

# NETVÆRKS- KONSORTIER TIL UDVIKLINGS- SAMARBEJDER



**INSPIRATIONSGUIDE** til virksomheder der vil indgå i et netværkskonsortium for at udvikle innovative løsninger sammen uden en juridisk bindende kontrakt

# Formål

I guiden opnås *overblik* over centrale elementer, virksomheder skal være opmærksomme på, når der indgås *netværks-konsortier med andre virksomheder til udviklingssamarbejder*, der ikke er juridisk kontraktbaserede.

Hvad der vægtes i guiden er *ikke-juridiske faktorer*, der kan spille en afgørende rolle for om et netværkskonsortie overvejes og dannes mellem flere virksomheder. Såsom *tillid og respekt* mellem parterne når nye løsninger skal udvikles i forbindelse med et Offentlig-Privat Innovationsprojekt (OPI projekt).

Specielt er guiden således rettet mod den type netværkskonsortier, der er *måltrettet udvikling af innovative løsninger*.

Fokus er derfor ikke på klassisk konsortiedannelse, hvor en juridisk bindende konsortieaftale typisk underskrives af virksomhederne ved afsendelsen af et tilbud.

Guiden som helhed er tænkt som et inspirationsværktøj og er derfor ikke en skabelon, der skal følges til punkt og prikke. I stedet kan *guiden anvendes fleksibelt alt efter behov*.

# Indhold

BAGGRUND  
SIDE 4-6

**BAGGRUND** sikrer overblik over, hvad et netværkskonsortium er for en størrelse, hvilke fordele virksomheder opnår ved indgåelse i netværks-konsortier, og hvilken rolle en social kontrakt spiller.

EKSEMPEL  
SIDE 7

**EKSEMPEL** fortæller om et konkret netværkskonsortium, der er dannet mellem tre virksomheder med det for øje at udvikle og tænke nyt.

OPSTART  
SIDE 8-11

**OPSTART** sætter fokus på, hvorfor tillid spiller en central rolle, når et netværkskonsortium skal dannes, hvordan dialog kan skabes, og hvordan forventningsafstemning mellem deltagerne kan tage form.

UDVIKLING  
SIDE 12-13

**UDVIKLING** giver gode fif til, hvordan et udviklingsprojekt mellem flere parter kan faciliteres og organiseres, så formel og uformel styring kan understøtte fremdrift.

UDFORDRINGER  
SIDE 14-15

**UDFORDRINGER** beskriver, hvad der kan skabe usikkerhed, og hvad der er vigtigt at overveje for at et samarbejde kan fortætte og videreudvikles.

GODE RÅD  
SIDE 16-17

**GODE RÅD** gives til dannelse af netværkskonsortier, som typisk er igangsat af offentlig part. Endvidere er der spot på, hvad Living Labs bringer private virksomheder af fordele.

APPENDIKS  
SIDE 18-22

**APPENDIKS** rummer bud på aftaleskabeloner, der kan anvendes til at beskrive formålet med netværkskonsortiet og den hensigt, de forskellige parter har med netværkskonsortiet.

Baggrund:

## Hvad er et netværkskonsortium?

### Et netværkskonsortium målrettet udvikling

*Et netværkskonsortium, der dannes mellem flere parter, med det formål for øje at innovere i fællesskab, er kendetegnet ved at dele ny viden og indsigt mellem hinanden. Det er også kendetegnet ved at sprede de risici og omkostninger, der er forbundet med at investere i udvikling* (Sakakibara, 2001).

Ofte vil et netværkskonsortium bestå af flere selvstændige virksomheder, der kan se et strategisk formål i at dele deres ekspertise, knowhow og viden med hinanden, fordi en helhedsorienteret løsning kan skabes. Den værdi, der skabes, ved at virksomheder går sammen i et netværkskonsortium for nyudvikling, er således knyttet til de tætte bånd, som knyttes mellem virksomhederne og behovet for at sammentænke komplementære vidensdomæner.

### Konsortiets værdiskabelse for virksomheder

*Teknologisk- og produktmæssigt* er det en fordel, fordi den enkelte virksomhed får mulighed for at

opdyrke nye teknologi- og produktmuligheder, som den måske ellers ikke ville have ressourcer til at teste. Dermed undgås det, at en virksomhed over tid 'låser' sig fast på sin egen velkendte måde at anvende teknologier på eller udvikle produkter på.

*Markeds- og kundemæssigt* er det en fordel, fordi den enkelte virksomhed opnår adgang til ny viden om andre markeder og forskellige segmenter af kunder. Dermed undgås det, at en virksomhed 'låser' sig fast på de samme kunder, partnere, leverandører mv., og gør sig 'blind' for andre attraktive kunder og markeder.

*Innovations- og kapacitetsmæssigt* kan det være en fordel, fordi en virksomhed opnår kompetencer til at skabe innovative løsninger gennem et samspil med andre virksomheder. Dermed undgås det, at virksomheden sakker bagud med at levere konkurrencedygtige løsninger, og det undgås at konkurrenter nemt og hurtigt kan kopiere virksomhedens løsninger.

“

Et netværkskonsortium der dannes mellem flere parter, med det formål for øje at innovere i fællesskab, er kendetegnet ved at dele ny viden og indsigt mellem hinanden. Det er også kendetegnet ved at sprede de risici og omkostninger der er forbundet med at investere i udvikling.

SAKAKIBARA, 2001

### Ikke et klassisk juridisk-bindende konsortium

Når en juridisk bindende kontrakt indgås mellem flere virksomheder gøres dette ofte for at kunne byde på et udbud (Konkurrence- og Forbrugestyrelsen, 2012: 7). Specielt tre modeller er i spil:

#### 1. Klassisk konsortium – alle hæfter:

I det klassiske konsortium underskriver alle tilbudsgivere en rammeaftale. Dette indebærer, at tilbudsgiverne hæfter solidarisk for de opgaver, de måtte indføre under rammeaftalen.

#### 2. En kontraktpart – kontraktpart hæfter:

Én virksomhed er kontraktpart (leverandør) med resten som underleverandører. I dette tilfælde er det leverandøren der hæfter i forhold til rammeaftalen.

#### 3. Separat selskab – selskabets ejere hæfter:

Virksomhederne kan også vælge at formalisere samarbejdet gennem et separat selskab, hvor konsortiedeltagerne hver især ejer deres andel. Fx via et joint venture.

### En social kontrakt er central

Et netværkskonsortium til udvikling af innovative løsninger, indebærer at flere virksomheder indgår en social kontrakt med hinanden.

Den sociale kontrakt bygger på et fundament af gensidig tillid og respekt, og en vished om at parterne har brug for hinandens ekspertise, knowhow og viden for at kunne udvikle en helhedsorienteret løsning sammen.

Et netværkskonsortium til udvikling af innovative løsninger, er således ikke et samarbejde mellem forskellige virksomheder, hvor der findes en juridisk bindende kontrakt. Tværtimod har samarbejdet karakter af at have en lav grad af formalisering.

En hensigtserklæring e.l. er et redskab, som med fordel kan anvendes til skriftligt at stadfæste den sociale kontrakt. En skabelon på en hensigtserklæring er vedlagt som appendix bagerst i guiden.

Baggrund:

## Helhedsorienterede løsninger – hvorfor?

### Komplekse udfordringer og helhedsorienterede løsninger

Offentlige organisationer efterspørger i stigende grad innovative løsninger, der tager hånd om komplekse udfordringer. Det er udfordringer, hvor løsningen ikke er simple at definere, og som oftest ikke kan løses af en virksomhed alene.

Derfor er der behov for at tænke helhedsorienterede løsninger. Med helhedsorienterede løsninger menes løsninger, der løser flere udfordringer på en gang, hvorfor der ofte er behov for at kombinere mange forskellige kompetencer, såsom kombinationen af teknisk knowhow med adfærdskompetencer.

Det betyder konkret, at de fleste enkeltstående virksomheder ikke har de faglige og økonomiske kompetencer, der gør dem i stand til at byde ind på at udvikle løsninger til det offentlige alene. En løsning kan derfor være et netværkskonsortium mellem flere virksomheder, hvor virksomhederne kan sammentænke kompetencer på tværs for at udvikle en helhedsorienteret løsning, der løser komplekse udfordringer.



Eksempel:

## OPI-projektet "Fremtidens Psykiatriske Seng"

### Behov for ny seng til psykiatrien

Behovet for en ny seng udspringer fra Region Syddanmark og Region Hovedstaden. Kravet er, at den skal adskille sig fra den typiske hospitalsseng for at optimere indlæggelses- og soveoplevelsen for psykiatriske patienter. Den skal også leve op til krav om sikkerhed og hygiejne samt sikre et godt arbejdsmiljø for psykiatriens ansatte. For at udvikle den nye seng dannes et netværkskonsortium af virksomheder, der får til formål at nytænke.

### Virksomhedernes ekspertise i og motivation for netværkskonsortiet

Agitek er den ledende virksomhed i konsortiet, og er en lille virksomhed med stor erfaring inden for metalforarbejdning og smedearbejde. Virksomheden bidrager med knowhow om bearbejdning af stål til bl.a. senge og har et netværk til relevante underleverandører inden for det tekniske område. Agitek er motiveret til at deltage i OPI-projektet for at gøre virksomheden mere innovativ og opdyrke nye forretningsområder (sundhedssektoren) samt etablere gode internationale netværk.

Protac er en lille virksomhed, der har stor erfaring med produktion af sansestimulerende tekstiludstyr til sundhedssektoren (puder, kugledyner mv.) og bidrager med specialistviden om bl.a. puders indflydelse på patienters velbefindende, når de er sengeliggende. Virksomheden har et stort netværk i sundhedssektoren. Protac er motiveret for at deltage, fordi den udvider sit netværk til virksomheder uden for sundhedssektoren.

B.V. Produkties er en stor virksomhed fra Holland, der har erfaring inden for metalforarbejdning og storproduktion af metalprodukter. Den bidrager især med ekspertise i at kunne stille med kapacitet til produktion af større produkter (f.eks. stel til sengen) og med deres gode kontakter til hollandske hospitaler. Virksomheden deltager især i kraft af dens gode samarbejdsrelation med Agitek, som den gennem konsortiesamarbejdet får yderligere styrket. Samarbejdet med Agitek giver virksomheden kompetencer til at skabe innovative løsninger.

### Salg og kommerciel succes

Siden OPI-projektets afslutning har netværkskonsortiet vundet en udbudsrunde, 'Psykiatrien i Region Syddanmark' og 'Region Hovedstadens Psykiatri' lanceret i 2014.



OPI-projektet 'Fremtidens Psykiatri Seng'

Opstart:

## Hvad betyder tillid i et konsortium?

### Præmis for etablering

Opbygning af tillid er en central præmis for at forstå og skabe grobund for, at et netværkskonsortium kan etableres.

Når et samarbejde i et nydannet netværkskonsortium ikke er kontraktbaseret, kommer tillid mellem partner til at danne grundlaget for en vellykket samarbejdsproces.

Specielt i en innovationsproces kan gensidig tillid være afgørende for, om virksomhederne deler ud af deres viden, idéer m.m.

Det er vigtigt, at parterne stoler på hinanden og har tillid til at modparten arbejder mod et fælles mål. Samtidig er det også vigtigt, at der er tillid til, at virksomhedernes bidrag i udviklingsprojektet leveres til aftalt tid og efter den aftalte kvalitet.

Mens lukkethed og tøven er med til at nedbryde, er åbenhed en vigtig faktor for at skabe denne tillid.

En forventning til at indgå et samarbejde, hvor den viden og knowhow, der bringes med, ikke udnyttes af de andre partnere, er således helt centralt for at der dannes grobund for et reelt samarbejde.



### I DEN AKADEMISKE LITTERATUR DEFINERES TILLID SOM:

Et koncept der er forbundet med at tage en risiko ved at gøre sig sårbar. For eksempel ved at dele af sin viden med andre ud fra en forventning om at de ikke vil udnytte én med en opportunistisk adfærd (Korczynski, 2000).

“

I Danmark er der et godt fundament for virksomhedssamarbejde, der kan drages nytte af. Vi besidder nemlig en høj grad af social kapital, hvilket indikerer, at vi stoler på hinanden.

ROTHSTEIN, 2001

### Samarbejde baseret på tillid – en dansk kernekompetence

I Danmark er der et godt fundament for virksomhedssamarbejde, der kan drages nytte af. Vi besidder nemlig en høj grad af social kapital, hvilket indikerer, at vi stoler på hinanden (Rothstein, 2001)

At danne tætte samarbejder på tværs af flere virksomheder er altså en dansk kernekompetence. Dette betyder, at der er gode muligheder for at danske virksomheder kan gøre brug af hinanden i et netværkskonsortium, hvor en grundlæggende respekt og forståelse for hinanden hersker.

### Tips til at finde deltagere:

*Gå i gang i god tid*

Det er ofte tidskrævende at finde deltagere til et netværkskonsortium. Specielt i OPI-projekter kan det ofte være nødvendigt at 'tænke ud af boksen' for at finde virksomheder, der kan bidrage med komplementær viden og indsigt. Derfor gå i gang i god tid.

*Start med at afdække hvilke kompetencer der kan komme i spil*

Det kan være centralt at danne et overblik over, hvilke forskellige kompetencer, der er behov for, for at kunne løse de komplekse udfordringer, det offentlige ønsker en helhedsorienteret løsning på. Brainstorm gerne for at understøtte behovet for at kunne tænke ud af boksen.

*Find virksomheder der er villige til at innovere*

Deltagerne skal være parate til at indgå i et samarbejde på den præmis, at der skal udvikles en ny løsning. Deltagelse vedrører ikke salg af egne i forvejen udviklede produkter. Derfor er det helt centralt at spørge ind til virksomhedernes villighed til at udvikle og innovere.

Opstart:

## Indledende dialog

Dannelsen af et netværkskonsortium starter ofte med en uformel dialog mellem parterne, som typisk springer ud af en god idé, tidligere bekendtskaber, eller identificering af en forretningsmu-

lighed. Det kan også være fordi virksomhederne er blevet inviteret til at indgå i et OPI-projekt af en eller flere offentlige organisationer.

### Tjekliste for initial tillid:

Tjeklisten er fokuseret på, om tilliden mellem parterne er tilstede initialt, så udviklingssamarbejdet kommer godt fra start:

- Virksomhederne er indforstået med, at de ønsker at indgå i et netværkskonsortium, der har fokus på udvikling af nye løsninger.
- Hver virksomhed har overvejet, hvordan netværkskonsortiet kan bidrage ind til den enkelte virksomheds strategiske målsætninger.
- Hver virksomhed har undersøgt, om den har tilstrækkelig tid og ressourcer til at indgå i netværkskonsortiet, hvor fokus er på udvikling og ikke salg af eksisterende løsninger.
- Virksomhederne har tillid til, at de andre deltagere i netværkskonsortiet ikke handler opportunistisk.
- Virksomheder har tilstrækkelig tillid til hinanden til, at de er trygge ved at give hinanden indblik i hinandens forretningsområder og den knowhow, der følger med.
- Virksomhederne vurderer samlet set, at de via netværkskonsortiet står stærkere end alene ift. at kunne styre og håndtere udviklingen af en helhedsorienteret løsning.

Opstart:

## Forventningsafstemning

### Klargør værdien af samarbejdet

Virksomhederne skal kunne se værdien i at indgå i samarbejdet. Lav derfor en præcis og konkret formålsbeskrivelse, der klargør værdien af samarbejdet både i forhold til fælles formål og formål for hvert medlem. En mundtlig forpligtigelse er ofte ikke tilstrækkelig til at engagere alle virksomheder i opstartsfasen. Derfor kan det endvidere være en fordel at udarbejde en hensigtserklæring e.l., for at få forventninger til hinandens engagement ned på skrift.

### Formålsbeskrivelsen

Efter at partnerne er fundet, er det vigtigt at få formålet med netværkskonsortiet på plads. Dette kan ske gennem en formålsbeskrivelse. Formålsbeskrivelsen bliver det faste holdepunkt gennem processen, og har til hensigt løbende at forventningsafstemme parterne imellem.

### Hensigtserklæringen

Når et netværkskonsortium dannes, kan det endvidere være en god idé at udarbejde en ikke-bindende hensigtserklæring, hvor der står, at man vil samarbejde om udviklingen af nye løsninger, og hvordan man vil gøre det i praksis..



### SKABELONER

Skabeloner til formålsbeskrivelse og hensigtserklæring findes i appendiks.

Udvikling:

## Styring af konsortiet

For at sikre fremdrift og kontinuerligt engagement i et netværkskonsortium, kan det være en god ide at arbejde med flere former for styring på en gang.

### Formel styring

Nedsæt en styregruppe bestående af repræsentanter fra virksomhederne, som f.eks. mødes på månedlig basis. Det er vigtigt, at processen forankres hos ledelsen ved de enkelte virksomheder for, at der kan træffes de nødvendige beslutninger, skabes ejerskab og stærkt engagement.

Nedsæt en projektgruppe, der består af udvalgte relevante medarbejdere fra de respektive virksomheder. Gruppen kan f.eks. mødes ugentligt og fokusere på den daglige drift, det administrative arbejde, og sikring af kortsigtede målsætninger.

Udnævn en tovholder, som sikrer, at projektgruppen ikke tilsidesætter de arbejdsopgaver, der er forbundet med konsortiet til fordel for andre opgaver i de enkelte virksomheder. En tovholder kan sikre, at konsortiet konstant bevæger sig fremad mod en fælles målsætning, som kommer alle til gode.

### Uformel styring

Virksomhedsbesøg hos parterne internt i konsortiet kan være en måde at understøtte videndeling, som er nødvendig for at opnå øget kendskab til hinandens kompetencer.

Virksomhedsbesøg kan suppleres med udveksling af medarbejdere i 'praktikforløb'. For eksempel kan en eller flere medarbejdere fra en virksomhed besøge en anden virksomheds produktion og/eller udviklingsafdeling i 1-3 dage.

Fælles læringsseminarer kan også løbende afholdes gennem processen (f.eks. hver anden måned), hvor der evt. inviteres eksterne konsulenter ind 'udefra' for at inspirere.

Styringen af vedvarende tillidsskabelse kan finde sted i form af en fælles studietur (f.eks. til en udenlandsk virksomhed) og sociale arrangementer (f.eks. fælles middage).

*OBS! Overvej om det er nødvendigt at formalisere samarbejdet yderligere i form af et aftalememorandum samt evt. fortrolighedserklæringer.*

Udvikling:

## EksPLICIT viden, tavs viden og fælles forståelse

### Hvem bidrager med hvad?

En grundig kortlægning af hver virksomheds kompetencer samt *det samlede kompetencekatalog, som konsortiet råder over* kan være vigtig for at være helt præcis på, hvilke kompetencer, der kan komme i spil, når netværkskonsortiet sammen skal udvikle nye løsninger sammen.

### Skeln mellem den viden der indgår i kompetencerne

Det er i kompetenceafklaringen centralt at skelne mellem eksPLICIT og tavs viden. Det er især de to japanske forskere Nonaka og Takeuchi (1995), der har undersøgt forskellen mellem disse to vidensformer.

*EksPLICIT viden* er den form for viden, som er synlig og håndgribelig i virksomheden. Det kan for eksempel være produktkataloger og kundedatabaser, som indeholder viden, der let kan overføres.

*Tavs viden* er den mere uhåndgribelige og 'usynlige' form for viden. Den findes i hovedet på mennesker, og kan være indlejret i bestemte samarbejdsrutiner i virksomheden. Sammenlignet med eksPLICIT viden er det sværere at overføre tavs viden. Det kræver ofte social interaktion og dialog for at lære af denne viden.

En initial kortlægning over konsortiets samlede kompetencer skaber således et godt afsæt for at få fat i den viden, virksomhederne besidder hver især. Vær dog OBS på at den eksPLICIT viden er langt mere håndgribelig at beskrive, mens den tavs viden i højere grad kræver, at virksomhederne forklarer om deres arbejdsprocesser, og er villige til at forklare sig gentagende gange. Men vær fortrøstningsfulde, for et fælles sprog oparbejdes sideløbende med, så fælles forståelse opnås.

Udfordringer:

## Udfordringer gennem samarbejdet

### Forskellighed, uklarhed og usikkerhed

Undervejs i udviklingsprocessen kan der opstå samarbejdsudfordringer, hvilket kan skabe grobund for potentielle konflikter.

### Forskellighed

Når forskellige virksomheder og personer skal samarbejde, vil der nemt kunne opstå udfordringer, fordi forskellige opfattelser, viden, interesser mv. er på spil.

Det er derfor centralt for samarbejdet, at virksomhederne er konstruktive overfor hinanden, når kritik skal håndteres. For konflikter undervejs i et udviklingsprojekt vil nærmest være uundgåeligt. Til gengæld er det virksomhederne selv, der bestemmer at håndtere konflikterne konstruktivt.

### Uklarhed og usikkerhed

Uklarhed omkring formål, målsætninger, samarbejdskultur, ansvarsfordeling mv. kan være en udfordring for samarbejdet. Forskeren Karl Weick

(1995) forklarer i den forbindelse, at uklarhed får personer til at føle sig usikre og forvirrede, hvilket kan skabe en slags krisestemning.

Når det sker, er der en risiko for at personerne, der samarbejder, gør som de plejer og forfølger egne interesser, da det mindsker usikkerheden. Det betyder samtidig, at der er risiko for at hver virksomhed begynder at trække sig tilbage til sit 'trygge' bagland, hvor der kan opstå færre risici og uenighed.

Derfor er det centralt, at samarbejdspartnere i et netværkskonsortium formår at mindske den uklarhed og usikkerhed, som måtte skabe udfordringer gennem samarbejdet.



Udfordringer:

## Håndtering af udfordringer

### Tag hånd om konflikterne!

For at undgå at samarbejdsudfordringer munder ud i egentlige konflikter, der kræver konflikthåndtering, er det vigtigt, at der tages hånd om udfordringerne, når de opstår.

### Accepter forskellighed

Det er centralt at acceptere hinandens forskelligheder og gennem dialog forsøge at opnå en forståelse for hinandens forskelligheder. Husk at forskelligheder netop er det, der kan skabe nye indsigter og viden.

Hold fokus på hvad samarbejdsprocessen skal munde ud i, og hvad konsortiet er sat i verden for. Det kan gøres ved at stille spørgsmålene: Hvad er det, vi i fællesskab skal løse? Hvordan kan vores forskelligheder bidrage til dette? *Undgå* at gøre udfordringen til et spørgsmål om personer, men hold i stedet fokus på selve 'sagen'.

### Skab klarhed og mindsk usikkerheden

Forsøg at udnytte de spændinger, der kan opstå i forbindelse med uenigheder ved f.eks. at udfordre hinandens opfattelser, viden, interesser mv. Det er med til at skabe klarhed og forståelse for hinandens forskellige synspunkter, hvilket mindsker den usikkerhed, der opstår.

Forsøg at skabe klarhed over de fælles målsætninger. Fordi det er et udviklingssamarbejde, kan det være vanskeligt at definere helt konkret, hvordan en endelig løsning vil blive udformet. Derfor er det centralt løbende at opsætte korte målsætninger. De skal i den forbindelse anses som flere trin til at nå én eller flere overordnede målsætninger.

### GODE RÅD

Tænk over din egen adfærd for at understøtte det gode samarbejde. Lyt til dine partnere, vær ærlig og åben, forsøg at sætte dig i modpartens sted, respekter hinanden, vær nysgerrig på hinanden og tag hinanden alvorligt.



Gode råd:

## Netværkskonsortier motiveret af den offentlige part

Offentlige parter der initierer et netværkskonsortie mellem private virksomheder står overfor udfordringen med at udvælge virksomheder for at organisere et succesfuldt netværkskonsortium. Denne måde at igangsætte på står i kontrast til netværkskonsortier, som dannes fordi de private virksomheder finder sammen af sig selv. Motivationen kan opstå fordi, der er et sammenfald af interesser, der gør samarbejdet med andre nødvendigt eller fordi, de private virksomheder i forvejen kender hinanden og tidligere har samarbejdet.

### Hvordan kan virksomheder sammensættes?

Nedenstående faktorer giver de offentlige parter en tjekliste, der kan hjælpe med at organisere dannelsen af netværkskonsortier til innovationsforløb.

#### Håndgribelige faktorer

- Der er geografisk tæthed mellem virksomhederne.
- Der er ingen af virksomhederne, som er i direkte konkurrence med hinanden.
- Virksomhederne besidder komplementære kernekompetencer.

#### Uhåndgribelige faktorer

- Virksomhederne er innovationsparate og gearet til nyudvikling
- Virksomhederne er parate til at dele ud af deres viden og kompetencer til andre virksomheder
- Virksomhederne kommer godt ud af det med hinanden selvom de ikke kender hinanden på forhånd

#### Hvad skal ellers være på plads?

- Udfordringen som skaber behovet for konsortiedannelse er klargjort for virksomhederne – de kan se en udfordring, der skal løses og kan se, at et netværkskonsortie kan udvikle en innovativ løsning.
- Den overordnede målsætning med innovationssamarbejdet er tydeliggjort og indbefatter alle de udvalgte virksomheders interesser, så virksomheder opretholder deres opbakning til den fælles målsætning.
- Praktiske omstændigheder omkring samarbejdet er tydeligt, så virksomhederne er med på f.eks. økonomi, tidshorisont, samarbejdsproces mv.

Gode råd:

## Living Labs

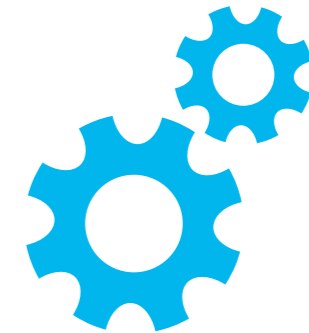
### Hvad er Living Labs?

Living Labs er testmiljøer, der foregår 'real life' - ofte er der ligefrem tale om driftsmiljøer, hvor de brugere, der arbejder til dagligt i driftsmiljøet, både er med til at samskabe, teste og give feedback på den løsning som udvikles. Dette er en fordel når der skal opnås:

- Indsigt i brugerbehov og brugeradfærd samt løbende feedback og forbedringsforslag på løsningen fra brugerne.
- Viden om hvordan implementeringsprocessen kan lattes så løsningen hurtigt kan forankres og tages i brug straks efter innovationsprocessen

Netværkskonsortier kan således komme i tæt interaktion med både offentlige myndigheder og brugere, når de anvender Living Labs.

Hvad der er vigtigt, at understrege er, at netværkskonsortier der har til formål at udvikle innovative løsninger i Living Labs, er karakteriseret ved, at have en åben tilgang til innovation. Det betyder, at netværkskonsortierne er ude efter input og ny viden fra forskellige aktører i omgivelserne, og gerne igennem hele udviklingsprocessen.

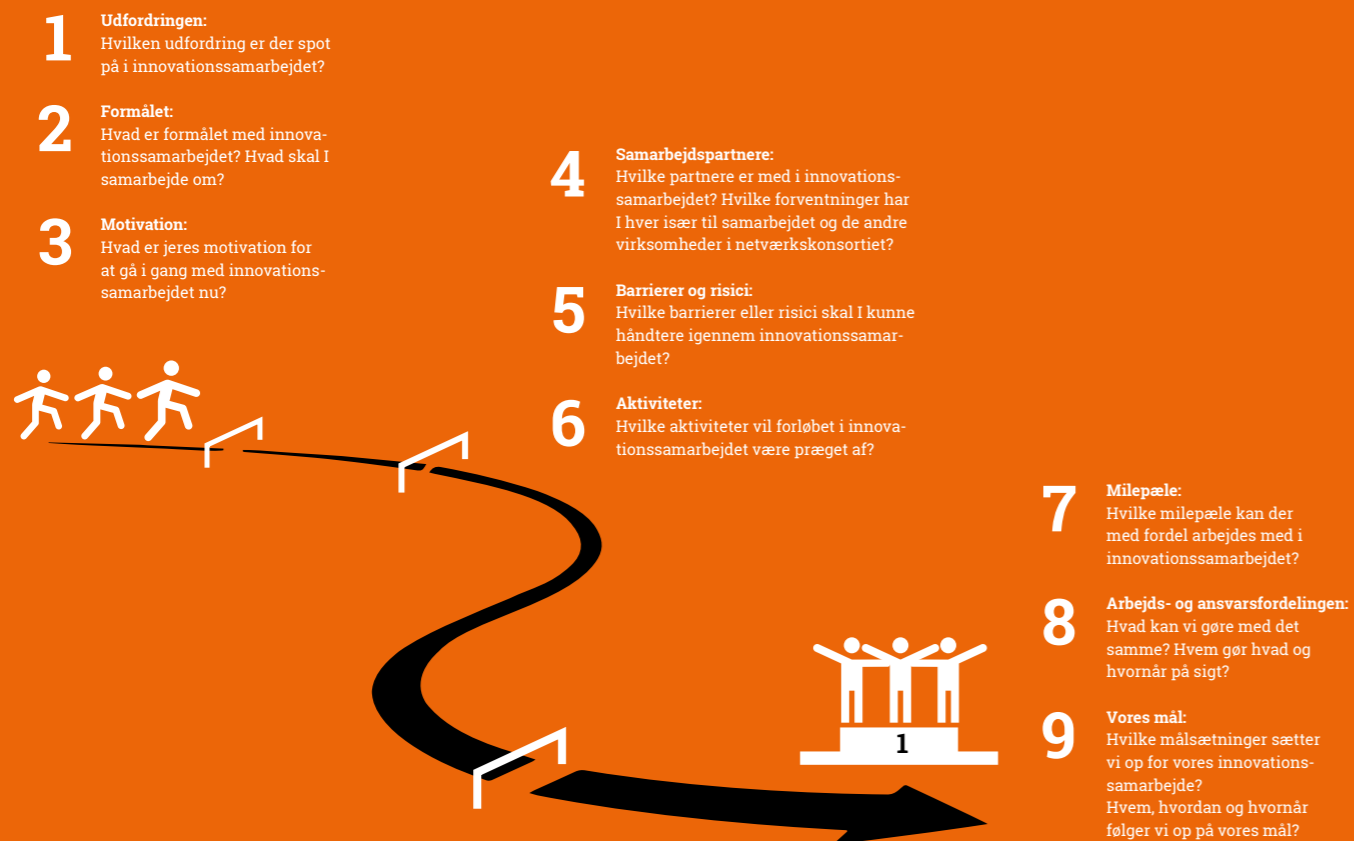


#### LIVING LABS

Det interessante ved offentligt motiverede netværkskonsortier mellem private virksomheder er muligheden for at komme tæt på driftsmiljøer – såkaldte Living Labs!

Appendiks:

## Vejen til formålsbeskrivelse for netværkskonsortier



Appendiks:

## Skabelon til formålsbeskrivelse for netværkskonsortier

KATEGORIER	BESKRIVELSE	NÆSTE SKRIDT
<b>Udfordringen</b>	Hvad er udfordringen, som vi skal løse?	
	Hvad er formålet med at samarbejde om at løse udfordringen?	
<b>Idégrundlag</b>	Hvad er den bærende grundidé med innovationssamarbejdet og udviklingsprocessen?	
	Hvad er salgsargumenterne for den løsning, der skal udvikles? Hvad er særpræget?	
<b>Konsortiets mål</b>	Hvilke succeskriterier har vi for: 1. Løsningens nyttemål (ønskede virkninger driftsmæssigt, forretningsmæssigt, servicemæssigt mv.) 2. Samarbejdsprocessen virksomhederne imellem (herunder håndtering af udfordringer) samt mellem brugerne i de Living Labs hvor løsningen udvikles	
<b>Omgivelserne</b>	Hvem er de vigtigste interessenter? Hvilke opmærksomhedspunkter er der i forhold til markedet for løsningen?	
<b>Planlægning og organisering</b>	Hvilke milepæle kan der med fordel arbejdes med i innovationssamarbejdet? Hvad kan der gøres med det samme og af hvem? Hvad er den overordnede ressourceramme- og fordeling?	

Appendiks:

## Overvejelser ved hensigtserklæring i netværkskonsortier



### GENERELT:

Hvordan vil I forpligte hinanden, så I opnår fælles vidensdeling og et godt afsæt for samarbejdet?

Hvordan skal I forholde jer til hinanden, hvis der opstår uenigheder eller konflikter?

Hvordan skal en eventuelt udtrædelse af netværkskonsortiet foregå?



### RESSOURCER:

Hvilke kompetencer vil I hver især bringe med ind i netværkskonsortiet og dele med hinanden?

Hvem af jer skal bidrage med hvilke ressourcer (tid, mandskab, mock-ups/teknologi og viden), hvornår og hvordan?

Kan det være en fordel for netværkskonsortiet at give en af jer rollen som projektansvarlig?

Hvordan skal beslutninger træffes imellem jer?



### FORTROLIGHED OG TILLID:

Hvordan vil I forpligte hinanden så alle i netværkskonsortiet opfører sig ordentligt overfor hinanden?

Hvordan vil I værne om hinandens særlige viden, hvis denne viden ikke må deles med andre?

Hvad gør I, hvis ikke alle lever op til deres forpligtelser?



### RETTIGHEDER:

Hvordan ønsker I at gribe spørgsmålet om rettigheder an i starten, midten og slutningen af innovationssamarbejdet?

Hvilke immaterielle rettigheder tilhører hvem fra start, og hvem tilhører de immaterielle rettigheder, der udvikles undervejs i innovationssamarbejdet?

Hvilke spilleregler skal der være, hvis en af jer ønsker at patentere dele af løsningen, I arbejder på?

Hvad gør I, hvis jeres løsning kræver andre virksomheders intellektuelle rettigheder?

Appendiks:

## Eksempel på hensigtserklæring i netværkskonsortier

GENERELT	RESSOURCER	FORTROLIGHED OG TILLID MELLEM HINANDEN	RETTIGHEDER
<p>Virksomheden forpligter sig til at dele sin viden med de andre deltagere i netværkskonsortiet.</p> <p>Denne viden kan være relateret til virksomheden selv, men også være en del af virksomhedens eget netværk med andre virksomheder, organisationer mv.</p> <p>Virksomheden forventes endvidere at ville samarbejde tæt med de andre netværkskonsortiedeltagere gennem udviklingsprocessen, og vil imødegå potentielle konflikter konstruktivt gennem en dialogbaseret tilgang.</p>	<p>Virksomheden forpligter sig til at afsætte ressourcer til konsortiet med det formål at bidrage til det samlede udviklingssamarbejde.</p> <p>Når alle bidrager, opnås der bedst muligt en succesfuld udvikling af den løsning, som netværkskonsortiet i fællesskab vil udvikle.</p> <p>Det er derfor hensigtsmæssigt at klargøre løbende, hvem der bidrager med hvad og hvor meget (f.eks. tid, viden, mandskab og andre ressourcer).</p>	<p>Virksomheden forpligter sig til at samarbejde loyalt med de andre og ikke udnytte de andre virksomheders ressourcer/viden mv. ud fra en opportunistisk tilgang.</p> <p>Hvis en virksomhed udviser en uhenigtsmæssig opportunistisk adfærd, er det de andre virksomheders ansvar at adressere dette åbent gennem en dialogbaseret tilgang.</p>	<p>Virksomheden forpligter sig til åbent at diskutere og tage stilling til forskellige forhold, der måtte influere på om den løsning der udvikles senere kan kommerialiseres.</p> <p>Det gælder især i forhold til eventuelle patentrettigheder.</p> <p>Patenter, varemærker og designbeskyttelse er forskellige typer af enerettigheder.</p> <p>Rådgivning og en skabelon over rettigheder findes hos <i>Patent- og Varemærkestyrelsen</i>.</p>
<p>Ved eventuel <i>udtrædelse</i> af konsortiet forpligter virksomheden sig til at melde dette ud til de andre konsortiedeltagere i rimelig tid – det vil sige som minimum en måned før udtrædelse.</p>	<p>Ressourcerne indebærer, at virksomheden bidrager med især tid, mandskab og viden. Det er yderligere centralt at bidrage til fysiske faciliteter i forhold til møder, materialer, produktion mv.</p>	<p>Virksomheden forpligter sig til ikke at dele ud af andres viden, hvis dette ikke er ønsket. I dette tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at udfylde en tavshedserklæring omhandlende den viden, der ikke ønskes delt.</p>	<p>Virksomheden forpligter sig til at melde klart ud til de andre virksomheder på det tidspunkt, den eventuelt påtænker at patentere (dele af) løsningen, der udvikles, hvis dette er tilfældet.</p>

Dato og underskrifter af partnerkreds i netværkskonsortiet:

Appendiks:

## Referencer

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2012). *Vejledning i Konsortiedannelse: For små og mellemstore virksomheder*. Retrieved from [www.udbudsportalen.dk](http://www.udbudsportalen.dk) (skabelon for rettigheder er nævnt side 16).

Korczyński, Marek (2000): *The political economy of trust*. Journal of Management Studies 37:1 January 2000

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press

Rothstein, B. (2001). *Social capital in the social democratic welfare state*. Politics & Society, 29(2), 207-241.

Sakakibara 2001: *The Diversity of R&D Consortia and Firm Behavior: Evidence from Japanese Data*. The journal of industrial economics, Volume 49, Issue 2

Oxford Research (n.d.) *Praktisk guide til konsortiedannelse og underleverandørnetværk*. Retrieved from [www.oxfordresearch.dk](http://www.oxfordresearch.dk)

SKI (n.d.) *Vejledning til konsortiedannelse*. Retrieved from [www.ski.dk/publikationer](http://www.ski.dk/publikationer)

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE

### **OPU Living Design Lab**

OPU Living Design Lab er et samarbejde mellem Kolding, Billund og Haderslev kommuner, tre erhvervskontorer samt Syddansk Universitet og private virksomheder. Welfare Tech, Design2Innovate og CoLab er også partnere i projektet.

I projektet etableres fire innovationsforløb med tre virksomheder i hvert forløb og relevante medarbejdere fra de tre kommuner. Hvert innovationsforløb kan tage op til 1,5 år. Projektet skal skabe vækstpotentialer i private virksomheder og udvikle nye løsninger til velfærdsområdet i kommunerne via offentlig-private innovationssamarbejder (OPI). Det hele sker i et Living Design Lab, hvor tests foretages i levende labs – kommunale driftsenheder – hvor udviklingen kvalificeres af designere, der får ny viden og skaber nye input.

98 kommuner danner rammen om det potentielle nationale marked for et slutprodukt – men velfærds løsninger kan ofte globaliseres.

Har du en god ide til en ny velfærds løsning eller et bud på en væsentlig velfærds-udfordring, vi skal tage hånd om, så kontakt:



**Rebekka Daugaard Buhl**  
Procesleder, OPI Living Design Lab

Telefon 79 79 44 50  
Mobil 20 58 73 86  
E-mail [rbuhl@kolding.dk](mailto:rbuhl@kolding.dk)

[www.livingdesignlab.dk](http://www.livingdesignlab.dk)