



**OPI-projekterne kan være med til at skabe bedre og billigere velfærd. Derfor anser kommunerne ofte OPI-samarbejder som vigtige redskaber til at skabe innovative løsninger til deres mest komplekse problemstillinger.**

## Kronik.

# Høst værdien af Offentlig-Privat Innovation - planlæg implementeringen på forkant



Majbritt Rostgaard Evald, lektor, og Ann Højbjerg Clarke, lektor, Center for Bæredygtig Erhvervsfremme ved Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, Kolding

Den danske velfærd er under pres i disse år. Efterspørgslen på velfærd er stigende, samtidig med at velfærd er udfordret af den demografiske udvikling. Flere ældre og færre erhvervsaktive medfører øgede sundhedsudgifter og mangel på arbejdskraft. For at håndtere udfordringerne er der behov for nye og mere effektive tilgange til at skabe velfærd. Flere kommuner har derfor i de senere år involveret sig i forskellige innovationsprojekter for at udvikle, forbedre og effektivisere velfærdsydelse.

Innovationsprojekterne tager ofte afsæt i tværsektorielle samarbejder, hvor forskellig viden og kompetencer kombineres og sættes i spil. Dette sker f.eks. i partnerskaber mellem offentlige organisationer og private virksomheder, såkaldte "Offentlige-Private Innovations-projekter" (OPI-projekter). I OPI-projekterne innoverer partnerne sammen og skaber nye løsninger til gavn for borgere, ansatte, virksomheder og det danske samfund.

Syddansk OPI-pulje, der blev iværksat i 2019 i et samarbejde mellem Danish Life Science Cluster og Syddansk Universitet, er et eksempel på et program finansieret af EU's Regionalfond, hvor forskellige innovative løsninger inden for sundheds- og velfærdsinnovation er udviklet og testet mellem virksomheder og offentlige institutioner.

**ET EKSEMPEL PÅ** en innovativ løsning fra programmet er opstartsvirksomheden VR Trainer, som i et samarbejde med bl.a. OUH udviklede og testede en virtuel træningsbane til sundhedsfaglige procedurer såsom sondeanlæggelse, kateteranlæggelse, intramuskulær injektion m.m.

Et andet eksempel er Ordblindetræning, som er erfaren i OPI, og i et samarbejde med bl.a. Esbjerg Kommune udviklede en digital platform, der uddanner, informerer og guider lærere fra f.eks. folkeskolen til dels at forstå, hvad det vil sige at være ordblind, dels at anvende læse-skrive-teknologier i deres undervisning, så ordblinde kan opnå læring på niveau med deres jævnaldrende.

OPI-projekterne kan være med til at skabe bedre

og billigere velfærd. Derfor anser kommunerne ofte OPI-samarbejder som vigtige redskaber til at skabe innovative løsninger til deres mest komplekse problemstillinger. For at blive bedre til OPI-projekter har flere danske kommuner gennemført tiltag, der hjælper med at systematisere deres involvering i projekterne. Dette gøres ofte i forbindelse med, at kommunerne opretter interne puljer eller sikrer løbende investeringer til gennemførelsen af OPI-projekter. Det er f.eks. tilfældet i Aalborg, Aarhus og Haderslev kommuner.

**TAKKET VÆRE STØTTE** fra puljer eller løbende investeringer er det muligt for enkelte afdelinger eller forvaltningsområder at involvere sig i innovationsprojekter med virksomheder f.eks. gennem frikøb af medarbejdere. Herved sikres det også, at flere OPI-projekter kan opstartes og flere (ofte teknologiske) løsninger udvikles og afprøves. Men for at høste gevinsterne af OPI-projekterne er det vigtigt, at løsningerne implementeres og udbredes til andre forvaltningsområder.

Implementeringen af de løsninger, OPI-projekter skaber, sker dog ikke altid til trods for, at løsningerne har vist deres værd og bredere potentiale. De gode intentioner med OPI-projekterne bliver dermed ikke omsat til implementering, og det kommercielle potentiale for virksomhederne bliver således ikke indfriet. Forklaringer på, hvorfor flere OPI-projekter ikke kommer videre end udviklingsstadiet, er der flere bud på. Nogle mener, det skyldes "projektvaldet" i den offentlige sektor, mens andre peger på tematisk styret og faldende puljefinansiering af innovation.

På baggrund af erfaringer med Syddansk OPI-pulje, som ad to omgange har finansieret næsten 40 OPI-projekter, vil vi fremhæve en tredje og overset forklaring. Forklaringen går på, at implementering af en løsning, der har vist sig at være værdifuld, kræver ny- eller geninvestering og derfor ikke må anses som værende et afsluttet samarbejde. OPI-projektet er blot første skridt på vejen. I næste skridt skal der fokuseres på, hvordan implementering kan foregå.

En vigtig pointe er således at acceptere, at det enkelte OPI-projekt betragtes som et innovationsarbejde, der baner vejen for implementering og kommercialisering, men ikke nødvendigvis når i mål med dette. Langt de fleste OPI-projekter har nemlig karakter af at være eksplorative, hvilket vil sige, at de ambitioner, kriterier og planer, der lægges for det enkelte OPI-projekt, ikke altid kan følges til punkt og prikke.

Undervejs i OPI-projekterne opnås ny viden, der afstedkommer, at andre og mere presserende aspekter af løsningen udforskes. Resultatet af et OPI-projekt kan således være, at der fortsat ved projektets afslutning hersker en vis uvished om, hvordan løsningen kan understøtte driften og skabe værdi for den operationelle ekspertise og helt basalt, kan der herske usikkerhed om, hvordan de ansatte skaber mening om løsningen.

Derfor er der behov for at bygge oven på det enkelte OPI-projekt ved at starte på et nyt forløb sammen, som kan tænkes i tre trin:

1) Allerede ved opstarten af et OPI-projekt skal di-

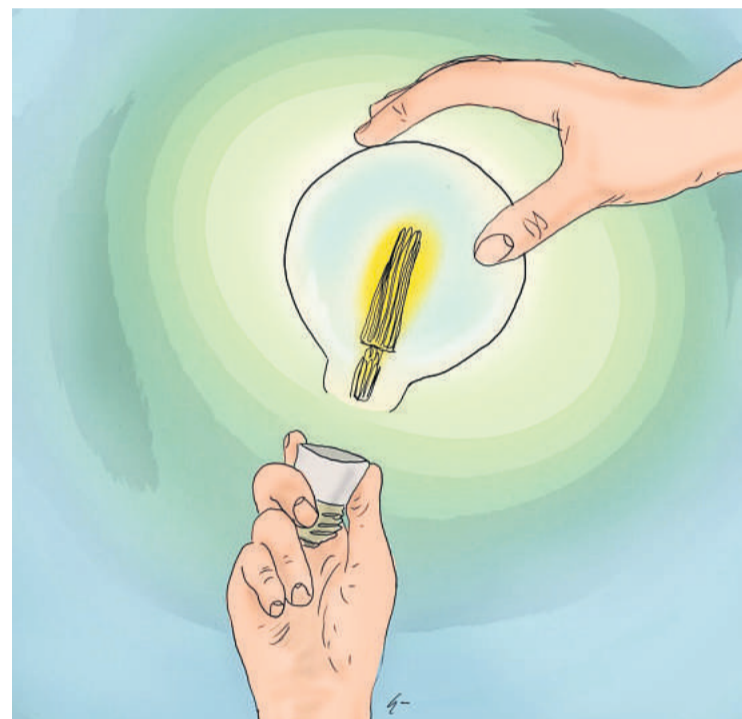


Illustration: Gert Ejton

alog om efterforløbet initieres. Dialogen skal skabe fælles forståelse, retning og understøtte, at parterne er opmærksomme på, at der er to sider af et innovationsprojekt; udvikling og implementering. Det kræver ofte et længere tidsperspektiv end selve OPI-projektet at implementere løsningen. Tager man ikke dialogen, er der risiko for at stå tilbage med et vellykket OPI-projekt uden mulighed for at implementere og kommercialisere, da man ikke har sikret og overvejet, hvordan resultaterne kan føres videre i afdelingen og i resten af organisationen.

2) Som supplement til dialogen skal efterforløbet konkret planlægges. Planlægningen er nødvendig, når det oprindelige OPI-projekts plan ikke kan fuldføres, fordi andre mere presserende aspekter først skal afdækkes. Den løbende stillingtagen til hvilke implementeringsaktiviteter, der er vigtige at få fokus på i efterforløbet, synliggør, hvem der skal involveres i efterforløbet, og hvad efterforløbet vil fokusere på. Tænk derfor gerne ud over de oprindelige projektdeltagere. Inddrag andre aktører i organisationen som kan bakke op om et effektivt efterforløb.

3) Husk, at implementering er afhængig af de kontekster, den skal ske i. Succes med et OPI-projekt ét sted i en organisation betyder ikke, at løsningen kan skaleres 1:1 til resten af organisationen. Offentlige organisationer er komplekse, og derfor skal den offentlige part, udover de oprindelige projektdeltagere der har involveret sig i projektet, understøttes i at få blik for implementeringspotentialet.

Derfor er det vigtigt, når efterforløbet planlægges at have en løbende dialog om, hvordan løsningens værdi kan implementeres ift. andre afdelinger og forvaltningsområders krav og behov. Det vil kun styrke løsningens værdi, at den gøres anvendelig i flere sammenhænge.