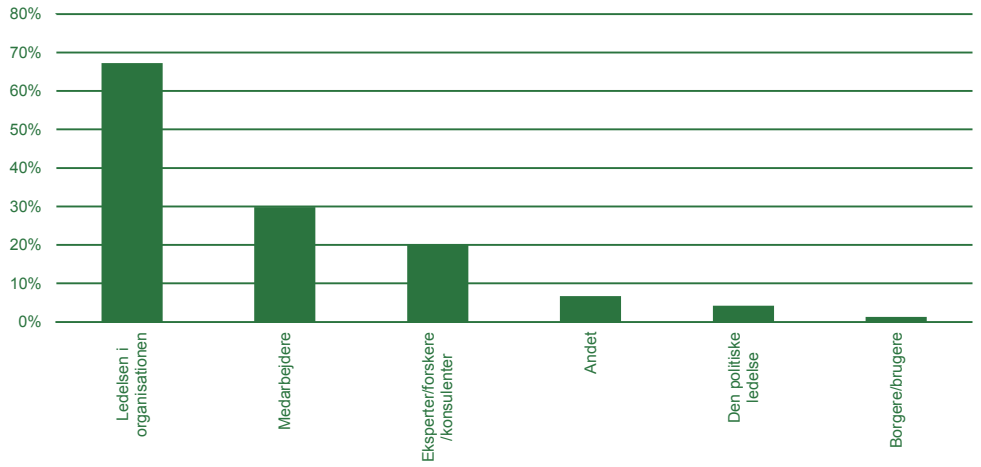
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figuren viser, at ca. 45 pct. af respondenterne svarer, at projekterne er kommet i stand gennem uformel kontakt på initiativ fra en af de offentlige parter, og at knapt 39 pct. svarer, at projekterne er kommet i stand gennem uformel kontakt på initiativ fra en af de private parter. Kun 10 pct. af respondenterne svarer, at projekterne er kommet i stand gennem udbud.

Til forskel fra et traditionelt offentligt-privat samarbejde ser det derfor ud til, at innovationspartnerskaber på velfærdsområdet ikke etableres gennem en udbudsproces, men derimod kommer i stand gennem uformelle relationer, dog med initiativ fra begge parter.

I forhold til hvilken aktør, der er drivkraften bag organisationens beslutning om at deltage i OPI'et, peger spørgeskemaundersøgelsen i retning af, at det er ledelsen i organisationen, der spiller den væsentligste rolle. Figur 3.3 viser, at 67 pct. af de respondenter, der har svaret på spørgsmålet, vurderer, at ledelsen i organisationen var hovedkræften bag beslutningen om at indgå et i et innovationspartnerskab. Figuren viser også, at 30 pct. peger på medarbejderne som den primære drivkraft, og 20 pct. peger på eksterne aktører som forskere, eksperter eller konsulenter.

Figur **3.3 Den primære drivkraft, der førte til, at organisationen besluttede sig for at deltage i OPI'et**



Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 238 respondenter. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

I forhold til etableringen af partnerskabet viser spørgeskemaundersøgelsen altså, at de undersøgte innovationspartnerskaber på velfærdsområdet er kommet i stand gennem uformel kontakt på initiativ fra både den offentlige og den private part.

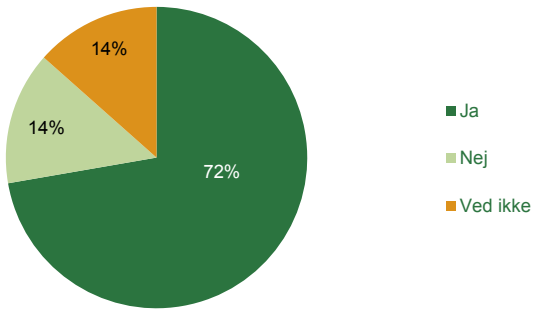
De offentlige parters motivation har hovedsageligt været øget kvalitet i serviceydelserne, mere tilfredse brugere og en reduktion i omkostninger, og de private parters motivation har været at opnå en reference til brug i fremtidige salg og samarbejder, øget omsætning samt produktudvikling. Begge parter svarer også, at ny viden og ekspertise er en motivation for at indgå i innovationspartnerskabet.

Derudover viser spørgeskemaundersøgelsen, at ledelsen i organisationen har været den primære drivkraft, der førte til, at organisationen træf beslutningen om at deltage i OPI'et. Også medarbejderne og eksterne aktører som forskere eller konsulenter fremhæves som drivkræfter bag beslutningen.

3.3 Afklaring af juridiske rammer

På trods af, at de fleste af partnerskaberne ser ud til at komme i stand gennem uformel kontakt, viser spørgeskemaundersøgelsen, at der i hovedparten af partnerskaberne er indgået en formaliseret aftale om samarbejdet. Figur 3.4 nedenfor viser, at 72 pct. af respondenterne svarer, at der i projekterne blev indgået en skriftlig samarbejdskontrakt, og at 14 pct. af respondenterne svarer, at det for deres projekt ikke var tilfældet. De sidste 14 pct. af respondenterne ved ikke, hvorvidt der blev indgået en samarbejdskontrakt.

Figur **3.4 OPI'et havde en skriftlig samarbejdskontrakt mellem de offentlige og private parter**

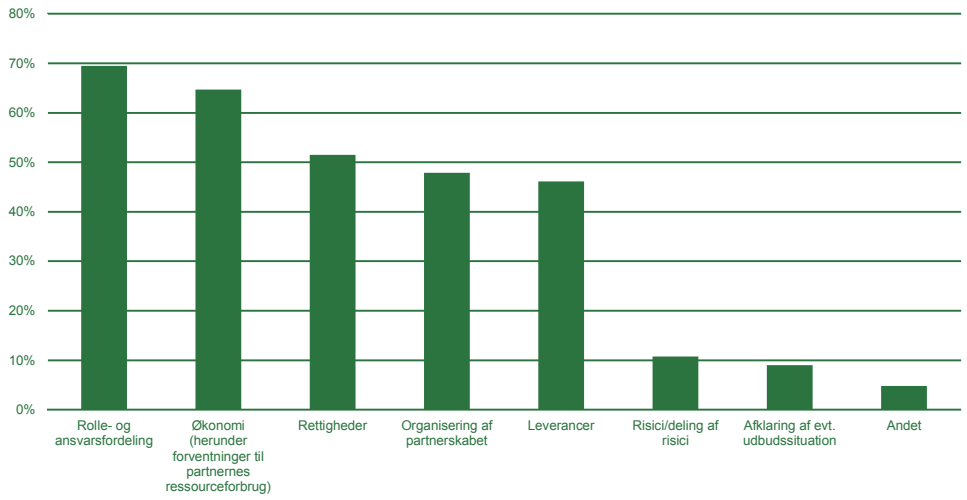


Anm.: Fordelingen baserer sig på svar fra 238 respondenter.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen peger også i retning af, at de kontrakter, der indgås, hovedsageligt regulerer organiseringen af samarbejdet, og at det kun er en mindre andel, der regulerer de juridiske rammer. Figur 3.5 nedenfor viser, at næsten 70 pct. af respondenterne vurderer, at kontrakterne regulerer rolle- og ansvarsfordelingen, og at 65 pct. af kontrakterne regulerer økonomien herunder forventningerne til partnernes ressourceforbrug. Derudover er det knapt halvdelen af respondenterne, der vurderer, at kontrakterne regulerer organiseringen af partnerskabet (48 pct.) og at knapt halvdelen fastsætter leverancer (46 pct.).

Figur **3.5 Fordeling af, hvad kontrakten have til formål at regulere**



Anm.: Opgørelserne baserer sig på svar fra 167 respondenter. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

I forhold til afklaring af de juridiske rammer svarer halvdelen af respondenterne (51 pct.), at kontrakterne regulerer rettighederne og kun 9 pct., at kontrakterne afklarer forhold vedrørende en eventuel udbudssituation. Derudover er det kun en lille andel (11 pct.) af respondenterne, der svarer, at kontrakterne regulerer fordelingen af risici.

At en større andel af kontrakterne ser ud til at regulere organiseringen af samarbejdet fremfor de juridiske rammer, kan måske skyldes, at der generelt ikke er meget erfaring med at etablere og gennemføre innovationspartnerskaber. Derfor er det måske vanskeligt at vide, hvad der er juridisk fordelagtigt at afklare på forhånd[17]. Det skal endvidere bemærkes, at det er respondenternes vurdering af, hvad kontrakterne har reguleret, og derfor er svarfordelingen ikke nødvendigvis et udtryk for, hvad kontrakterne faktisk har reguleret.

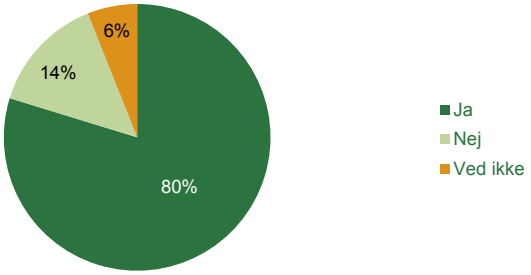
Det næste afsnit behandler fordelingen af finansieringen mellem parterne. Figur 3.5 viser, at 65 pct. af respondenterne vurderer, at de skriftlige samarbejdskontrakter regulerer økonomien, men spørgeskemaundersøgelsen viser andetsteds, at der i langt størstedelen af partnerskaberne – også dem uden skriftlig samarbejdsaftale – faktisk er en aftale om de økonomiske rammer fra start.

[17] Jf. Brogaard, Lena & Helby, Ole Petersen (2014): "Offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI). Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet", s. 25.

3.4 Fordeling af finansiering

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at der i hovedparten af de undersøgte OPI'er har været indgået en aftale om de økonomiske rammer allerede fra starten af samarbejdet. Ca. 80 pct. af respondenterne svarer, at der fra starten af samarbejdet blev indgået en aftale mellem parterne om projektets økonomi. 14 pct. svarer, at det ikke var tilfældet i det OPI, de har erfaring fra, og 6 pct. af respondenterne ved det ikke. Det fremgår af Figur 3.6.

Figur **3.6 Der var fra starten af samarbejdet en aftale om de økonomiske rammer**



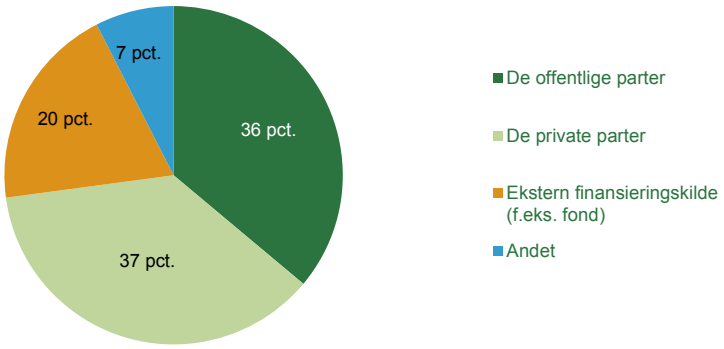
Anm.: Fordelingen baserer sig på svar fra 232 respondenter.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

At 80 pct. af 232 respondenter svarer, at der mellem de deltagende parter blev indgået en aftale fra starten om projektets økonomi er ret interessant sammenholdt med det forhold, at kun 65 pct. af 167 respondenterne svarer, at den skriftlige samarbejdskontrakt regulerede økonomien (Figur 3.5). Umiddelbart kunne det indikere, at økonomien i de fleste samarbejder afstemmes på forhånd, men altså ikke nødvendigvis formaliseres i en skriftlig samarbejdskontrakt. Det kan måske igen skyldes, at der ikke er meget erfaring med etableringen af innovationspartnerskaber, hvorfor dele af samarbejdet håndteres uformelt. I hvilket omfang aftalerne om økonomien håndteres formelt eller uformelt kan dog ikke afgøres på baggrund af de to figurer – især ikke, da spørgsmålet om, hvad kontrakterne regulerer, er besvaret af meget få respondenter. Det ville kræve et indblik i de egentlige kontrakter.

I forhold til fordelingen af finansieringen viser spørgeskemaundersøgelsen, at respondenterne vurderer, at den offentlige og den private part i gennemsnit har afholdt ca. en tredjedel af finansieringen hver. Derudover er 20 pct. af finansieringen i gennemsnit kommet fra en ekstern kilde, som eksempelvis fondsmidler. Det fremgår af Figur 3.7.

Figur **3.7 Gennemsnitlig fordeling af finansieringen**



Anm.: Opgørelsen baserer sig på svar fra 147 respondenter.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

At de offentlige og de private parter vurderes at have afholdt ca. en tredjedel af finansieringen i gennemsnit hver tyder på, at der var været en vis balancering i fordelingen af finansieringen i de undersøgte OPI'er. Det er dog begrænset, hvor meget der kan konkluderes på baggrund af Figur 3.7. Først og fremmest er det ganske få, der har besvaret spørgsmålet (147 respondenter), og derudover illustrerer figuren blot et gennemsnit. I datamaterialet er der både respondenter, der har svaret, at den offentlige part har afholdt 90 pct. af finansieringen, og at den private part har afholdt 10 pct.. Og omvendt, at den private part har afholdt 80 pct. af finansieringen, og at den offentlige har afholdt 20 pct.[18]. Et sidste forbehold er, at det er respondenternes egen vurdering af den procentvise fordeling, der er blevet spurgt til. Det vil altså kræve et mere faktuelt kendskab til finansieringen i de enkelte projekter, hvis man skal kunne sige noget mere konkret om fordelingen af finansieringen i de undersøgte OPI'er på velfærdsområdet.

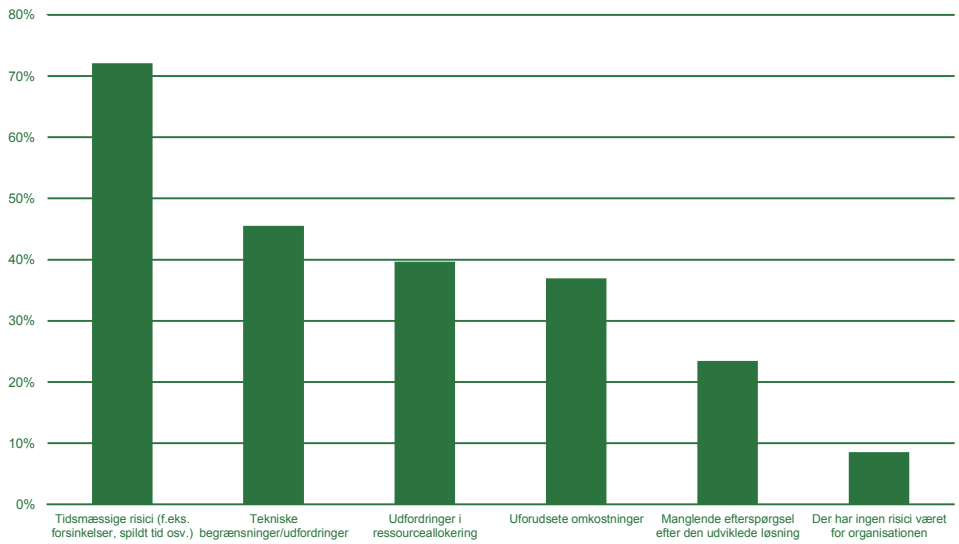
Det næste og sidste afsnit belyser, hvilke typer af risici, der er forbundet med at deltage i et OPI. Afsnittet belyser også forskellen på, hvilke risici, de offentlige og private parter peger på. Figur 3.5 viste, at kun 11 pct. af respondenterne vurderede, at de indgåede kontrakter reguleredede delingen af risici, hvilket måske kan skyldes, at der ikke er meget erfaring med OPI som samarbejdsform, og derfor er det svært at vide, hvad der skal afstemmes på forhånd. Formålet med at afdække typen af risici er derfor at give inspiration til fremtidige projekter i forhold til, hvad der med fordel kan forventningsafstemmes om i forbindelse med etableringen af samarbejdet.

[18] Jf. opiguide.dk afhænger fordelingen af finansieringen af typen af modelaftale. Det betyder, at der også er OPI-samarbejder, hvor finansieringen ikke nødvendigvis er lige fordelt. Se evt. http://www.opiguide.dk/cases-og-vaerktoejer/vaerktoejer/opi-jura_dansk.aspx

3.5 Risici

Spørgeskemaundersøgelsen peger i retning af, at der er en række risici forbundet med at indgå i et innovationspartnerskab. Figur 3.8 nedenfor viser, at der er flest respondenter (72 pct.), der peger på tidsmæssige risici eksempelvis forsinkelser eller spildt tid, som en risiko der er eller var forbundet med det OPI, de har erfaringer fra.

Figur **3.8 Fordeling af den type risici, der vurderes at have været for OPI'et**



Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 222 respondenter. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100. Foruden svarmulighederne i figuren kunne respondenterne også svare "Dårligt omdømme", eller "Andet". Disse er ikke taget med, da mindre en 10 pct. har svaret det.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figuren viser også, at 45 pct. af respondenterne peger på udfordringer i forhold til tekniske begrænsninger og 40 pct. på udfordringer i forhold til ressourceallokering. 37 pct. vurderer, at uforudsete omkostninger har været en risiko, og 23 pct. peger på manglende efterspørgsel efter den udviklede løsning.

Kapitel 4
Resultater og effekter

Dette kapitel beskæftiger sig med resultater og effekter opnået i OPI'er på både velfærds- og miljøområdet. Hvor et OPI-projekts *resultater* er projektets konkrete og kontekstbundne følger, er projektets *effekter* de mere langsigtede kvalitetsmæssige og økonomiske gevinster. Et resultat kan derfor være udviklingen af et nyt produkt, og effekten heraf kan være øget brugertilfredshed eller færre administrative omkostninger.

Kapitlet er tænkt som et inspirationskatalog til offentlige og private aktører, der er nysgerrige for at vide, hvilke resultater og effekter allerede gennemførte OPI-samarbejder har haft.

For at give den bredeste indsigt i, hvad der er allerede er opnået gennem OPI-partnerskaber, baserer kapitlet sig på resultater og effekter både fra spørgeskemaundersøgelsen på velfærdsområdet, men også dem fra casestudierne på både velfærds- og miljøområdet.

Det skal bemærkes, at de refererede resultater og effekter ikke er målt eller på anden vis evalueret. Der refererede effekter er gengivelser af respondenternes *oplevede* effekter og således ikke nødvendigvis fakta.

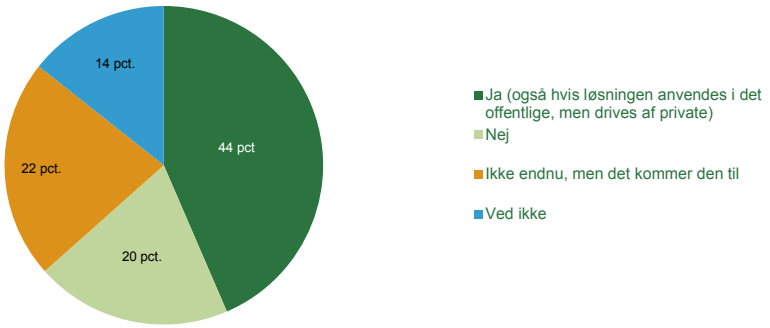
Endvidere kan det, for så vidt angår de data, der stammer fra spørgeskemaundersøgelsen, ikke afvises, at der kan være en positiv bias i besvarelserne. Dette kan eksempelvis skyldes, at de personer, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen vil have en tendens til at vurdere projekterne mere positivt, end der egentligt er grundlag for, eller at respondenter, der har haft positive oplevelser med OPI-projekter har haft en større tilbøjelighed til at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen, end dem har haft en negativ oplevelse. Der tages i dette kapitel ikke forbehold for denne eventuelle positive tendens i data.

4.1 Resultater

Dette afsnit handler om, hvilke resultater, der er skabt i offentligt-private innovationspartnerskaber. På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen belyser afsnittet både omfanget og typen af de løsninger, der er udviklet i OPI'erne på velfærdsområdet. Derudover præsenterer afsnittet en række af de løsninger, som fremgår af casematerialet. Det være sig innovationer både på velfærds- og miljøområdet.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at mere end halvdelen af respondenterne vurderer, at de udviklede løsninger i OPI'erne på velfærdsområdet allerede anvendes eller kommer til at blive anvendt hos den deltagende offentlige part eller i en anden offentlig organisation. Det fremgår af Figur 4.1.

Figur **4.1 Anvendes den udviklede løsning i dag hos den deltagende offentlige part i OPI'et eller i en anden offentlig organisation**



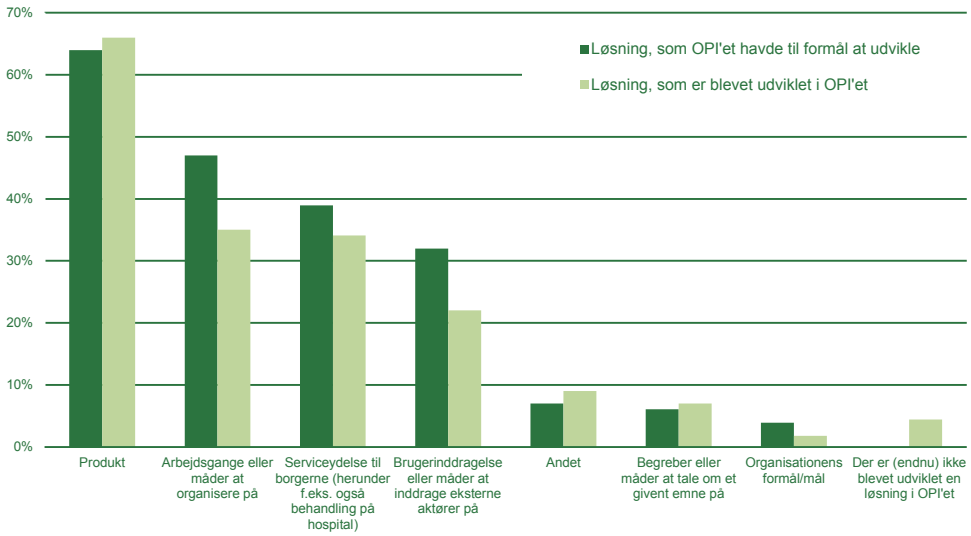
Anm.: Fordelingen baserer sig på svar fra 216 respondenter.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figuren viser, at 44 pct. af respondenterne vurderer, at løsningerne allerede anvendes, og at 22 pct. vurderer, at de vil komme til det. Der er dog også 20 pct. af respondenterne, der svarer, at løsningen ikke anvendes, og 14 pct. ved ikke, hvorvidt den anvendes.

Derudover viser spørgeskemaundersøgelsen, at det overvejende er de løsninger, OPI'erne på velfærdsområdet har haft til formål at udvikle, som faktisk bliver udviklet. Det viser Figur 4.2.

Figur **4.2 Løsningerne, som OPI'erne havde til formål at udvikle, sammenholdt med løsningerne, som faktisk er blevet udviklet**



Anm.: Fordelingen af løsninger, som OPI'et havde til formål at udvikle, baserer sig på svar fra 238 respondenter, og fordelingen af løsninger, som faktisk er udviklet i OPI'et, baserer sig også på svar fra 238 respondenter. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

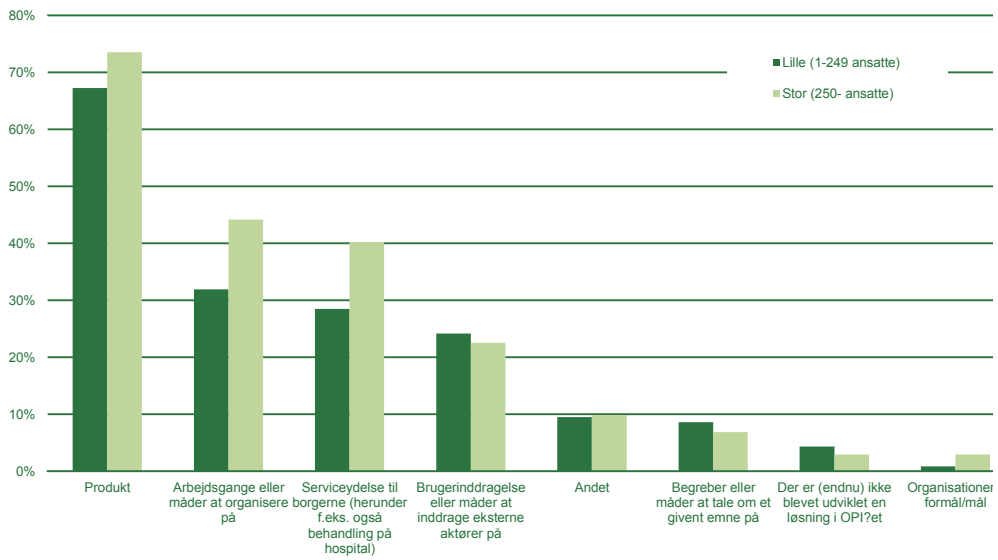
Figuren viser, at størstedelen af projekterne har haft til formål at udvikle et produkt (64 pct.), hvilket også er lykkes for en tilsvarende stor andel (66 pct.).

Derudover viser figuren, at der er en større andel af projekterne, der har haft til hensigt at udvikle enten arbejdsgangene, serviceydelsen til borgerne eller brugerinddragelse, end der er projekter, hvori de tre typer af løsninger faktisk er blevet udviklet. I forhold til udviklingen af arbejdsgangene eller måder at organisere på, så er det 47 pct. af projekterne, der har haft det til formål, men kun 35 pct., hvori det er sket. I forhold til udvikling af serviceydelser til borgerne er forskellen ikke nær så stor. 39 pct. af projekterne har haft dette til formål, og det er indfriet i 34 pct. af projekterne. Hvad angår brugerinddragelse, har dette været formålet i 32 pct. af projekterne, men kun indfriet i 22 pct..

Sammenholdes respondenternes vurdering af, hvad OPI'erne havde til formål at udvikle, og hvad der faktisk er udviklet, så viser spørgeskemaundersøgelsen en tendens til, at formålene med partnerskaberne som oftest indfries. Det skal bemærkes, at der er tale om respondenternes subjektive afrapporteringer, hvilket kan bidrage til den meget positive tendens, der tegner sig.

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at der i forhold til størrelsen af organisationen er en forskel på fordelingerne af, hvilke type løsninger, der udvikles. Det fremgår af Figur 4.3.

Figur **4.3 Fordelingen af udviklede løsninger på størrelsen af organisationen**



Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 218 respondenter, heraf er 116 fra små organisationer og 102 fra store organisationer. En lille organisation betragtes som en organisation med op til 249 ansatte, og en stor organisation betragtes som en organisation med 250 eller flere ansatte. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figur 4.3 viser overordnet, at det er en større andel af de udviklede løsninger, der finder sted i store end i små organisationer. Dette gælder både udviklingen af produkter, arbejdsgange og serviceydelserne.

Figuren viser, at 74 pct. af respondenterne fra store organisationer svarer, at der i OPI'et er udviklet et produkt. Til sammenligning er det 67 pct. af respondenterne fra små organisationer, der svarer, at OPI'et har ført til produktudvikling.

Et lignende billede tegner sig i forhold til udviklingen af arbejdsgange og serviceydelser. 44 pct. af respondenterne fra store organisationer svarer, at der er blevet udviklet arbejdsgange eller måder at organisere på, hvor det kun er 32 pct. af respondenterne fra de små organisationer, der svarer det samme.

40 pct. af respondenterne fra store virksomheder svarer, at der er udviklet serviceydelser til borgerne, hvor det kun er 28 pct. af respondenterne fra små virksomheder, der svarer det samme.

Der er derfor en noget større andel af respondenter fra store end små organisationer, der svarer, at innovationspartnerskabet enten har resulteret i udviklingen af et produkt, nye arbejdsgange eller serviceydelser.

Boks 4.1
Case eksempler – Resultater

Det Gode Ældreliv

I projektet er der udviklet otte konkrete løsninger og servicetiltag til forbedring af beboernes livskvalitet. Løsningerne er implementeret på forskellige plejehjem.

Som eksempel på en konkret løsning kan nævnes *motoriseret og automatisk solafskærmning*, der er et gardin, der styres ved et enkelt tryk på en fjernbetjening eller – for beboere, der ikke kan betjene en fjernbetjening - ved hjælp af en censor, der reagerer på sollys.

Herudover er der udviklet *automatiserede døråbnere*, *memoplaner* (touchskærm til memorering af tid og aftaler), *CUPAREX* (varmepakning til beboere med muskulære problemer) samt en *GPS-løsning til Sporing af vandrende beboere med demens.*

Som eksempel på et konkret servicetiltag kan nævnes *Coaching i netværksgrupper for beboerne og coaching i teams for medarbejderne*. Dette er en løsning, hvor udvalgte beboere har deltaget i to individuelle coachende samtaler samt tre net-værksmøder, med henblik på at etablere nye relationer og netværk mellem beboerne. Løsningen indebar også to eksterne heldags temadage for medarbejderne for at skabe en bedre kontakt mellem medarbejderne og beboerne.

Herudover er der udviklet *Motions- og Mødestedet* og *Medicinhåndtering, beboersamtaler og medicingennemgang samt kursusrække for medarbejdere*.

Innovationssamarbejde om Intelligente Transport Systemer

I projektet er der udviklet otte konkrete løsninger til forbedring af fremkommelighed, grøn mobilitet og trafiksikkerhed. Alle løsningerne er blevet testet, og de bedste af løsningerne implementeres, når kommunen har afsluttet en udbudsproces, der indledes i januar 2015.

Som eksempel på en konkret løsning kan nævnes *det intelligente gadelys*, der er handler om at skabe synergi mellem gadebelysningen og trafiksignaler. Det kan blandt andet bruges til at øge gadebelysningen i udsatte kryds, når der er behov, fx når sensorer registrerer, at der kommer cyklister, eller når sigtbarheden er meget lav på grund af regn, sne eller tåge.

Herudover er der udviklet *fleksible byrum* (udnyttelse af tomme p-pladser), *Copenhagen Intelligent Transport Systems* (trafikstyring), *CPH:SENSE* (optimering af lyskryds), *intelligent prioritering af busser*, *trafikinformationssystem* (integreret trafikinformation og rejseplanlægning på tværs af transportformer), *Trigger Framework* (optimering af lyskryds), *Cykelinformationssystemet* (trafikinformation til cyklister).

Desuden har både den private og offentlige part fået viden om OPI-samarbejder samt hin-

andens ressourcer, mens kommunen har fået et bredere vidensgrundlag om teknik- og miljøområdet. Virksomhederne har fået indsigt i nye muligheder for samarbejde med offentlige parter og et netværk blandt både offentlige og private parter, som de efterfølgende kan trække på.

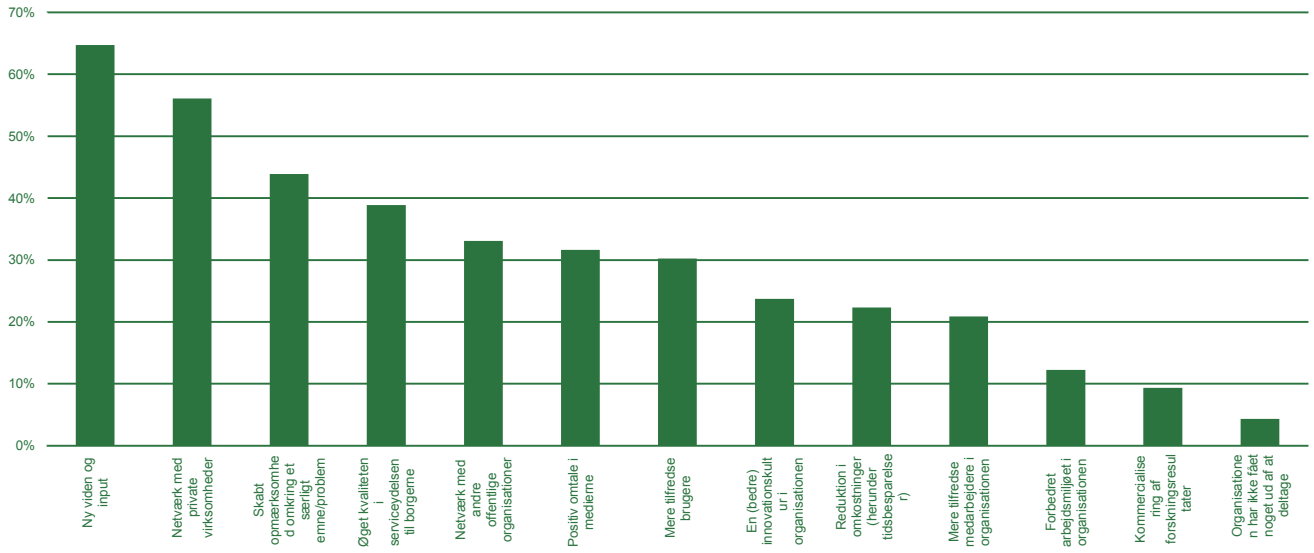
Endelig vurderer 9 ud af 10 virksomheder, at projektet har ført til innovation i deres virksomhed.

4.2 Oplevede effekter for den offentlige part

De næste to afsnit handler om, hvilke effekter respondenterne vurderer, at de udviklede løsninger i innovationspartnerskaberne har haft. Som redegjort for i indledningen af kapitlet betragtes effekter som de økonomiske og kvalitetsmæssige gevinster, den udviklede løsning fører med sig. Det kan eksempelvis være mere tilfredse borgere, færre administrative omkostninger for den offentlige part eller større markedsadgang for den private part.

Figur 4.4 nedenfor viser, hvilke effekter de offentlige parter i spørgeskemaundersøgelsen vurderer, at deltagelsen i OPI'et har haft for deres organisation.

Figur **4.4 Fordeling af de effekter, som de offentlige parter vurder at have opnået**



Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 139 respondenter. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figuren viser, at de offentlige parter i højere grad oplever at have opnået kvalitative end økonomiske effekter ved at deltage i innovationspartnerskabet.

Mere end halvdelen svarer, at de har opnået ny viden (65 pct.) samt netværk med private virksomheder (56 pct.). Derudover svarer næsten halvdelen, at der skabes opmærksomhed omkring et særligt emne eller problem (44 pct.). Ses der på effekter, der relaterer sig til bru-

gerne så svarer 39 pct., at kvaliteten i serviceydelserne til borgerne øges, 39 pct. svarer, at de har fået mere tilfredse brugere, og 21 pct. svarer, at de har fået mere tilfredse medarbejdere i organisationen.

I forhold til de økonomiske effekter, så svarer 22 pct., at OPI'et har ført til reduktion i omkostninger herunder også tidsbesvarelser, mens 9 pct. svarer, at der er sket en kommercialisering af forskningsresultaterne. Det skal bemærkes, at visse af projekterne enten ikke – eller først lige – er afsluttet. Det kan derfor ikke afvises, at der vil være økonomiske effekter, der kan realiseres efter spørgeskemaundersøgelsens gennemførelse.

Endelig viser figuren, at en relativt lille andel (4 pct.) svarer, at de ikke har fået noget ud af at deltage i OPI-projektet.

Boks 4.2
Case eksempler – Effekter for den offentlige part

Udvikling af skærme på plejehjem

Projektet har medført en reduktion i administrative timer. Reduktionen er ikke nødvendigvis materialiseret i konkrete besparelser, men kan i stedet have været med til at øge servicekvaliteten hos borgerne. Medarbejderne er således mere på stuerne som følge af, at de kan bruge skærmene til administrativt arbejde. Det har været en sidegevinst, at medarbejderne nu er mere orienterede om, hvad der sker i beboerenes hjem.

CT-innovationsenhed

Projektet har potentiale til at reducere de økonomiske omkostninger forbundet ved CT-scanninger, idet projektet medfører en bedre udnyttelse af scannere. Dette skyldes, at CT-innovationsenhedens arbejde fjerner frygten hos patienterne og dermed reduceres behovet for at anvende bedøvelse i forbindelse med scanninger.

Endvidere har CT-innovationsenhedens arbejde vist potentialet i at etablere innovationsenheder i sundhedsvæsnet.

Endelig har projektet medført, at både Radiologisk Afdeling og Siemens er blevet mere bevidste om at inddrage borgerne som samarbejdspartnere med henblik på at kvalificere løsningerne.

Rensningsanlæg på Herlev Hospital

Projektet kan indebære potentielle besparelser. Dels fordi spildevandet kan ledes uden om kommunens system. Dels fordi spildevandet på længere sigt forventeligt kan udledes i miljøet. Endelig fordi spildevandet fremadrettet forventeligt kan benyttes til afkøling af hospitalet. Hertil kommer at anlægget har stor betydning for miljøet omkring Herlev Hospital, fordi hospitalet – efter at anlægget er taget i drift – ikke længere udleder store mængder forurenet spildevand. Såfremt andre hospitaler opretter lignende rensningsanlæg vil der på sigt være store samfundsmæssige gevinster.

Ny målemetode til at overvåge grundvandforurening

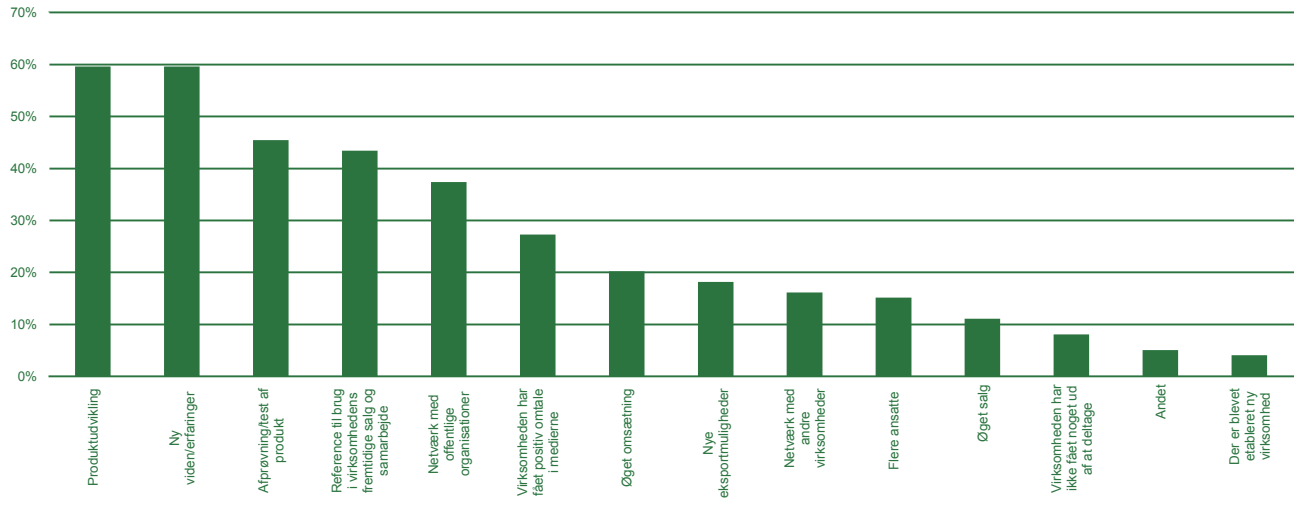
Projektet kan indebære potentielle besparelser. Region Hovedstaden har fået mulighed for at måle niveauet af forurening på en ny og forbedret måde. Der kan foretages mere præcise målinger til udarbejdelse af risikovurdering, og indsatsen mod forurening kan derfor målrettes. Regionen vil dermed i nogle tilfælde kunne spare en oprensning af et forurenet område. Herudover har projektet nogle kvalitative effekter. Det kan gennemføres nye former for komplicerede målinger af forureningen i grundvandet. Kvaliteten af de risikovurderinger, der kan udarbejdes på baggrund af målingerne, bliver derfor mere præcise. Desuden kan der opspores forureningstrusler, som de gamle måleredskaber ikke kunne lokalisere.

4.3 Oplevede effekter for den private part

Dette afsnit handler om omfanget og typen af effekter, som de private parter vurderer, at deres deltagelse i OPI'erne på velfærdsområdet har ført med sig.

Figur 4.5 viser, hvilke effekter de private parter i spørgeskemaundersøgelsen oplever, at deltagelsen i OPI'et har haft for deres organisation.

Figur **4.5 Fordeling af de effekter, som de private parter vurderer at have opnået**



Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 99 respondenter. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Parallelt til de offentlige respondenter vurderer de private, at deres organisation i højere grad har opnået kvalitative end økonomiske effekter ved at deltage i innovationspartnerskabet.

60 pct. af respondenterne vurderer, at de har opnået produktudvikling. Ligeledes vurderer 60 pct., at de har opnået ny viden eller erfaring. Derudover svarer 45 pct., at OPI'et har bidraget til, at virksomheden har kunnet teste deres produkt, 43 pct. at de har opnået en reference til brug for virksomhedens fremtidige salg og samarbejde, og 37 pct. svarer, at de har fået etableret netværk med offentlige organisationer.

I forhold til de økonomiske effekter så svarer 20 pct. af respondenterne, at virksomheden har opnået en øget omsætning, 18 pct. svarer, at de har opnået nye eksportmuligheder, og 11 pct. svarer, at de har opnået et øget salg. Det skal hertil bemærkes, at svarprocenterne er baseret på et begrænset antal respondenter. Eksempelvis er det kun 18 respondenter, der svarer til de 18 pct., der vurderer, at virksomheden har opnået eksportmuligheder. Endvidere skal det bemærkes, at der kan være økonomiske gevinster, der endnu ikke er realiseret, men som på længere sigt vil vise sig. Eksempelvis viser casegennemgangen, at selvom der i flere cases endnu ikke er identificeret økonomiske gevinster, så vurderer den private part, at der fremadrettet er potentiale for øgede indtægter.

Endeligt er det værd at bemærke, at 8 pct. af de private respondenter svarer, at de ikke har fået noget ud af at deltage i OPI-projektet.

Boks 4.3
Case eksempler – Effekter for den private part

Mødestedet

Den private part vurderer, at det er et marked med uforløst potentiale, og deltagelsen i projektet giver et forspring i forhold til potentielle konkurrenter på markedet. Projektet har endnu ikke medført et konkret salg til det offentlige, men den private part vurderer, der er et potentiale herfor. Endvidere har projektet skabt nye relationer, der efterfølgende affødt et nyt innovationsnetværk, hvor næsten samtlige af de tidligere projektdeltagere deltager. Således består relationerne i nye projekter, hvor deres videndeling kan fortsætte også i andre henseender.

CT-innovationsenhed

Projektet har givet Siemens en unik viden om medarbejderenes arbejdsgange og patienternes behov. Viden kan anvendes ved salg af scannere til andre hospitaler både i indland og udland.

Siemens kan endvidere bruge CT-scannerens resultater og effekter i deres salgs og marketingsmateriale til at sælge scanneren til andre hospitaler.

Rensningsanlæg på Herlev Hospital

Der er ikke identificeret nogle økonomiske effekter på den korte bane, men det vurderes, at der på sigt kan være et betydeligt indtægtspotentiale for Grundfos.

Projektet har givet Grundfos sin første reference, hvilket betragtes som afgørende for, at kunne introducere anlægget på det nationale og internationale marked.

Rensningsanlægget er blevet efterspurgt af andre danske hospitaler, men der er dog intet salg endnu. Grundfos forventer dog, at der vil opstå et dansk marked inden for de næste to til fire år. Der er yderligere en forestilling om, at der på sigt vil kunne sælges omkring 10 anlæg i Danmark. Derudover vil lovgivning på området kunne skabe en pludselig efterspørgsel, som Grundfos BioBooster kan imødekomme med udgangspunkt i det anlæg, der er blevet udviklet på Herlev Hospital.

Ny målemetode til at overvåge grundvandsforurening

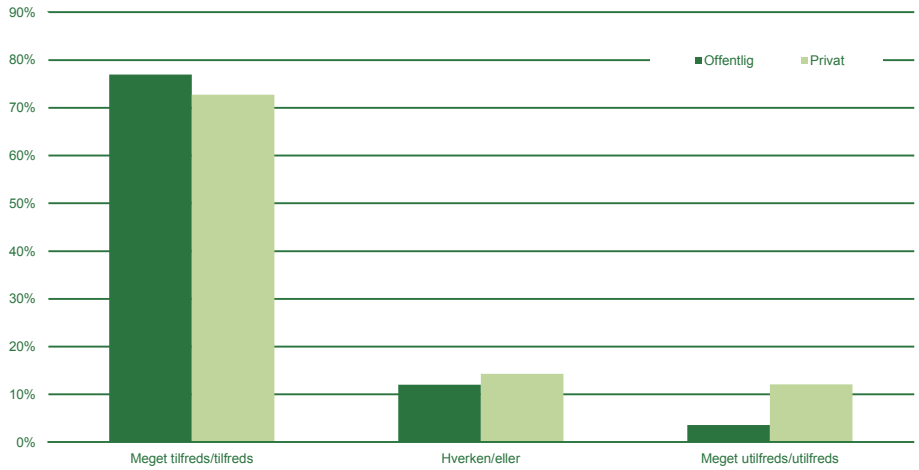
Projektet har givet den private leverandør sin første reference på produktet i drift. Dette betragtes som afgørende for, at leverandøren kan markedsføre sig på både det nationale og internationale marked. Projektet har medført, at den private leverandør har haft sit første salg i Danmark til en anden region. Endvidere har leverandøren fået kunder på det nederlandske marked. Endelig forventer den private leverandør, at der er et stort markedspotentiale for produktet både på det nationale og på det internationale marked.

4.4 Tilfredshed med deltagelse i OPI

Kapitlet har indtil videre vist, at hovedparten af respondenterne vurderer, at OPI'erne både har ført konkrete resultater, men også mere langsigtede effekter med sig. Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at hovedparten af de adspurgte både offentlige og private har været tilfredse med at deltage i OPI'erne. Det behandler dette afsnit.

Figur 4.6 nedenfor viser, at det er langt størstedelen af de respondenter, der har besvaret svaret spørgsmålet, som enten har været meget tilfredse eller tilfredse med at deltage i OPI-samarbejdet. Således er det kun en lille andel, der ikke har været tilfredse.

Figur **4.6 Fordeling af parternes tilfredshed med deltagelse i OPI'et på sektor**



Note: Svarkategorierne meget tilfreds og tilfreds er slået sammen, og svarkategorierne meget utilfreds og utilfreds er slået sammen.

Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 139 offentlige respondenter og 99 private respondent.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

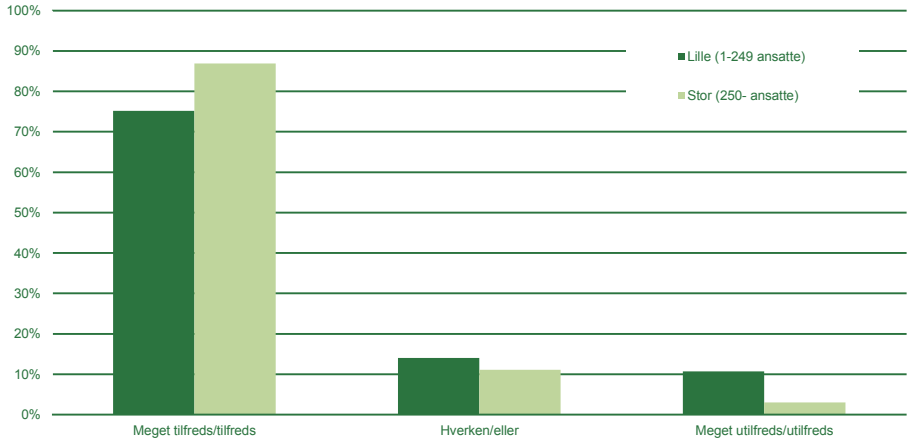
Figuren viser, at 77 pct. af de offentlige respondenter enten har været tilfredse eller meget tilfredse med at deltage i OPI'et. Til sammenligning er det 73 pct. af de private, der har været enten tilfredse eller meget tilfredse med at deltage.

Det betyder også, at kun ganske få har været utilfredse. Det er 4 pct. af de offentlige respondenter, der svarer, at de har været utilfredse eller meget utilfredse, hvor 12 pct. af de private respondenter svarer det samme.

I forhold til at være indifferente, så har 12 pct. af de offentlige respondenter angivet, at de hverken har været tilfredse eller utilfredse. Det har 14 pct. af de private respondenter ligeledes svaret.

I forhold til de to sektorer ser der altså ikke ud til at være en stor forskel på graden af tilfredshed med at deltage i OPI'er. Samme billede tegner sig, hvis tilfredsheden sammenholdes med størrelsen af organisation. Figur 4.7 viser nemlig, at langt størstedelen af både store og små organisationer har været tilfredse eller meget tilfredse med at deltage i OPI-samarbejdet.

Figur **4.7 Fordeling af parternes tilfredshed med deltagelse i OPI'et på størrelsen af organisationen**



Note: Svarkategorierne meget tilfreds og tilfreds er slået sammen, og svarkategorierne meget utilfreds og utilfreds er slået sammen.

Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 121 respondenter fra små organisationer og svar fra 99 respondenter fra store organisationer. En lille organisation betragtes som en, der har 1-249 ansatte, og en stor organisation betragtes som en, der har 250 eller flere ansatte.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

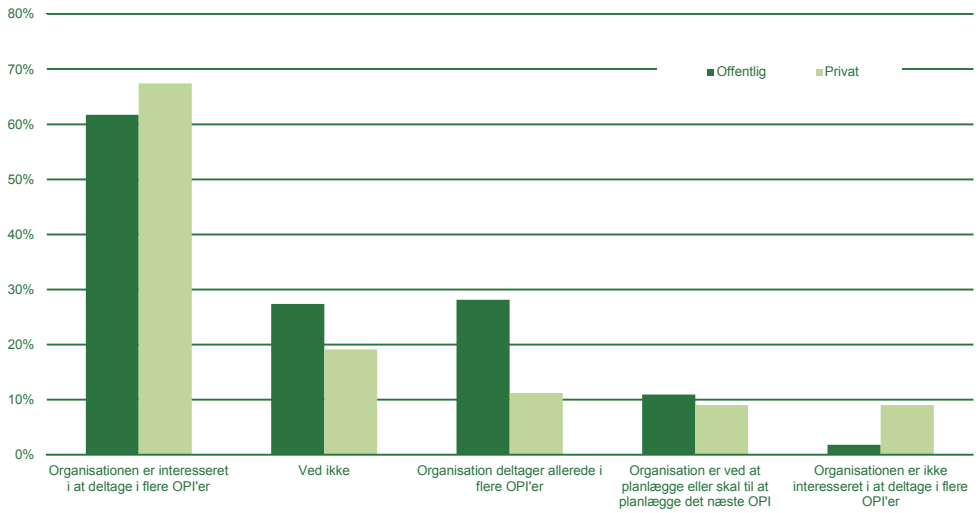
Figur 4.7 viser, at 87 pct. af respondenterne fra store organisationer og 75 pct. af respondenterne fra små organisationer har været enten tilfredse eller meget tilfredse med at deltage. Figuren viser også, at kun 3 pct. af de store organisationer og 11 pct. af de små organisationer har været enten utilfredse eller meget utilfredse med at deltage. De resterende 11 pct. fra store organisationer og 14 pct. fra små organisationer har hverken været tilfredse eller utilfredse med at deltage.

Spørgeskemaundersøgelsen peger derfor på, at langt størstedelen af respondenterne uagtet sektor og størrelsen af organisation har været tilfredse eller meget tilfredse med at deltage i OPI-samarbejder. Denne positive tendens kan, som det også tidligere er beskrevet, måske skyldes, at det er de mest involverede parter i samarbejdet, der har besvaret spørgeskemaet, eller dem med mest positive erfaringer, der har valgt at deltage.

I forhold til fremadrettet at indgå i OPI'er er det også størstedelen af de deltagende parter, der svarer, at de enten er interesserede i at deltage i flere OPI'er, eller at de allerede deltager i flere OPI'er.

Figur 4.8 viser fordelingerne over, hvorvidt de offentlige og private parter har planer om fremadrettet at deltage i flere OPI'er.

Figur **4.8 Fordeling over de offentlige og private organisationers planer om at deltage i OPI'er fremadrettet**



Note: "Ved ikke"-kategorien er taget med i denne opgørelse, da det er en betydelig stor andel af respondenterne, der ikke ved, hvad organisationernes fremtidige planer for OPI'er er. Hvis ikke kategorien tages med vil det give et misvisende billede i forhold til de andre kategorier.

Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 128 offentlige respondenter og 89 private respondenter.

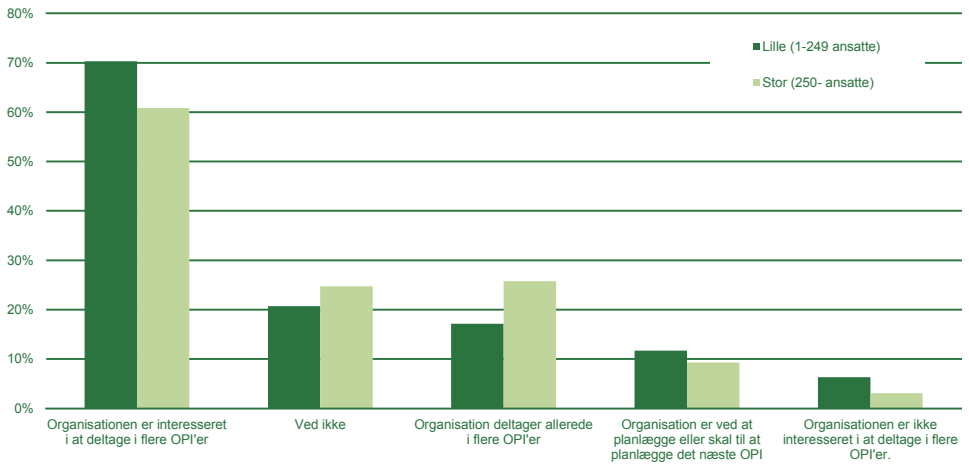
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figur 4.8 viser, at 67 pct. af de private respondenter og 62 pct. af de offentlige respondenter vurderer, at organisationen er interesseret i fremover at deltage i OPI'er. Derudover viser figuren, at 11 pct. af de offentlige og 9 pct. af de private respondenter angiver, at organisationen allerede er ved at planlægge det næste OPI. Også en vis andel af respondenterne angiver, at deres organisation allerede deltager i andre OPI'er. Det gælder 28 pct. af de offentlige og 11 pct. af de private respondenter.

For både de offentlige og de private parter peger resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen derfor i retning af, at de enten allerede deltager i andre OPI'er, at de er ved at planlægge det næste OPI, eller at de har interesse i at deltage i flere OPI'er. Der er således også kun en lille andel (2 pct. af de offentlige og 9 pct. af de private), der angiver, at deres organisation ikke er interesseret i at deltage i flere OPI'er.

Den samme tendens gør sig gældende i forhold til store og små organisationer. Figur 4.9 viser fordelingerne over, hvorvidt store og små organisationer har planer om fremadrettet at deltage i flere OPI'er.

Figur **4.9 Fordeling over store og små organisationers planer om at deltage i OPI'er fremadrettet**



Note: "Ved ikke"-kategorien er taget med i denne opgørelse, da det er en betydelig stor andel af respondenterne, der ikke ved, hvad organisationernes fremtidige planer for OPI'er er. Hvis ikke kategorien tages med ,vil det give et misvisende billede i forhold til de andre kategorier.

Anm.: Fordelingerne baserer sig på 111 svar fra respondenter i små organisationer og 97 svar fra respondenter i store organisationer. En lille organisation betragtes som en, der har 1-249 ansatte, og en stor organisation betragtes som en, der har 250 eller flere ansatte.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figur 4.9 viser, at 70 pct. af de små organisationer og 61 pct. af de store organisationer er interesserede i at deltage i flere OPI'er. Derudover viser figuren, at 26 pct. af de store organisationer og 17 pct. af de små organisationer allerede deltager i flere OPI'er. En mindre del af respondenterne angiver også, at de er ved at planlægge det næste OPI. Det gælder 12 pct. af respondenterne fra små organisationer og 9 pct. af respondenterne fra store organisationer.

For både store og små organisationer peger resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen derfor i retning af, at de enten allerede deltager i andre OPI'er, at de er ved at planlægge det næste OPI, eller at de har interesse i at deltage i flere OPI'er.

Ligesom fordelingen på sektor er der også kun en mindre andel (6 pct. af de små organisationer og 3 pct. af de store), der angiver, at deres organisation ikke er interesseret i at indgå i OPI'er fremadrettet.

Kapitel 5
Tværgående erfaringer

Dette kapitel behandler tværgående proceserfaringer fra både velfærdsområdet og miljøområdet. Kapitlet baserer sig hovedsageligt på erfaringerne fra de 12 casestudier, men data fra spørgeskemaundersøgelsen inddrages også, hvor det viser sig relevant, til at understøtte de erfaringer, der udledes af de undersøgte cases. At erfaringerne hovedsageligt formuleres på baggrund af casematerialet skyldes, at kapitlet har til formål at afsøge *tværgående* erfaringer. Dette er ikke muligt på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, da den kun afdækker forhold vedrørende OPI'er på velfærdsområdet. Derfor fungerer spørgeskemaundersøgelsen alene supplerende i dette kaptitel.

Kapitlet afsøger, hvad der kendetegner OPI-projekter, der er lykkes. Det kan således fungere som inspiration til, hvordan OPI-projekter kan gennemføres og tilrettelægges med henblik på at øge sandsynligheden for, at projekterne indfrier de forventninger til resultater og effekter, som både den offentlige ordregiver og den private part havde i udgangspunktet.

Der er i alt identificeret otte tværgående læringspunkter, som er inddelt i tre hovedtemaer. Det første tema behandler fordelene ved at få styr på formalia fra starten, herunder at afklare retningslinjer om udbuds- og rettighedsproblematikker. Det andet tema behandler erfaringerne med organiseringen af samarbejdet. God projektledelse og klar forventningsafstemning om rolle- og ansvarsfordeling skaber grundlag for, at projektet kan lykkes. Det sidste tema behandler erfaringerne med inddragelse og engagement. En læring fra casene er, at brugerne – medarbejdere såvel som borgere – i videst muligt omfang bør inddrages, og at medarbejderne, der skal gennemføre projektet, skal føle ejerskab og lysten til at engagere sig.

Selvom et OPI er en særlig form for offentlig-privat samarbejde, er den overordnede erfaring fra casestudierne, at den succesfulde målopfyldelse kommer i stand gennem god processtyring. Temaerne og læringspunkterne forekommer måske derfor også generiske og ikke nødvendigvis særegne for et offentligt-privat innovationspartnerskab. Dette skyldes, at de tværgående erfaringer fra casene viser, at et OPI som mange andre projektstyrede samarbejder, har gode forudsætninger for at lykkes med god projektstyring. Casene viser dog også, at der er særegne karakteristika ved OPI'er, der gerne skal tænkes ind i projektstyringen. Det er eksempelvis udbuds- og rettighedsproblematikker samt inddragelse af borgere og medarbejdere i den innovative proces.

På www.opiguide.dk findes en procesguide med konkrete værktøjer til god projektstyring af OPI'er. Det er eksempelvis standardiserede aftalemodeller, der netop tager højde for rettighedsspørgsmål, OPI business case samt handlingsplaner. Opiguide.dk blev lanceret første gang i 2011 af Erhvervsstyrelsen i samarbejde med Mind Lab. Guiden baserer sig på viden, der er indsamlet gennem et stort researcharbejde, hvor en række eksperter, interessenter og praktikere på området har været involveret (herunder de fem regioner, en lang række kommuner, private virksomheder og uddannelsesinstitutioner). Fra marts 2015 har foreningen Welfare Tech overtaget OPI-guiden samt administrationen og videreudviklingen af hjemmesiden.

Boks 5.1
Temaer og læringspunkter

Afklaring af rammer fra start

» Læringspunkt 1: Klare rammer fra start mindsker risikoen for konflikter undervejs

» Læringspunkt 2: Åbenhed om udbuds- og rettighedsspørgsmål øger virksomhedernes lyst til at deltage

Organisering

» Læringspunkt 3: Inddragelse af relevante parter giver et godt videngrundlag for udviklingsarbejdet

» Læringspunkt 4: Effektiv projektledelse skaber fremdrift og angiver retning

» Læringspunkt 5: Forventningsafstemning minimerer risikoen for uforudsete omkostninger, spildtid eller fejlvurdering af ressourceforbrug

Samarbejde, inddragelse og engagement

» Læringspunkt 6: Gensidig tillid skaber fremdrift og et løsningsorienteret samarbejdsklima

» Læringspunkt 7: Brugerinddragelse kvalificerer den innovative proces

» Læringspunkt 8: Engagement, vilje og ejerskab er centrale drivkræfter i samarbejdet

De følgende afsnit udfolder de enkelte læringspunkter med inddragelse af konkrete og relevante erfaringer fra de 12 cases. Caseeksemplerne skal tydeliggøre, hvordan OPI-projekterne faktisk er tilrettelagt og gennemført.

Det skal bemærkes, at læringspunkterne præsenteres i kronologisk rækkefølge i forhold til gennemførelsen af et OPI-projekt. Læringspunkterne er således *ikke* prioriteret i forhold til, hvor afgørende de er for den succesfulde målopfyldelse.

5.1 Afklaring af rammer fra start

Tema 1 omhandler forhold, man skal være opmærksom på inden en aftale om et OPI-projekt indgås. Overordnet viser de undersøgte cases, at det er vigtigt, at formalia er på plads inden samarbejdet indledes. Det medfører både en mindre risiko for konflikter undervejs, og det øger virksomhedernes villighed til at deltage i projekterne.

Læringspunkt 1: Klare rammer fra start mindsker risikoen for konflikter undervejs

Erfaringen fra casene er, at det er vigtig for en succesfuld opstart samt den videre proces, at der fra starten af samarbejdet indgås en formaliseret aftale med afklaring af finansiering, rettigheder, risici, rolle- og ansvarsfordeling samt leverancer. Både offentlige og private parter udtrykker, at det kan være tidskrævende og bureaukratisk tungt at få formalia på plads, men at tiden er godt givet ud, fordi det opstiller klare rammer og forventninger til projektet. Klare retningslinjer om leverancer og ansvarsfordeling kan bidrage til at mindske risikoen for konflikter undervejs.

I casen *Vand i byerne* fremhæves det, at organiseringen og arbejdsdelingen af projektet fra starten blev formaliseret i en partnerskabsaftale, der definerede rammerne og de gennerelle

bestemmelser. Det nævnes, at det især var vigtigt, at formalia omkring finansiering var på plads fra starten.

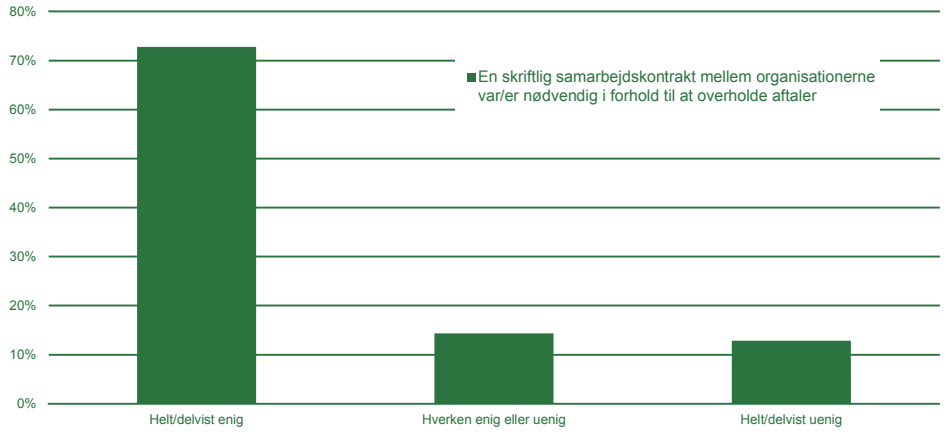
Projektet havde en meget bred aktørsammensætning med 140 virksomheder, forskningsinstitutioner, kommuner, forsyningsselskaber og organisationer indenfor vandmiljøsektoren. Den interviewede offentlige part nævner, at den brede aktørsammensætning betød, at den indledende proces i partnerskabet var meget tung. Det skyldtes dels, at et stort antal partnere ikke var vant til at indgå i forskningsprojekter eller strategiske partnerskaber, og dels at opfyldelse af formalia tog uhensigtsmæssigt meget administrationstid. Særligt formalia i forbindelse med medfinansiering fra et stort antal partnere var tidskrævende og bureaukratisk. Det tog således ni måneder efter partnerskabets start, før forholdene omkring blandt andet økonomi og administration var lagt fast.

Tilsvarende fremhæves det i casen *Rensningsanlæg på Herlev Hospital*, at det er vigtigt, at der fra starten af samarbejdet indgås en formaliseret aftale med afklaring af roller, ansvar og risici. I projektet blev der udarbejdet en detaljeret samarbejdsaftale, der sikrede, at begge parters interesser blev varetaget. Samarbejdsaftalen specificerede, hvad der skulle leveres, hvem der afholdte hvilke udgifter, og hvilket ansvar de forskellige parter havde.

Foruden afklaring af finansiering, risici, rolle- og ansvarsfordeling samt leverancer, fremhæves det i casen *Critical Information System,* at det er vigtigt, at forbrug og styring af ressourcer er afklaret fra start. I udviklingssamarbejdet med den private leverandør deltog både lægerne og overlægerne på hospitalet meget engageret, men det var en svær opgave for ledelsen at styre, hvor mange medarbejderressourcer, der blev brugt på at deltage i innovationsarbejdet. Der skulle derfor findes en balance mellem effektiv styring og prioritering af ressourcer og så graden af medarbejderdreven innovation. I casen fremhæves det, at der ikke var den nødvendige styring med ressourcerne, hvilket gav en række udfordringer. Læringen fra casen er derfor, at det i et OPI-projekt også er fordelagtigt at klarlægge omfanget af ressourcer, der skal afsættes til et projekt, og hvem der har ansvaret for at styre disse.

På linje med casematerialet peger spørgeskemaundersøgelsen i retning af, at det er hensigtsmæssigt at indgå en skriftlig kontrakt i starten af samarbejdet. Hovedparten af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen vurderer nemlig, at en skriftlig samarbejdskontrakt mellem organisationerne er nødvendig i forhold til at overholde aftaler. Det fremgår af Figur 5.1.

Figur **5.1 En skriftlig samarbejdskontrakt mellem organisationerne er nødvendig i forhold til at overholde aftaler**



Note: Kategorierne helt og delvist enig er lagt sammen, og kategorierne helt og delvist uenige er lagt sammen.

Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra i alt 202 respondenter.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figuren viser, at 73 pct. af respondenterne vurderer, at en skriftlig samarbejdskontrakt mellem organisationerne har været nødvendig i forhold til at overholde aftaler.

Det er således kun en mindre andel, der er helt eller delvist uenige i, at en skriftlig samarbejdskontrakt var nødvendig for at overholde det aftalte (13 pct.). Ligeledes er det kun en mindre andel, der hverken er enige eller uenige udsagnet. Det gælder 14 pct. af respondenterne.

Spørgeskemaundersøgelsen peger derfor til en vis grad i samme retning som casematerialet: at en skriftlig samarbejdskontrakt kan bidrage til, at det aftalte overholdes. Det betyder måske derfor også, at omfanget af konflikter undervejs mindskes.

Læringspunkt 2: Åbenhed om udbuds- og rettighedsspørgsmål øger virksomhedernes villighed til at deltage

Casestudierne viser, at det er vigtigt at afklare spørgsmål om udbud og rettigheder fra start, da frygten for inhabilitet ved senere tilbud kan afholde virksomheder fra at deltage. Endvidere viser casene, at i OPI-projekter med flere private aktører kan manglende afklaring på udbud- og rettighedsproblematikker også begrænse villigheden til at videndele mellem virksomhederne af frygt for at give konkurrenterne en fordel. Det kan derfor virke hæmmende for processen og det innovative arbejde, hvis ikke udbud- og rettighedsproblematikker afklares fra starten.

I det følgende præsenteres tre cases, hvor manglende afklaring på spørgsmål om udbud- eller rettigheder viste sig at være hæmmende for projektet.

I casen *Det gode ældreliv* var samarbejdet formaliseret i en OPI-aftale, som udgjorde et indledende grundlag for forventningsafstemning i forhold til mål, risici og ressourcer. Det var dog ikke formelt defineret, hvem der havde rettighederne til de udviklede produkter, og det betød, at leverandørerne var tilbageholdende med at dele viden om deres produkter af frygt for at give konkurrenter en fordel. I casen fremhæves det derfor, at klare retningslinjer om udbuds- og rettighedsproblematikker kan mindske risikoen for konflikter.

En tilsvarende læring kan udledes fra casen *Innovationssamarbejde om Intelligente Transport Systemer*. Det fremhæves, at den manglende afklaring omkring udbuds- og rettighedsproblematikker var hæmmende for opstarten, da mange af virksomhederne frygtede, at de ville være inhabile i de efterfølgende udbud, som var planlagt fra projektets begyndelse. Den offentlige part udtrykker, at det kostede mange ressourcer og nær havde standset processen. Efter en kaotisk start fik den offentlige part ved hjælp af en advokat det juridiske på plads, og samarbejdet blev formaliseret i en samarbejdskontrakt. For at undgå anklager om statsstøtte til virksomheder blev ressourcebalancen mellem parterne præciseret i aftalen. Det har således været aftalt mellem parterne: *"at det var ok at dele, hvad projekterne gik ud på, men ikke hvordan de blev gennemført".*

Den tredje case er *Lavtryksventilation på Vallensbæk skole*, hvor der heller ikke var afklaring om rettighederne til den udviklede løsning. Hverken den offentlige eller den private part fremhæver, at det var en egentlig barriere for samarbejdet, men at det selvfølgelig ville have været en fordel, hvis det havde været formaliseret i en kontrakt fra starten.

I casen fremhæver den offentlige part dog, at *"udbudsreglerne lagde en tung dyne over hele processen*". Flere private virksomheder afholdt sig således fra at deltage af frygt for inhabilitet ved et senere udbud og manglende mulighed for at kapitalisere på innovationsindsatsen. Der blev derfor udviklet en model for udbudsfrie OPI-projekter, der kunne tage højde for dette. Modellen beskrev, hvordan udbudsfrie OPI-projekter kan etableres og gennemføres inden for de gældende udbudsretlige rammer. Modellen forudsatte, at der var tale om et udviklingsprojekt, hvor der ikke skulle leveres en kontraktbestemt ydelse, men det alene var aftalt, hvad der *kunne* komme ud af projektet, og ikke hvad der *skulle* komme ud af projektet. Der indgik derfor ikke indkøb i OPI-projektet, og den private part måtte ikke modtage betaling fra den offentlige part. Samtidig kunne risikoen for inhabilitet ved et efterfølgende udbud elimineres for den private part, såfremt det blev aftalt mellem parterne, at de løsninger, som OPI-projektet sigtede mod at opnå, kunne indgå i et efterfølgende udbud. Det forudsatte dog, at projektresultaterne blev nøje dokumenteret og beskrevet, og at øvrige tilbudsgivere ville få tilstrækkelig tid til at sætte sig ind i udbudsmaterialet, herunder projektresultaterne.

Foruden erfaringerne af, at mangelende afklaring på udbuds- og rettighedsproblematikker kan hæmme virksomhedernes villighed til at deltage, er der i casematerialet også gode eksempler på, hvordan det har været fremmende for samarbejdet, at problematikkerne er blevet håndteret forud for projektets igangsættelse.

I casen *Udvikling af digitale skærme på plejecentre* fik den private og offentlige part fra starten tildelt forskellige rettigheder til det udviklede produkt. De kommercielle rettigheder til den platform, der dannede grundlag for de digitale skærme samt retten til at videreudvikle produktet, tilhørte den private part. Det betød også, at den private part efterfølgende kunne sælge platformen til kommunen. Endvidere oplyser den private part, at den, på længere sigt, ser store muligheder i at afsætte platformsløsningen såvel nationalt som internationalt. I forhold til brugsrettighederne så tilhørte de kommunen. Det betød, at kommunen selv kunne bestemme, hvilke applikationer, der skulle indgå på platformen. Endvidere havde kommunen mulighed for at få applikationer fra en tredje aktør ind på platformen.

I casen *CT-innovationsenhed* havde den offentlige og den private part aftalt, at der for alle nye ideer skulle underskrives en non-disclosure agreement (NDA), som definerede, hvem der havde rettigheder til hvad. Både den private og offentlige part fremhæver processen omkring

at få udarbejdet NDA'en som tung og bureaukratisk. Det tog eksempelvis et helt år, før partener blev enige om udformningen af NDA'en. Den offentlige part forklarer også, at det er hensigten at få udarbejdet en generel kontrakt for hele CT-innovationsenheden, så der ikke skal indgås en ny NDA ved hvert eneste nye projekt.

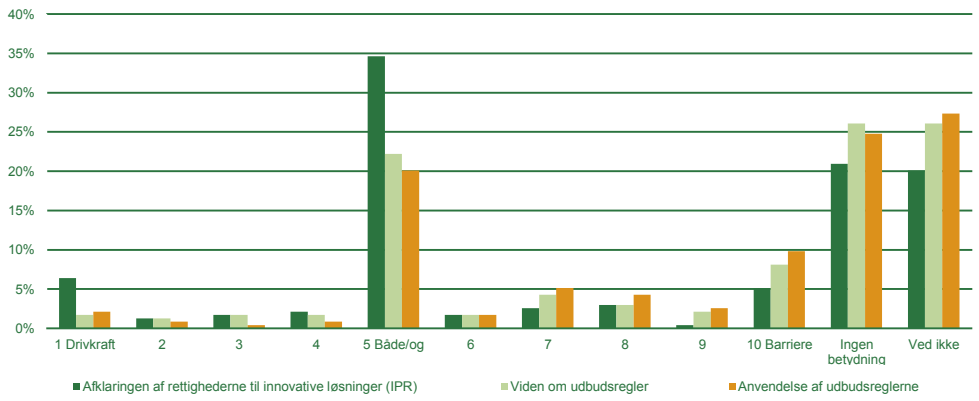
I casen *Ny målemetode til at overvåge grundvandsforurening* bliver det ligeledes fremhævet, at det var vigtigt, at der fra starten var klare retningslinjer omkring rettigheder. I projektet blev det indrettet således, at den private leverandør fik rettighederne til produktet. Derudover blev der indgået en aftale om, at den private leverandør fem år frem skal betale en form for royalties til Region Hovedstaden. Hvis pengene er indtjent i løbet af tre år, modtager regionen ikke yderligere penge. Skulle pengene ikke være indtjent efter 5 år, ophører aftalen.

Tilsvarende gælder det i casen *Livret 2.0,* at der har været klare retningslinjer omkring fortrolighed og rettidigheder. I projektet var det formaliseret i en samarbejdskontrakt, hvor rettighederne til de forskellige løsninger var defineret. Den offentlige part vurderer, at det har styrket projektet, at det juridiske har været på plads fra projektets indledning, da det ellers *"kan være et benspænd for processen at få det juridiske på plads"*.

I casestudierne er der således positive såvel som negative erfaringer, der peger i retning af, at klare retningslinjer om udbuds- og rettighedsproblematikker styrker virksomhedernes villighed til at deltage og videndele i den grad, det er muligt. Casene viser dog også, at processerne frem mod udarbejdelsen af de nødvendige kontraktuelle forhold kan være tunge og bureaukratiske. Denne dobbelthed – at det på den ene side er omstændigt, men på den anden side også fordelagtigt af få afklaret spørgsmål om udbud og rettigheder – afspejles i en vis grad også i spørgeskemaundersøgelsen.

Til spørgsmålene om, hvorvidt respondenterne er enige eller uenige i, at afklaring af rettigheder til innovative løsninger, viden om udbudsregler og anvendelse af udbudsregler er drivkræfter eller barrierer i et OPI, svarer flest, at det kan være både/og, at det ingen betydning har, eller at de ikke ved det. Det viser Figur 5.2 nedenfor.

Figur **5.2 Respondenternes vurdering af, om rettigheder og udbudsregler mest var/er en drivkraft eller en barriere i OPI'et**



Note: Respondenterne er i dette spørgsmål blevet bedt om at vurdere på en skala fra 1-10, om henholdsvist afklaringen af rettighederne til innovative løsninger (IPR), viden om udbudsregler og anvendelse af udbudsregler mest var en drivkraft, mest en barriere eller slet ingen betydning havde for det OPI, de har erfaringer fra.

Anm.: Alle spørgsmålene baserer sig på svar fra 234 respondenter.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figuren viser, at 35 pct. vurderer, at afklaring af rettigheder både er en drivkraft og en barriere. 22 pct. vurderer, at viden om udbudsreglerne både er en drivkraft og en barriere, og endelig vurderer 20 pct., at anvendelsen af udbudsreglerne både kan være en drivkraft og en barriere.

Endvidere viser figuren, at 21 pct. vurderer, at afklaring af rettigheder ingen betydning har, 26 pct. vurderer, at viden om udbudsreglerne ingen betydning har, og 25 pct. vurderer, at anvendelsen af udbudsreglerne ingen betydning har.

Den sidste store andel svarer, at de ikke ved, hvilken betydning de forskellige forhold har. 20 pct. ved ikke, om afklaring af rettigheder er en drivkraft eller barriere, 26 pct. ved ikke, om viden om udbudsreglerne er en drivkraft eller barriere, og 27 pct. ved ikke, om anvendelsen af udbudsreglerne er en drivkraft eller barriere.

Spørgeskemaundersøgelsen viser derfor, at afklaring af udbuds- og rettighedsproblematikker ikke entydigt opleves som en drivkraft eller entydigt opleves som en barriere i et OPI. Respondenterne vurderer enten, at det kan være både/og, men en betydelig del vurderer også, at det ingen betydning har. Til en vis grad peger spørgeskemaundersøgelsen derfor i retning af læringen fra casematerialet: det kan være omfattende og dermed indledningsvist hæmmende for processen at få afklaret det juridiske, men samtidig er det fordelagtigt, da det styrker virksomhedernes villighed til at deltage, og i den forstand kan den juridiske afklaring betragtes som en drivkraft.

5.2 Organisering

Læringspunkterne under tema 2 omhandler organiseringen af projekterne. De undersøgte cases viser, at en god organisering, der indebærer inddragelse af relevante parter, samt god projektledelse, der indebærer koordinering og forventningsafstemning mellem de deltagende, kan have betydning for, om projekterne lykkes.

Læringspunkt 3: Inddragelse af relevante parter giver et godt videngrundlag for udviklingsarbejdet

En bred aktørsammensætning kan være fordelagtig, da det både kan give et bredt vidensgrundlag for udviklingen af nye innovative løsninger, men også kan kvalificere de endelige produkter. Derudover er det vigtigt, at det er projektdeltagere med de rette kompetencer, der deltager i projektet, da det kan minimere tids- og ressourceforbruget.

Der kan dog også være ulemper ved en bred aktørsammensætning, hvilket særligt gælder OPI-projekter med mange aktører. Med mange involverede kan det være svært at tilgodese individuelle interesser, og samtidig vanskeliggør det etableringen af tætte relationer og beslutningsprocesser. En bred aktørsammensætning kan derfor også bremse fremdriften i projektet.

I casematerialet er der flere gode eksempler på, hvordan de relevante parter er blevet identificeret og inddraget.

I casen *Livret 2.0* inviterede man alle relevante aktører indenfor madservice til at deltage i projektet. Alt efter deres interesse kunne de vælge at deltage i løsningen af de udfordringer, som blev konkretiseret i projektets indledende fase. Med henblik på at finde de bedst egnede rekrutterede man desuden en række designvirksomheder. Rekrutteringen blev gennemført som en udvælgelsesproces, hvor Dansk Design Center afholdte møder med relevante og interesserede designvirksomheder og derefter udvalgte fem. Den offentlige part fremhæver dog,

at det var en tids- og ressourcekrævende proces at rekruttere relevante partnere, idet de forskellige aktører havde svært ved at afsætte både tid, ressourcer og medarbejdere til at deltage i projektet. Den offentlige part påpeger derfor, at en vigtig læring af projektet er at gennemtænke rekrutteringen bedst muligt, så tids- og ressourceforbruget minimeres.

I casen *Lavtemperaturfjernvarmeprojektet* inddrog man parter fra henholdsvis forskningsverden, den kommunale sektor og den private sektor. Det nævnes, at parternes forskellige viden medvirkede til løsninger, som parterne ikke alene kunne have fundet på eller igangsat. En tilsvarende læring kan findes i casen *Mødestedet*, hvor innovative løsninger blev udviklet ved at samle en række relevante parter med forskellige baggrunde i en paneldebat om nye typer mødesteder for selvhjulpne ældre.

Selvom en bred aktørsammensætning kan give et godt vidensgrundlag, viser casene også, at det kan være vanskeligt at skabe fremdrift, hvis antallet af projektdeltagere bliver for stort. Eksempelvis fremgår det af casen *Lavtemperaturfjernvarmeprojektet*, at det har været en balancegang mellem det at inddrage de relevante parter og samtidig skabe en harmonisk gruppe. Det nævnes, at selvom det er vigtigt at inddrage alle relevante parter i et OPI-projekt, kan det for mange parter være med til at bremse beslutningsprocesser og vanskeliggøre fremdriften.

En tilsvarende læring kan findes i casen *Mødestedet,* hvor det nævnes, at det kan være problematisk for samarbejdet, hvis antallet af samarbejdspartnere bliver for højt. Det nævnes, at mange partnere kan gøre det være vanskeligt at tilgodese samtlige parters individuelle interesser. Desuden er det sværere at skabe en tillidsfuld relation mellem mange parter særligt set i lyset af, at projektet løber over en begrænset tidsperiode. Det kan således være en fordel at afstemme antallet af deltagende aktører i projektet med størrelsen og kompleksiteten af projektet.

Endelig kan casen *Innovationssamarbejde om Intelligente Transport Systemer* fremhæves, da den viser, at der både er fordele og ulemper ved at have en bred aktørsammensætning. I dette projekt mødtes aktørerne til en række workshops, hvilket gav et bredt vidensgrundlag for udviklingen af nye innovative og brugbare løsninger. Samtidig fremhæver den offentlige part, at den brede aktørsammensætning var med til at kvalificere de endelig løsninger, idet kommuner, videns-institutioner og virksomheder havde forskellige kompetencer, de kunne biddrage med. Desuden bidrog de små virksomheder med fleksibilitet og stor innovationskraft, mens de store bidrog med realisme, ressourcer og en businessorienteret tilgang til projektet.

Den brede aktørsammensætning havde dog også sine ulemper. Eksempelvis var det en udfordring at få parterne til at mødes og samarbejde uden, at der på forhånd var en fælles idé eller et fælles projekt. Det var derfor tidskrævende at få de private parter til at forstå og samarbejdet om projektets forløb og målsætninger.

Læringspunkt 4: Effektiv projektledelse skaber fremdrift og angiver retning

En overordnet projektledelse er værdifuld for at sikre fremdriften og retningen i projektet. I nogle af casene har projektledelsen både haft ansvaret for at sikre god og tydelig kommunikation mellem parterne, men også for løbende at håndtere de situationer, der ikke har været taget højde for i planlægningen. I casene med flere private aktører er erfaringen også, at det fungerer godt, hvis projektlederen både er virksomhedernes indgang til den offentlige part, men også faciliterer samarbejdet mellem virksomhederne. I et par af casene er der også gode erfaringer med, at projektledelsen varetages af en facilitator.

I casen *CT-innovationsenhed* fremhæves det, at en overordnet projektleder, der professionelt håndterer projektstyringen, er værdifuld, når det skal sikres fremdrift i projekterne. CT-innovationsenheden var organiseret med en styregruppe, en projektgruppe og arbejdsgrup-

per tilknyttet de enkelte delprojekter. Styregruppen havde det overordnede ansvar for CT-innovationsenhedens virke, og den bestod af den ledende overlæge på Radiologisk Afdeling, divisionsdirektøren i Siemens Healthcare og en projektleder finansieret af Siemens. CT-innovationsenhedens organisering var ikke formaliseret i en samarbejdskontrakt, men blev til på bagrund af et skriftligt oplæg, der beskrev strukturen. Den private part udtrykker, at den formelle styring var en styrke for projektet, idet det sikrede fremdrift i projektet. Både den offentlige og private part fremhæver dog, at der manglede en overordnet tovholder, som koordinerede og faciliterede de mange projekter. Denne mangel var hæmmende for CT-innovationsenhedens arbejde, da der løbende skulle trimmes og prioriteres mellem de mange projekter og nye ideer, der opstod.

En tilsvarende læring kan drages fra casen *Vand i byerne*, hvor det fremhæves, at det især i store projekter er det vigtigt, at der er tilknyttet en overordnet projektleder. For at sikre fremdriften og den tværgående videndeling mellem partnerskabets forskellige aktiviteter skal der skal være afsat tilstrækkelig tid og ressourcer.

I casematerialet er der endvidere gode erfaringer med at anvende en facilitator, der agerer tovholder på samarbejdet mellem de deltagende parter.

I casen *Det Gode Ældreliv* fungerede Copenhagen Living Lab som facilitator af samarbejdet, hvilket var formaliseret i partnerskabsaftalen. Den interviewede private part har oplevet Copenhagen Living Labs *facilitatorrolle* som positiv og en god katalysator for at starte processen. Men i takt med, at organiseringen blevet afstemt, og der opstod en god relation mellem den private part og kommunen, blev Copenhagen Living Labs rolle en smule overflødig, og den private part oplevede ikke længere en mærkbar gevinst ved facilitatorrollen. Kommunen vurderer derimod, at den har haft stor nytte af, at Copenhagen Living Lab var med gennem hele projektet. Konstruktionen medførte nemlig, at nye løsninger blev afprøvet, hvorfra erfaringerne blev inddraget, før en fuld implementering blev gennemført.

I projektet *Mødestedet*, der var et delprojekt under Lev Vel, var der også gode erfaringer med brug af en facilitator. Projektet havde en fast projektleder fra Alexandra Instituttet, som faciliterede samarbejdet mellem de deltagende leverandører, vidensinstitutioner og bestyrelsen for Lev Vel. Projektlederen havde til opgave at sikre en overordnet retning for arbejdet med Mødestedets fire underprojekter i overensstemmelse med projektets formål. Ellers lod projektlederen de involverede parter træffe beslutninger om de enkelte underprojekter.

Læringspunkt 5: Forventningsafstemning minimerer risikoen for uforudsete omkostninger, spiltid og fejlvurdering af ressourceforbrug

Det er kendetegnet for OPI-projekter, at de skal skabe værdi på flere bundlinjer, og at udbyttet af samarbejdet er forskelligt for parterne. Det gælder således, at såvel den offentlige part som den private part skal have udbytte af projektet, selvom målsætningerne kan være forskellige. Hvor den offentlige part ofte vil have fokus på at øge kvaliteten i serviceydelsen til borgerne eller på at reducere omkostninger, vil den private part være fokuseret på at skabe et grundlag for øget indtjening. Casene viser, at disse forskelle i målsætning, forventninger til projektets afvikling og udbytte, men også arbejdskultur kan blive en barriere i projektet, hvis ikke parterne forventningsafstemmer herom. Manglende forventningsafstemning om målsætninger og ressourceforbrug kan nemlig føre til uforudsete omkostninger eller en fejlvurdering af den nødvendige tid og de nødvendige ressourcer. Læringen fra casene er derfor, at både en indledende og løbende forventningsafstemning om projektets retning, det overordnede udbytte, hvem der har ansvaret for hvad, og hvor mange ressourcer, parterne skal bidrage med, kan minimere risikoen for uforudsete omkostninger samt fejlvurdering af det nødvendige tids- og ressourceforbrug.

I casen *Det Gode Ældreliv* fremhæves det, at en klar forventningsafstemning både internt hos den offentlige part og med de private parter kunne have bidraget til en bedre proces. I projektet havde de private parter en forventning om, at der efter projektet ville være mulighed for at arbejde videre og dermed opnå større forretningsmulighed, end der reelt var. Desuden var flere af virksomhederne ikke klar over, at de i projektets tredje fase skulle afprøve deres løsning i en ny afdeling. Det betød, at visse virksomheder skulle foretage yderligere og uforudsete investeringer. Løbende forventningsafstemning mellem parterne ville have bidraget til en fælles forståelse af, hvilke krav der blev stillet til de respektive parters ressourceforbrug.

I casen *Mødestedet* var der stor opmærksomhed på parternes forskellige målsætninger. Eksempelvis ville vidensinstitutionerne gerne skabe forskningsresultater, mens de deltagende virksomheder havde et ønske om at udvikle et produkt med salgsmuligheder. Projektlederen havde derfor fra starten af forsøgt at skabe åbenhed og accept omkring disse forskelligheder. Derudover var der en klar rollefordeling og afstemning af, hvad de forskellige parter ville få ud af projektet.

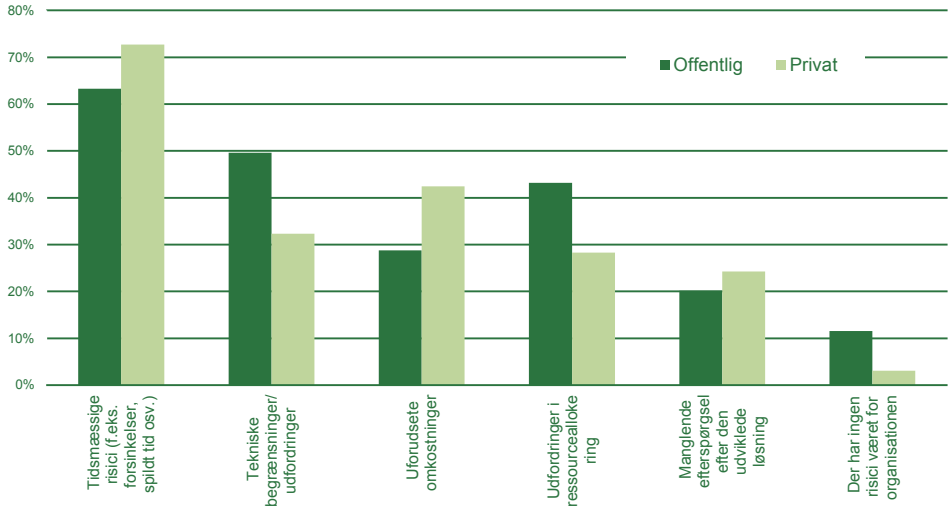
På trods af projektlederens forsøg på at skabe en forståelse for hinandens forskelligheder vurderer den interviewede private part, at de offentlige parter ikke havde en tilstrækkelig forståelse for leverandørernes behov for markedsførelse samt de vilkår, som private virksomheder arbejder under. Eksempelvis fremhæver den interviewede private part, at der var stor forskel på parternes syn på brug af ressourcer, hvilket førte til, at der blev brugt mange ressourcer på møder.

I casen *Livret 2.0* udgjorde parternes forskellige vurderinger af det nødvendige ressourceforbrug en barriere for samarbejdet. Ifølge den interviewede offentlige part fik man ikke foretaget en forventningsafstemning om ressourceforbrug, hvilket betød, at særligt virksomhederne ikke involverede sig tilstrækkeligt tidsmæssigt. Den interviewede private part oplevede også, at der ikke blev foretaget den nødvendige afklaring af ressourcer. Det nævnes, at forventninger til ressourcer og involvering med fordel kunne have været specificeret og kommunikeret tydeligere, så de private parter bedre kunne have vurderet tids- og ressourceforbrug. Løbende forventningsafstemning mellem parterne kunne således have bidraget til en fælles forståelse af, hvilke krav der blev stillet til de respektive parters investering af ressourcer.

I casen *Lavtryksventilation på Vallensbæk Skole* fremhæves det af både den offentlige og den private part, at den manglende forventningsafstemning var med til at gøre opstarten unødigt langsommelig. Den private part fremhæver, at der gik for lang tid med oplæg, seminarer og idégenerering, hvilket fik opstarten til at virke langtrukken og lagde en dæmper på deltagernes engagement. Det betød, at mange private parter, der oprindeligt udtrykte interesse for projektet, løbende faldt fra. Især vurderer den offentlige part, at en bedre forventningsafstemning mellem parterne i forhold til, hvilke krav de blev stillet, og hvad de fik ud af projektet, ville have hjulpet til at minimere frafaldet.

På linje med casestudierne viser spørgeskemaundersøgelsen, at et OPI er forbundet med risici som uforudsete omkostninger samt fejlvurdering af tids- og ressourceforbruget. Figur 5.3 nedenfor viser, at dette opleves af de offentlige såvel som private parter.

Figur **5.3 Fordelingen af, hvilke risici offentlige og private respondenter vurderer, der er for OPI'et**



Anm.: Fordelingerne baserer sig på svar fra 139 offentlige respondenter og 99 private respondenter. Respondenterne havde mulighed for at markere flere svar, hvorfor summen af procentfordelingerne overstiger 100.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figur 5.3 viser, at 73 pct. af de private parter og 63 pct. af de offentlige parter vurderer, at partnerskabet har involveret tidsmæssige risici. Selvom der er forskel på andelen for henholdsvist offentlig og privat, er en risiko som forsinkelser eller spildt tid den, som flest af respondenterne peger på.

Figur 5.3 viser også, at næsten halvdelen (42 pct.) af de adspurgte private parter vurderer, at uforudsete omkostninger har været en risiko forbundet med deres deltagelse i OPI'et. Til sammenligning er det 29 pct. af de offentlige parter, der peger på uforudsete omkostninger som en risiko.

Spørgeskemaundersøgelsen viser således, at de offentlige såvel som de private parter vurderer, at tidsmæssige risici samt uforudsete omkostninger er risici, der har været forbundet med deres deltagelse i et OPI. Dette resultat peger ikke på, at en forventningsafstemning nødvendigvis er det værktøj, der kan minimere disse forhold. Den indikerer blot, at disse risici er til stede, og med læringen fra casestudierne kan man derfor med rimelighed foreslå, at en indledende og løbende forventningsafstemning er en måde at imødekomme de risici, som begge parter vurderer, er til stede.

5.3 Samarbejde, inddragelse og engagement

Tema 3 behandler læringspunkter, der alle vedrører samarbejdet mellem parterne. Casene viser, at tillid er afgørende for det gode samarbejde og dermed også den succesfulde måloplfyldelse. Derudover viser de, at brugerne i videst muligt omfang bør inddrages, ligesom det er

vigtigt, at deltagerne, der skal bidrage til gennemførelsen af projektet, føler ejerskab og har lysten til at engagere sig i projektet.

Læringspunkt 6: Gensidig tillid skaber fremdrift og et løsningsorienteret samarbejdsklima

I flere af casene fremhæves det tillidsfulde samarbejde som afgørende for den succesfulde gennemførelse. I OPI-projekter kan parterne ofte have forskellige målsætninger, men tillid kan sikre, at der alligevel arbejdes i samme retning. Både de offentlige og private parter fremhæver det tillidsfulde samarbejde som en vigtig drivkraft, da det bidrager til, at tvivlsspørgsmål og udfordringer kan løses undervejs.

Fra casen *Udvikling af digitale skærme på plejecentre* fremhæves det, at en stærk og tillidsfuld relation mellem parterne var en vigtig faktor for det gode samarbejde. I projektet var samarbejdet mellem den private part og kommunen tæt, og begge havde tillid til hinanden. Det skabte en stærk relation mellem parterne, hvor de lærte hinanden at kende og fandt ud af, hvordan de kunne bruge hinanden. Denne fælles forståelse var afgørende, når der opstod tvivlspørgsmål og udfordringer, der skulle løses.

På lignende vis fremgår det af casen *CT-Innovationsenhed*, at tillid er vigtigt, når der opstår udfordringer i processen. Som tidligere beskrevet fremgår det af casen, at parterne indgik en såkaldt non-disclosure agreement (NDA), der definerede, hvem der rådede over hvilke rettigheder. Både den offentlige og den private part fremhæver, at processen omkring af få udarbejdet NDA'en var tung og bureaukratisk, eftersom det tog et år, før Siemens og Regionens jurister var blevet enige om udformningen af NDA'en. Begge parter fremhæver dog, at tillid gjorde det muligt at fortsætte arbejdet, mens de ventede på juristerne.

På samme måde er læringen fra flere cases, at et tillidsfuldt samarbejde har været afgørende når tvivlspørgsmål og udfordringer har skullet løses. De følgende fire cases illustrerer, hvordan det enten har været projektlederen eller en ekstern konsulent, der særligt har bidraget til, at der er blevet skabt et tillidsfuldt forhold mellem parterne.

I casen *Mødestedet* sørgede projektlederen for, at virksomhederne besøgte hinanden og brugte meget tid sammen for at lære hinanden at kende og skabe en tillidsfuld relation. Det skabte en stærk relation mellem parterne, og de fandt ud af, hvordan de kunne bruge hinanden.

Tilsvarende har projektlederen i casen *Lavtryksventilation på Vallensbæk Skole* haft en rolle i forhold til at skabe tilliden. Projektlederen har sørget for, at virksomhederne har besøgt hinanden og har brugt meget tid sammen for at lære hinanden at kende. På den måde er der opstået et tillidsfuldt samarbejde.

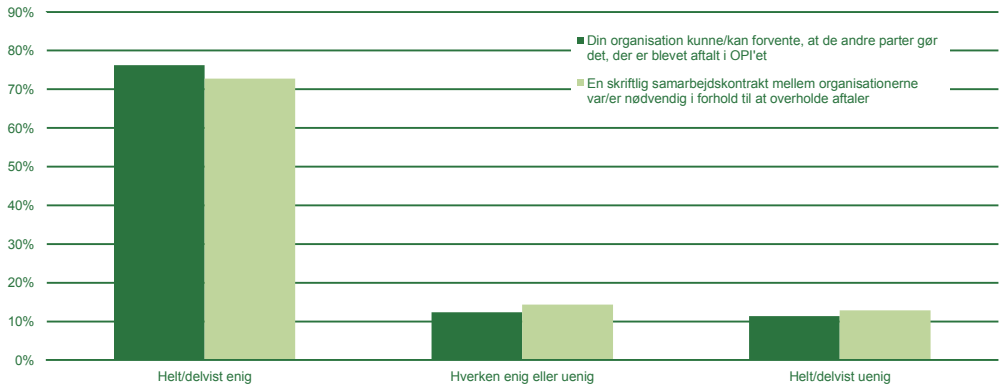
I *Livret 2.0* fremhæves det af den offentlige part, at projektlederne har været med til at skabe tillid mellem parterne. Samarbejdet mellem dem har sikret, at målsætningerne kunne forenes. Desuden fremhæves det gode og tillidsfyldte samarbejde mellem projektlederne som afgørende for, at projektet er lykkedes.

I *Innovationssamarbejde om Intelligente Transport Systemer* har der været benyttet en ekstern ekspert, der har hjulpet med skabe et tillidsfuldt forhold. Det nævnes, at det kan være svært at skabe tillid, og man har derfor benyttet en innovationskonsulent, der har været en afgørende katalysator for, at der blev skabt tillid mellem parterne.

Parallelt til casene peger spørgeskemaundersøgelsen også i retning af, at tillid har en betydning for, at der arbejdes i samme retning. Selvom hovedparten af respondenterne vurderer, at en skriftlig samarbejdskontrakt er nødvendig for, at aftaler overholdes (jf. Tabel 5.1 under

Læringspunkt 1), så vurderer hovedparten også, at det kan forventes, at den anden part overholder det, der aftales. Det fremgår af Figur 5.4 neden for.

Figur **5.4 Respondenternes vurderinger af, hvad der er nødvendigt for, at aftaler overholdes**



Note: Kategorierne helt enig og delvist enig er slået sammen, og kategorierne helt og delvist uenige er slået sammen.

Anm.: Begge spørgsmål baserer sig på svar fra 202 respondenter.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figur 5.4 viser, at 76 pct. af respondenterne enten er helt eller delvist enige i, at deres organisation kunne forvente, at de andre parter gjorde det, der blev aftalt i OPI'et. Derimod er det kun 11 pct., der er helt eller delvist uenige i, at de kunne forvente, at de andre parter overholdte det aftalte. Endeligt svarer 14 pct., at de hverken er enige eller uenige i, at deres organisation kunne forvente, at de andre parter overholdte det aftalte.

Hvis udsagnet om, at organisationen kan forvente, at de andre parter overholder det aftalte, antages at være et udtryk for tillid, så viser spørgeskemaundersøgelsen, at størstedelen af respondenterne havde tillid til, at de andre parter i OPI'et overholdt det aftalte. Figur 5.4 viser dog også, at størstedelen af respondenterne er helt eller delvist enige i, at en skriftlig samarbejdskontrakt er nødvendig for, at det aftalte overholdes. Det svarer nemlig 76 pct.. Spørgeskemaundersøgelsen viser altså, at respondenterne vurderer, at en skriftlig samarbejdsaftale er nødvendig for at sikre, at aftaler overholdes, men samtidig har der også været en høj grad af tillid til, at de andre parter ville leve op til det aftalte.

Læringspunkt 7: Brugerinddragelse kvalificerer den innovative proces

Erfaringen særligt fra casene på velfærdsområdet er, at tidlig og løbende inddragelse af brugerne bidrager til, at det lykkes at skabe innovation. Brugerne betragtes som de personer, der anvender de udviklede produkter. Det vil sige medarbejdere såvel som borgere. Ved at inddrage brugerne fra start afdækkes deres behov og ved at inddrage dem løbende kan deres feedback indarbejdes og dermed bidrage til at skabe et mere målrettet og bedre slutprodukt. En anden erfaring er også, at inddragelsen af brugerne bidrager til deres følelse af ejerskab for projektet.

I casen *Udvikling af digitale skærme på plejecentre* fremhæves det, at slutproduktet forbedres, hvis brugerne inddrages fra starten, og at produkterne afprøves undervejs. I projektet foregik

udviklingen af den digitale platform gennem et tæt samarbejde mellem plejecenterets medarbejdere, beboerne, de pårørende og den private part. Som et led i udviklingen blev der indledningsvist afholdt workshops for at kortlægge, hvilke behov alle de involverede parter oplevede i hverdagen. Det betød også, at alle brugerne af platformen fik en følelse af ejerskab i forhold til projektet.

Brugerdrevet innovation har ligeledes været anvendt i casen *CT-innovationsenhed*. Det fremgår, at brugerne allerede fra starten blev tænkt ind i alle delprojekterne, idet et delprojekt altid blev indledt med, at brugerne blev spurgt, om de som udgangspunkt synes, at det nye projekt ville være en god idé. Ifølge den offentlige og den private part har inddragelsen af medarbejdere såvel som patienter bidraget til udviklingen af langt bedre brugerflader og løsninger.

I casen *Lavtemperaturfjernvarmeprojektet* fremhæves det, at brugernes oplevelser kan anvendes til at skabe et bedre og mere målrettet resultat. Casen viser, at hvis brugerne inddrages i processen, kan deres oplevelser af løsningen og input til forbedringer bidrage til justeringer og videreudvikling af løsningen. Disse input kan således bidrage til, at løsningens funktionalitet bliver mere målrettet brugerne og dermed har et større potentiale for succes. I projektet blev medarbejderne interviewet undervejs, således at deres kritik og oplevelser af temperaturen blev inddraget i den løbende justering af anlægget.

Ligeledes fremgår det af casen *Innovationssamarbejde om Intelligente Transport Systemer*, at der er større potentiale for succes, hvis løsningerne afprøves på brugerne undervejs, således at deres feedback kan inddrages. Det gør det muligt, at skabe bedre løsninger, der i højere grad er tilpasset brugernes behov.

Endeligt er erfaringen fra casen *Livret 2.0*, at man med fordel kunne have benyttet sig mere af brugerinddragelse i innovationsprocessen. Projektets løsninger blev udviklet gennem en designdreven innovationsproces gennemført på en tre dages design-camp. Både den offentlige og den private påpeger, at der med fordel kunne have været et par dages mellemrum mellem den anden og tredje dag på design-campen, således at parterne havde haft tid til afprøve løsningerne hos brugerne, inden den endelige løsning skulle færdiggøres. Det ville desuden kunne sikre, at der skabtes en løsning, som i langt højere grad var tilpasset brugernes behov, og derfor havde større kvalitet.

Læringspunkt 8: Engagement, vilje og ejerskab er centrale drivkræfter i samarbejdet

På tværs af casene fremhæves deltagernes engagement og vilje som en central drivkraft i OPI-projekter. Jo mere motiverede parterne er, jo flere ressourcer investeres der. Parternes engagement og opbakning til projektet kommer bl.a. med følelsen af ejerskab, og derfor skal alle parter kunne se sig selv i projektet. Også ildsjæle påpeges som afgørende for fremdriften og det succesfulde samarbejde.

I casen *Mødestedet* fremhæves det, at vilje og engagement blandt alle samarbejdsparterne til at deltage i processen har været afgørende for projektets resultater. Projektet var indrettet sådan, at der på forhånd blev lagt en ramme for parternes bidrag i arbejdstimer, men virksomhederne indgik kun en hensigtserklæring, hvorfor de ikke var forpligtede til at blive i samarbejdet. Men uden virksomhedernes deltagelse ville der ikke være de økonomiske ressourcer til at gennemføre projektet, og deres deltagelse og engagement fremhæves derfor som en bærende drivkraft.

En gennemgående linje for styringen af projektet har derfor været, at alle deltagende parter skulle have interesse i og motivation for at arbejde med de enkelte underprojekter. Den interviewede private part udtrykker også, at motivationen for at komme i mål med projektet var

bærende for projektet. Læringen fra casen er derfor, at det er en helt central drivkraft for OPI, at de deltagende parter er engagerede og villige til at lægge de fornødne ressourcer i projektet. Jo mere motivation deltagerne har, des flere ressourcer investeres der.

Samme læring kan udledes fra casen *Rensningsanlæg på Herlev Hospital*. I casen fremhæves også vilje og engagement blandt samarbejdsparterne som afgørende for projektets resultater, da et højt niveau af engagement betyder, at de deltagende parter er villige til at lægge de fornødne ressourcer i projektet. Også af casen *Critical Information System* fremgår det, at det har været afgørende for projektets resultater, at der gennem hele projektet har været opbakning og engagement fra alle de deltagende parter.

Fra to af casene er erfaringen endvidere, at hvis parterne i udgangspunktet er skeptiske og derfor ikke engagerer sig, må man arbejde sig frem til, at de kan se sig selv i projekterne. I casen *Lavtemperaturfjernvarmeprojektet* vurderer den offentlige part, at det var svært at finde private parter, der ville deltage, da de var skeptiske overfor at lægge tid og energi i et projekt, hvor de hverken var sikrede profit eller videreanvendelsesmuligheder. Derfor fremhæver både den offentlige og den private part, at samtlige deltagere i projektet nødvendigvis skal se en fordel i deres deltagelse for at ville engagere sig.

I casen *Det Gode Ældre Liv* var der også en udfordring i forhold til en indledende skepsis. Denne blev udtryk at plejecenterets medarbejdere, der ikke var helt indstillede på, hvad udviklingen af de nye produkter ville betyde for deres arbejdsgange. Både den private leverandør og den offentlige projektleder peger dog på, at medarbejderne generelt havde en positiv tilgang til projektet, særligt efter deres behov og ønsker blev inddraget. Dette viste sig netop at være afgørende for, at projektet lykkedes.

I flere cases fremhæves endvidere, at ildsjæle er afgørende for, at der kan sikres fremdrift i projekterne.

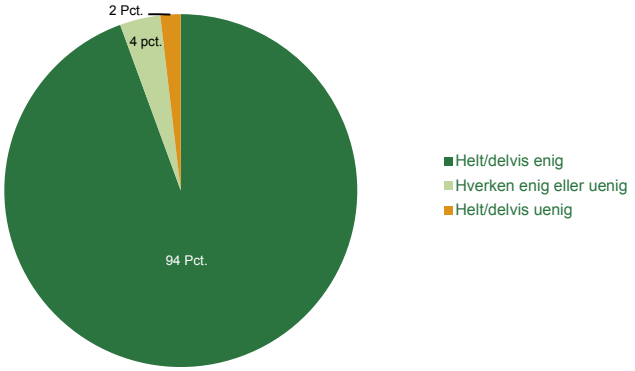
I casen *CT-innovationsenhed* fremhæver den offentlige part, at fordi innovationsprojekter skal gennemføres ved siden af den daglige drift, så er det vigtigt med ildsjæle, der har lyst til at lægge kræfter i projekterne. Det er typisk medarbejdere, der brænder for innovation, og i casens konkrete tilfælde for at skabe merværdi for patienterne på hospitalet. Ifølge den offentlige part handler det om at italesætte innovation og etablere en innovationskultur blandt medarbejderne, der giver dem lov til at være nysgerrige og række udover normale praksisser. Det sker dog kun, hvis ledelsen fokuserer på det og afsætter ressourcer til innovation, da "*innovation under radaren ikke fungerer*", som den offentlige part udtrykker det.

Det fremhæves endvidere i casen *Lavtryksventilation på Vallensbæk Skole*, at ildsjæle, der brænder for innovation og som faciliterer samarbejdet mellem de mange samarbejdspartnere er afgørende for, at der sikres fremdrift i projektet. I projektet fremhæves projektlederen, som en afgørende drivkraft i forhold til at få samlet partnere og overbevist dem om det fornuftige i at tale sammen.

Endeligt fremhæver både den offentlige og den private part, at ildsjæle har været afgørende drivkræfter i, at projektet *Vand i Byer* har været en succes, og at partnerskabskredsen kontinuerligt er blevet udvidet. Særligt fremhæves væsentligheden af engagementet fra partnerskabsledelsens projektleder og assisterende projektleder.

På linje med casestudierne indikerer resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, at ildsjæles engagement har stor betydning for fremdriften i et OPI-projekt. Det fremgår af Figur 5.5 nedenfor.

Figur **5.5 Enkeltpersoners indsats og engagement har stor betydning for fremdriften i et OPI**



Note: Svarkategorierne helt og delvis enig er lagt sammen, og helt og delvis uenig er lagt sammen

Anm.: Frodelingen baserer sig på svar fra i alt 215 respondenter.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Figuren viser, at 94 pct. af respondenterne enten er helt eller delvist enige i, at enkelte personers indsats og engagement har en stor betydning for fremdriften af OPI-projekter. Det er således en meget lille andel, der svarer, at de hverken er enige eller uenige (4 pct.), og en endnu mindre andel, der er helt eller delvist uenige (2 pct.).