

# Evaluering af DEFU-STEPP-projektet

## - et eksempel på offentlig-privat innovationssamarbejde

*Ud fra delprojektet 'Værdiskabelse i OPI-processen'*



**Udarbejdet af OPI-forskergruppen:**

Majbritt Rostgaard Evald,  
Ann Højbjerg Clarke,  
Kristin Balslev Munksgaard  
Helle Aarøe Nissen  
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse,  
Syddansk Universitet

# Indhold

<b><i>Introduktion</i></b>	<b>3</b>
<b><i>Info om delprojektet 'Værdiskabelse i OPI-processen'</i></b>	<b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• OPI-forskergruppens medlemmer</li><li>• Formålet med delprojektet og konkrete mål for delprojektet</li><li>• Det anvendte undersøgelsesdesign</li><li>• Metoder anvendt til indsamling af data i DEFU-STEPP-projektet</li></ul>	
<b><i>Hvad er offentlig-privat innovationssamarbejde?</i></b>	<b>8</b>
<b><i>Forskningsspørgsmål 1: Hvordan organiseres samarbejder mellem offentlige og private aktører i OPI-processen?</i></b>	<b>9</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forskellige typer af samarbejdsmodeller</li><li>• Udfordringer ved samarbejdsmodellen 'konsortie'</li><li>• Organisering af OPI-samarbejdet ved brug af interaktionsformer</li><li>• Udfordringer ved forskellige interaktionsformer</li></ul>	
<b><i>Forskningsspørgsmål 2: Hvordan skabes værdi i OPI-processen gennem udvikling af nye forretningsmodeller?</i></b>	<b>14</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Generiske forskelle mellem offentlige og private</li><li>• Forskelle blandt DEFU-STEPP-partnere: Motiver for deltagelse</li><li>• Forskelle blandt DEFU-STEPP-partnere: Forretningsforståelse</li><li>• Forretningsmodellens værdi i DEFU-STEPP-projektet</li><li>• Udvikling af OPI-forretningsmodeller til den offentlige sektor</li></ul>	
<b><i>Afsluttende bemærkninger</i></b>	<b>21</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fremtidig OPI-forskning</li></ul>	
<b><i>Kontaktoplysninger på OPI-forskergruppen</i></b>	<b>22</b>
<b><i>Litteratur</i></b>	<b>23</b>
<b><i>Appendiks</i></b>	<b>24</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Appendiks 1: Oversigt over forskellige vidensaktiviteter</li><li>• Appendiks 2: Survey-undersøgelse af DEFU-STEPP-deltagere 2011 og 2012 (separat PDF-fil)</li></ul>	

## Introduktion

Denne evalueringsrapport er udarbejdet med det formål for øje at afrapportere opnåede resultater fra DEFU-STEPP-projektet ud fra delprojektet 'Værdiskabelse i OPI-processen'. I rapporten formidles den forskning, som er resultatet af dette projekts to forskningsspørgsmål. Disse har været styrende for indsamling af data, analyser og de forskningsformidlinger, der har fundet sted de seneste tre år på baggrund af DEFU-STEPP-projektet.

Delprojektet 'Værdiskabelse i OPI-processen' har haft en anden rolle end de øvrige delprojekter i DEFU-STEPP-projektet. Rollen har været centreret om for det første at foretage løbende evalueringer med et fremadrettet perspektiv af DEFU-STEPP-projektet, og for det andet at komme med forslag til udviklingstiltag for aktivt at bidrage til at understøtte projektets processer. Konkret har OPI-forskergruppen således bidraget med konkrete indspark og forslag til temaer der har været omdrejningspunktet for fællesmøder og workshopforløb der er blevet afholdt i DEFU-STEPP-projektet. For at fællesmøder og workshopforløb har taget afsæt i relevante OPI problemstillinger er delprojekterne i DEFU-STEPP-projektet blevet fulgt tæt de seneste tre år for at få indsigt i de udfordringer der præger disse OPI samarbejder. Foruden DEFU-STEPP-projektet har OPI-forskergruppen også indsamlet data fra andre OPI samarbejder, for at kunne sætte de erfaringer der er indsamlet i DEFU-STEPP i perspektiv til andre OPI samarbejder (såsom OPI-projektet 'BIV' - Brugerdreven Innovation til udvikling af Velfærdsinnovation). Dette har kvalificeret de vidensaktiviteter OPI-forskergruppen har genereret.

Foruden en kort baggrundsinformation om delprojektet 'Værdiskabelse i OPI-processen' består rapporten af to dele, der udgør kernen i afrapporteringen:

1. Den første del omhandler de resultater, der er frembragt for at svare på det første forskningsspørgsmål: *Hvordan organiseres samarbejdet mellem offentlige og private aktører i OPI-processen?*
2. Den anden del omhandler resultater, der er tilvejebragt for at besvare det andet forskningsspørgsmål: *Hvordan skabes værdi i OPI-processen gennem udvikling af nye forretningsmodeller?*

Konkret hører DEFU-STEPP-projektet under Welfare Tech og er et EU-Regionalfondsprojekt bevilliget af Syddansk Vækstforum. DEFU-STEPP er en forkortelse for 'DEn FUldautomatiske STerilcentral og PRocedurePAkning' og er et offentligt-privat samarbejde om innovation (forkortet OPI), som har kørt fra 1.1. 2010 til 31.12. 2012. Projektet har overordnet set haft fokus på sterilcentraler på sygehuse, og der er i den tidlige startfase blevet identificeret fire delprojekter, hvoraf et femte delprojekt er kommet til halvvejs inde i projektføreløbet. Formålet med de fem delprojekter har været at udvikle og producere relevante hjælpemidler og designelementer, herunder design- og innovationsprocedurer til sundhedssektoren – specifikt automatisering af sterilcentraler med sigte på fremtidens metoder og teknik. For sundhedssektoren har projektet i øvrigt skulle føre til forøget effektivitet og mindre nedslidning af personale. Endvidere har det været hensigten at forbedre bakteriekontrollen i genbehandlingsprocessen af instrumenter.

## Info om delprojektet 'Værdiskabelse i OPI-processen'

Delprojektet 'Værdiskabelse i OPI-processen' har været en del af det treårige projekt DEFU-STEPP. Delprojektet er gennemført af en forskergruppe ved Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse (IER) på Syddansk Universitet. Forskergruppen har de seneste år genereret ny viden om offentlig-privat innovationssamarbejde (OPI) ved at deltage i flere OPI-projekter i Danmark (såsom OPI-projektet 'BIV' - Brugerdreven Innovation til udvikling af Velfærdsinnovation).

### ***OPI-forskergruppens medlemmer***

Forskergruppen ved IER består af følgende medlemmer, der bidrager til forskning i OPI ud fra forskellige forskningsprofiler. Forskningen sker inden for en erhvervsøkonomisk tradition:



Majbritt Rostgaard Ewald, ph.d., lektor og OPI-projektleder på DEFU-STEPP-delprojektet 'Værdiskabelse i OPI processen'  
(Forskningsprofil: intraprenørskab og offentlig sektor)



Ann Højbjerg Clarke, ph.d., lektor og OPI-projektleder på OPI-projektet 'BIV' - Brugerdreven Innovation til udvikling af Velfærdsinnovation  
(Forskningsprofil: innovation og brugerdreven innovation)



Kristin Balslev Munksgaard, ph.d., lektor  
(Forskningsprofil: innovation og relationsledelse)



Helle Aarøe Nissen, videnskabelig assistent

### ***Formålet med delprojektet og konkrete mål for delprojektet***

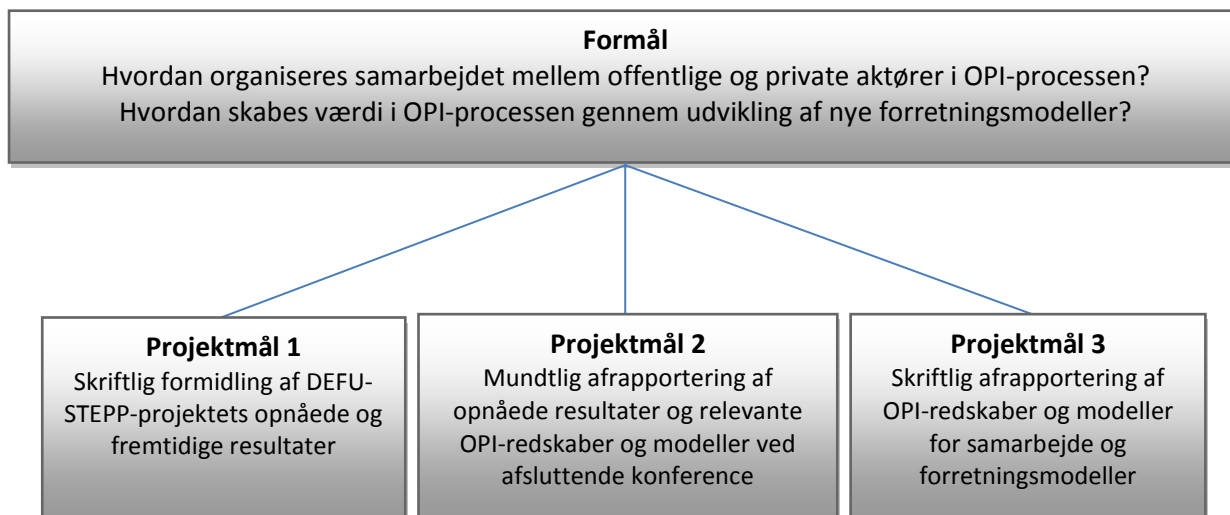
Formålet med delprojektet 'Værdiskabelse i OPI-processen' har overordnet været at generere ny viden om, hvorledes OPI-processer forløber. Dette har DEFU-STEPP-projektet givet et godt grundlag for at opnå. Ny viden om OPI-processen er oparbejdet ved at sætte fokus på to forskningsspørgsmål igennem hele delprojektet:

1. Hvordan organiseres samarbejdet mellem offentlige og private aktører i OPI-processen?
2. Hvordan skabes værdi i OPI-processen gennem udvikling af nye forretningsmodeller?

Private og offentlige aktører har typisk forskellige indgangsvinkler, erfaring og succeskriterier med innovation. Derfor er der ofte flere barrierer i processen, som kræver en løbende forventningsafstemning mellem aktørerne. Dette har ligeledes været et centralt emne for projektet.

Nedenstående figur illustrerer, hvorledes formålet med delprojektet (de to forskningsspørgsmål) spiller sammen med tre projektmål. De tre projektmål har været styrende for afrapporteringen af de to forskningsspørgsmål.

Figur 1: Delprojektets formål og tre projektmål



#### Projektmål 1:

De opnåede forskningsresultater er løbende blevet formidlet gennem en række forskellige vidensaktiviteter. Vidensaktiviteterne dækker over 1) publicerede forskningsartikler, 2) erfaringsudvekslende netværksarrangementer med debatoplæg til nationale OPI-aktører og internationale forskningsaktører, 3) workshops og forskningsoplæg til DEFU-STEPP-projektets deltagere, samt 4) formidling af generiske OPI-værktøjer til OPI-aktører via websiden [www.sdu.dk/opi](http://www.sdu.dk/opi). En liste over den række af vidensaktiviteter, der løbende er blevet genereret, findes i appendiks 1.

#### Projektmål 2:

Ved DEFU-STEPP-projektets afslutningskonference den 7. februar 2013 blev en række af delprojektets centrale forskningsresultater formidlet gennem et mundtligt oplæg. Også fire eksempler på nyligt publicerede forskningsartikler var specialtrykt til lejligheden. Derudover blev en brochure trykt for at give eksterne konferencedeltagere et indblik i delprojektets fokus og opnåede resultater. Konkret tog det mundtlige oplæg til afslutningskonferencen afsæt i websiden [www.sdu.dk/opi](http://www.sdu.dk/opi), hvor de OPI-redskaber og erfaringer, der er blevet udviklet undervejs i delprojektforløbet, er gratis tilgængelige for alle interesserede. Selve oplægget fra DEFU-STEPP-afslutningskonferencen er tilgængeligt via Welfare Tech: [www.welfaretech.dk/aktiviteter/materiale-fra-arrangementer/defu-step-konfonference-automatiseret-sterilcentral-07-02-2013/](http://www.welfaretech.dk/aktiviteter/materiale-fra-arrangementer/defu-step-konfonference-automatiseret-sterilcentral-07-02-2013/)). Her findes også de oplæg, der blev afholdt af de andre 5 delprojekter i DEFU-STEPP.

#### Projektmål 3:

På websiden [www.sdu.dk/opi](http://www.sdu.dk/opi) findes konkrete OPI-redskaber, der er udviklet og afprøvet på forskellige aktører i DEFU-STEPP. Flere af OPI-redskaberne er i øvrigt afprøvet af andre OPI-aktører, heriblandt Varde Kommune og Innovationspanelet ved INVIA. OPI-websiden gør OPI-værktøjerne tilgængelige for en bred gruppe af aktører med interesse for OPI. Websiden blev introduceret ved afslutningskonferencen, men vil løbende blive udviklet, idet OPI-området også i fremtiden vil blive opdyrket af forskergruppen ved IER. På nuværende tidspunkt findes følgende redskaber på websiden:

Refleksionsredskaber (redskaber, der anviser muligheder og udfordringer):

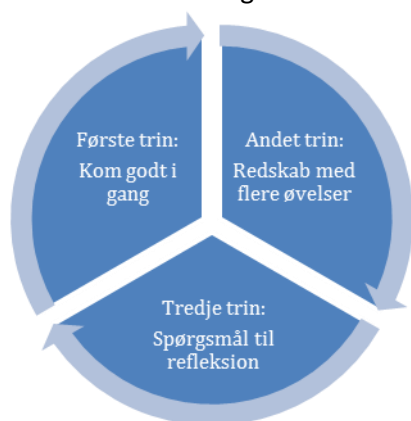
1. OPI-samarbejdsmodeller
2. Udfordringer ved konsortiemodellen
3. Forskelle mellem private og offentlige partnere
4. Den svære kunst at forventningsafstemme
5. OPI-samarbejdsformer i processen
6. Udfordringer ved samarbejdsformer

Procesredskaber (redskaber med tilhørende øvelser):

1. Forretningsmodellen
2. Partnerscreening
3. Idéudvikling

Alle procesredskaber er delt op i tre bestanddele og følger dermed samme fremadskridende logik. Der er dermed stor grad af genkendelighed i den måde, hvorpå procesredskaberne er præsenteret på websiden.

Figur 2: Procesredskabernes grundidé:

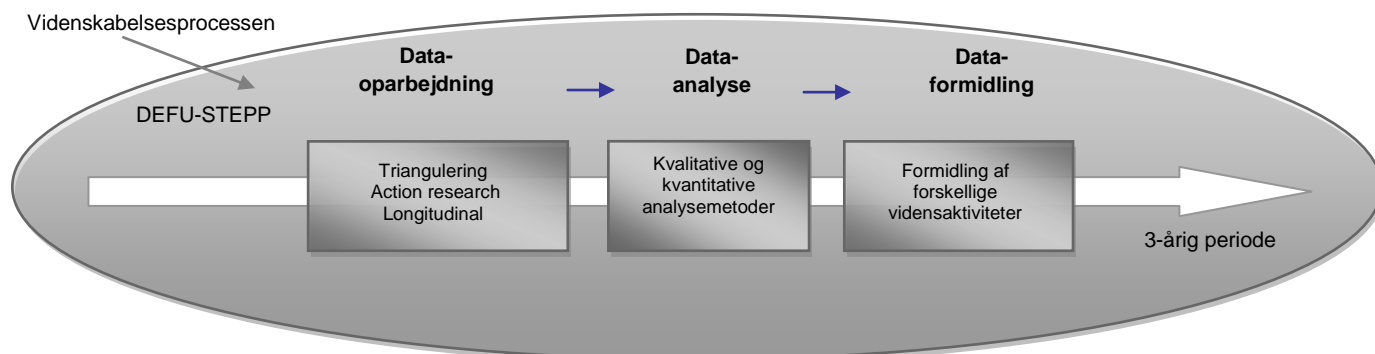


Ved *første trin* 'kom godt i gang' gives der ganske kort information om, hvad brugen af redskabet kan give af ny viden og inspiration til OPI-projekter, og det forklares også, hvorledes redskabet skal anvendes i praksis. Ved *andet trin* tages brugeren ved hånden og guides igennem en række øvelser, der udgør selve kernen i redskabet. Endeligt består redskabet af et *tredje trin*, hvor der opnås overblik over, hvad der skal handles på fremadrettet, eller hvor en række refleksionsspørgsmål udfordrer brugeren yderligere.

### ***Det anvendte undersøgelsesdesign***

De to forskningsspørgsmål i delprojektet 'Værdiskabelse i OPI-processen' er blevet undersøgt gennem en abduktiv (iterativ) proces, hvor der er blevet vekselvirket mellem teori og empiri. Det abduktive undersøgelsesdesign er valgt, da undersøgelsesfeltet (OPI) er karakteriseret ved at være uopdyrket forskningsmæssigt, men dog kendetegnet ved at kunne gavne af teorier og empiriske resultater fra forskningsfelter såsom entreprenørskab, interorganisatoriske netværk og innovation. Undersøgelsesdesignet kombinerer longitudinale observationsmetoder med et action research set-up, der er baseret på triangulering, for at kunne skabe et dybdegående og proces-orienteret billede af, hvad der foregår i OPI-processen. Trianguleringsmæssigt er der både oparbejdet kvantitative og kvalitative data for at kunne belyse de to forskningsspørgsmål fra forskellige vinkler. Designet, illustreret i nedenstående figur, opdeler videnskabelsesprocessen i tre delprocesser, som iterativt har udfoldet sig under det treårige projektforløb. Delprocesserne indebærer dataopbejdring, dataanalyse og dataformidling.

Figur 3: Det anvendte undersøgelsesdesign



### **Metoder til dataindsamling i DEFU-STEPP-projektet**

Konkret er følgende data i DEFU-STEPP-projektet blevet indsamlet:

- 1) Der er foretaget observationer af delprojektmøder og fællesmøder, hvor offentlige og private DEFU-STEPP-deltagere har mødtes ansigt-til-ansigt. Observationerne er gennemført i den treårige periode DEFU-STEPP-projektet har kørt. Konkret har OPI-forskergruppen løbende deltaget i 3 delprojekters møder, samt alle fællesmøder. Observationerne er gennemført ud fra metoden deltagerobservation. De data der er indsamlet i forbindelse med deltagerobservationen er især blevet brugt til at udvikle viden om, hvordan en OPI-proces kan kvalificeres gennem brugen af forskellige interaktionsformer.
- 2) Deltagelse på delprojektmøder har været action research baseret, idet den viden der er opnået gennem deltagerobservationen har fundet sted i et samarbejde mellem OPI-forskergruppen og de øvrige projektdeltagere via drøftelser og deltagelse i diverse tests. De indsamlede data er især blevet omsat til to workshop-forløb for DEFU-STEPP-deltagere, der blev afholdt ved to fællesmøder. Konkret tog workshop-forløbene afsæt i OPI-procesredskaberne 'Idéudvikling' og 'Partnerscreening' (2011) samt 'Forretningsmodel' (2012). Redskaberne er tilgængelige på websiden: [www.sdu.dk/opi](http://www.sdu.dk/opi).
- 3) To spørgeskemaundersøgelser er gennemført, og har haft det formål løbende undervejs i DEFU-STEPP-projektet at afrapportere samtlige DEFU-STEPP-deltageres holdninger og ønsker til OPI-projektet. De to spørgeskemaundersøgelser er foretaget henholdsvis i 2011 og 2012. Resultaterne fra de to undersøgelser er opsummeret i en rapport der er vedlagt denne evalueringsrapport som en separat PDF-file (appendiks 2). De tilbagemeldinger DEFU-STEPP-deltagerne har givet til kende i de to spørgeskemaundersøgelser har kvalificeret udviklingen af OPI-procesredskaberne 'Idéudvikling', 'Partnerscreening' samt 'Forretningsmodel'.
- 4) Personlige eller gruppe-interviews er blevet indsamlet for at uddybe spørgeskemaresultatet gennemført i 2011, med det formål at videreudvikle OPI-procesredskaberne 'Idéudvikling' og 'Partnerscreening'. Interviewene blev foretaget over to dage i december 2011 i forbindelse med deltagelse i en række tests af delprojektet 'Den autoklaverbare case-cart' i KØln i Tyskland. To af interviewene var rettet mod private DEFU-STEPP-partnere, mens det tredje interview var et gruppeinterview med deltagelse af 3 offentlige DEFU-STEPP-partnere.
- 5) Endelig er der blevet indsamlet data i forbindelse med kvart- til halvårslige statusmøder afholdt mellem den overordnede projektleder og OPI-forskergruppen. Møderne har båret præg af erfaringsudveksling, og har haft til formål at være et koordinerende og diskuterende fora, hvor DEFU-STEPP projektets fremdrift og problematikker har kunnet diskuteres.

## Hvad er offentlig-privat innovationssamarbejde?

Inden for de seneste år er offentlige-private samarbejder om innovation (OPI) blevet mere udbredt. Samarbejdet mellem offentlige og private gennemføres ofte med henblik på at nytænke og udvikle offentlige velfærdsløsninger. Hovedargumentet for at danne OPI-samarbejder er gennemgående, at for at kunne nytænke og innovere er der behov for at kombinere de kompetencer, der går på tværs af den offentlige og private sektor. OPI-samarbejder er især efterspurgt, når det gælder udviklingen af nye velfærdsteknologier inden for sundhedssektoren. Dette hænger i høj grad sammen med, at behovet for nye velfærdsteknologier inden for sundhedssektoren er stort (Ugebrevet Mandag Morgen, 2010): Efterspørgslen efter velfærdsydelse fortsætter med at stige på baggrund af den demografiske udvikling i landet og i takt med, at velstanden i samfundet generelt stiger.

Med afsæt i den eksisterende litteratur om OPI bygger OPI-forskergruppen deres forståelse af OPI på følgende elementer: Et offentlig-privat innovationssamarbejde kan konkret defineres ved, at partnerne *sammen* udforsker innovative løsninger, som ikke umiddelbart er kendte på forhånd (Dittmer et al., 2009; Weihe et al. 2010). Dette gør de med udgangspunkt i fælles definerede problemer (EBST, 2009, 2010). Samarbejdsformen skiller sig således ud fra de mere velkendte offentlig-private partnerskaber (OPP), idet partnerne i OPI anses for at være udviklingspartnere og ikke blot aftagere eller leverandører (EBST, 2010). Ved at skabe innovationssamarbejde mellem offentlige og private partnere forventes det, at der tilføres en merværdi, som ikke kan opnås via de traditionelle samarbejder mellem offentlige og private partnere.



# Forskningsspørgsmål 1: Hvordan organiseres samarbejder mellem offentlige og private aktører i OPI-processen?

I det følgende sættes der spot på en række temaer som led i afklaringen af, hvordan samarbejder mellem offentlige og private aktører organiseres. Temaerne er opstået på baggrund af de aktiviteter og processer der har udspillet sig i løbet af DEFU-STEPP-projektets treårige periode. Indsigten i hvorledes der er blevet samarbejdet i de enkelte DEFU-STEPP-delprojekter, har genereret data der har tydeliggjort en række OPI relevante problemstillinger hvad angår:

- Forskellige typer af samarbejdsmodeller,
- Udfordringer ved samarbejdsmodellen 'konsortie',
- Organisering af OPI-samarbejdet ved brug af forskellige interaktionsformer, og
- Udfordringer ved forskellige interaktionsformer.

## ***Forskellige typer af samarbejdsmodeller***

Typen af samarbejdsmodel ser ud til at have betydning for den indflydelse, OPI-aktører har på samarbejdet; hvilke innovationer, der kan komme ud af det; og hvilke udfordringer, der vil præge samarbejdet. Dette har DEFU-STEPP-projektet, set i sammenhæng med andre OPI projekter, tydeliggjort. Der kan således grundlæggende skelnes mellem to OPI-samarbejdsmodeller: 1) Konsortiesamarbejdet og 2) det lokalt forankrede samarbejde.

	Konsortiesamarbejdsmodellen	Den lokalt forankrede samarbejdsmodel
<b>Initiering</b>	Initieret af det politiske niveau eller det administrative ledelsesniveau	Lokalt initieret af ildsjæle
<b>Forpligtelse</b>	Formel	Uformel
<b>Samarbejdsrelation</b>	Prædefineret	Spontan og ad-hoc
<b>Størrelse</b>	3+ (partnere)	1-3 (partnere)

Konsortiesamarbejdsmodellen er ofte forankret på politisk og/eller ledelsesniveau. Samarbejdet er derfor også typisk formaliseret. Modellen indbefatter ofte et større antal offentlige og private samarbejdspartnere, der udvælges på forhånd eller undervejs. Et eksempel på dette er DEFU-STEPP-projektet. Derimod er den lokalt forankrede samarbejdsmodel ofte igangsat af ildsjæle, og samarbejdet er derfor ofte uformelt anlagt. Modellen indbefatter typisk et mindre antal offentlige og private samarbejdspartnere, der inden projektets opstart kender hinanden.

Mere viden om udfordringer og muligheder ved forskellige OPI-samarbejdsmodeller kan findes i disse forskningspublikationer:

- Clarke, A. H., Evald, M. R. & Munksgaard, K. B. (2011). *Samarbejde mellem offentlig og private aktører om innovative projekter. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO.*
- Munksgaard, K. B., Evald, R. E., Clarke, A. H. & Nielsen, S. L (2012). *Open Innovation in Public-Private Partnerships? Ledelse & Erhvervsøkonomi, 77(2): 41-52.*
- Evald, M. R., Schøtt, T., Clarke, A. H. & Munksgaard, K. B. (2012). *Collaborations among and between public and private actors: Specifically public-private innovation collaboration, in (Ed.) Schøtt, T. 'Entrepreneurial work by employees in enterprises, Global Entrepreneurship Monitor 2011, page 63-76.*

- Nissen, H. A. (2012). *Implementering af innovative løsninger udviklet i OPI. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO.*

## Udfordringer ved samarbejdsmodellen 'konsortie'

Konsortiesamarbejdsmodellen praktiseres ofte i Danmark og har været den model, DEFU-STEPP-projektet er blevet designet efter. Men til trods for en række generelle kendetegn, der gør sig gældende i konsortiemodellen, findes der også en række forskelle fra projekt til projekt. En væsentlig forskel er variationerne over mål og midler. Et projekt med et fastlagt mål er væsentligt forskelligt fra et projekt med et fastlagt middel; de to varianter kan ses som hinandens modpoler. Her kan DEFU-STEPP karakteriseres som et OPI projekt med fastlagt middel, mens BIV-projektet (Brugerdreven Innovation til udvikling af Velfærdsinnovation) derimod er et eksempel på et OPI projekt med fastlagt mål:

	OPI-projekt med fastlagt mål	OPI-projekt med fastlagt middel
<b>Sigtet med projektet</b>	Opnå konkret mål	Opnå anvendelse af konkrete midler
<b>Udvælgelse af partnere</b>	Alle partnere involveres fra projektets start	Partnere udvælges og involveres efterhånden, som projektet skrider frem

Forneden er de to projekter sat overfor hinanden for at tydeliggøre de forskelle der eksisterer imellem dem:

BIV-projektet ( <a href="http://www.invia.nu">www.invia.nu</a> )	DEFU-STEPP-projektet( <a href="http://www.welfaretech.dk">www.welfaretech.dk</a> )
<p>Projektet Brugerdreven innovation til udvikling af velfærdsteknologier (BIV) skal udbrede kendskabet til brugerdreven innovation hos både brugere og private leverandører af velfærdsteknologiske produkter.</p> <p>De involverede partnere i projektet er, Region Syddanmark, Designskolen Kolding og Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse ved Syddansk Universitet i Kolding. Øvrige partnere (personaler fra sygehuse, videninstitutioner, virksomheder m.v.) involveres løbende i projektet, og der er afsat midler i projektet til ad-hoc involvering af nye partnere.</p> <p>Som et vigtigt led i projektets aktiviteter er der blevet lavet en online innovationsbørs, som er døbt INVIA (<a href="http://www.invia.nu">www.invia.nu</a>), hvor læger, sygeplejersker, patienter, pårørende, virksomheder m.fl. kan uploade ideer til produkter, services, procesforbedringer mm. til forbedringer i social- og sundhedssektoren. Disse ideer evalueres af et innovationspanel, som også vurderer, hvordan ideerne indledningsvis kan føres ud i livet, eksempelvis ved indkøb, udvikling, patentsøgning eller samarbejde med virksomheder. Endvidere er en række konkrete projekter igangsat, som skal træne sygehuspersonaler i brugerdreven innovation og gøre dem bevidste om det i hverdagen, således at de aktivt søger forbedringsmuligheder og udvikler nye ideer til produkter og services. På nuværende tidspunkt har man arbejdet på at involvere virksomheder, når et konkret sygehus har accepteret at købe det færdigt udviklede</p>	<p>Projektet DEFU-STEPP (den fuldautomatiske sterilcentral og procedurepakning) har til formål at udvikle og producere relevante hjælpemidler og designelementer til automatisering af sterilcentraler.</p> <p>Det er forventningen, at effektiviteten på sterilcentraler forbedres; at nedslidning af personale formindskes og at bakteriekontrollen forfines.</p> <p>Endvidere skal projektet gerne give virksomhederne mulighed for en øget omsætning og adgang til nye potentielle markedsområder med eksportmuligheder.</p> <p>Projektet skal endvidere på et mere overordnet niveau illustrere, hvordan forretningssystemer kan udvikles til inddragelse af de rette aktører, og hvordan offentlige kunder kan sammentænkes med private producenter og rådgivere i løsninger på større komplekse opgaver, som de ellers ikke samarbejder omkring.</p> <p>Projektets partnere har været defineret på forhånd og ledes af Institut for Teknologi og Innovation ved Syddansk Universitet. Endvidere deltager en række forskellige partnere i projektet som dækker konsulenter, personale fra sterilcentraler fra en række sygehuse, producenter og tredjepartnere fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse ved Syddansk Universitet.</p>

produkt.	
----------	--

Mere viden om fordele og ulemper ved forskellige tilgange til konsortiemodellen kan findes i denne forskningspublikation:

- Clarke, A. H., Evald, M. R. & Munksgaard, K. B. (2011). *Samarbejde mellem offentlig og private aktører om innovative projekter. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO.*

## **Organisering af OPI-samarbejdet ved brug af interaktionsformer**

Viden om, hvordan offentlige og private aktører arbejder sammen undervejs i OPI-projekter, er sparsom. Der vides ganske lidt om, hvorledes selve samarbejdsprocessen forløber. Derfor var det centralt at følge DEFU-STEPP-projektets delprojekter tæt over den treårige periode projektet kørte. Dette gav inspiration til at se nærmere på hvilke former for samarbejde der blev benyttet i de enkelte delprojekter for at styrke muligheden for at skabe nye innovative velfærdsløsninger. Det er således relevant at skelne mellem Kooperation og Kollaboration, idet disse to forskellige interaktionsformer for at opnå indsigt i, hvordan OPI-partnere kan skabe læring og innovation ved at interagere med hinanden i et OPI-projekt:

Centrale dimensioner	Kooperation	Kollaboration
Fordeling af arbejdsopgaver og ansvarsfordeling	Adskilt opgaveløsning/fordeling af opgaver og afgrænsning af ansvarsområder	Fælles opgaveløsning/fællesskab og fælles opgaver
Afhængighed	Indbyrdes uafhængighed	Gensidig afhængighed mellem partnerene
Forudsigelighed i slutproduktet og processen	Forudsigelige processer og forudsigelighed i arbejdsprocessen mht. slutproduktet	Uforudsigelige processer og uforudsigelighed i arbejdsprocessen mht. slutproduktet
Konteksttypen	Forskellige kontekster	Fælles kontekst
Arbejdsopgavetypen	Afgrænsede arbejdsopgaver	Mere åbne arbejdsopgaver

I DEFU-STEPP-projektets tilfælde har de enkelte delprojekter anvendt forskellige kombinationer af de to samarbejdsformer. Som eksempel på, hvor forskelligt samarbejdsformerne kan kombineres, fremhæves her et delprojekt fra DEFU-STEPP-projektet og et delprojekt fra BIV-projektet. Men først en kort introduktion af de to delprojekter:

<b>DEFU-STEPP: Illustreret ved case 1</b>	Case 1 har som formål at udvikle den såkaldte autoklaverbare case-cart til sterilcentraler på sygehuse. De offentlige og private partnere har været en del af delprojektet i lige lang tid. Resultatet af processen har været udviklingen af en prototype af en vogn, som blev testet på en af de deltagende partners virksomhed. Case 1 består af to offentlige og tre private partnere samt en projektleder.
<b>BIV: Illustreret ved case 2</b>	Case 2 har som formål at udvikle et koncept for bordtøj til forplejning af patienter på sygehuse, der skal bidrage til, at patienterne spiser mere og bedre. Ifølge Sundhedsstyrelsen kan indlæggelsestiden for medicinske patienter i gennemsnit reduceres med næsten 3,5 dage ved bedre ernæringspleje. Den offentlige myndighed inddrog de private partnere i delprojektet i slutningen af den proces, hvor konceptet for bordtøj blev udviklet. Case 2 består af 3 offentlige partnere, herunder en offentlig projektleder, samt 5 private partnere.

Case 1 og case 2 er begge OPI-projekter, som har det til fælles, at de har som formål at udvikle et konkret produkt. Imidlertid er case 1 og 2 også illustrationer af de betydelige forskelle, der kan være i samarbejdsformen mellem offentlige og private partnere, der indgår i OPI-samarbejder.

Case 1 i DEFU STEPP er i høj grad præget af kollaboration, men er imidlertid også kombineret med kooperative elementer, der indbefatter arbejdsdeling. Denne form for kombination ser ud til at virke, når kollaboration kommer forud for Kooperation, og dermed danner et rum for at kunne innovere i fællesskab gennem udvikling af en fælles problem- og løsningsdefinition, inden partnerne arbejder hver for sig. Kollaboration i starten af et projekt danner synergi samt en fælles forståelse for hinandens forskelle, hvilket kan være med til at afhjælpe de kulturelle barrierer, der kan være mellem offentlige og private partnere. Samtidig skabes en fælles opfattelse af målet med innovationsprocessen ved, at der skabes et fælles sprog. Den gensidige afhængighed mellem partnerne skaber værdi i starten af processen, da de private partnere er afhængige af de offentlige partners viden om udstyr og processer på en sterilcentral. Samtidig er de offentlige partnere afhængige af de private partners tekniske viden om, hvad der kan lade sig gøre i forhold til at nytænke udstyr og processer på en sterilcentral. Kooperation som en efterfølger af kollaboration understøtter, at der skabes fremdrift i projekterne, når arbejds- og ansvarsfordelingen tager udgangspunkt i en fælles defineret konkret løsning, som partnerne har forpligtet sig til.

Case 2 i BIV har i høj grad været præget af Kooperation, hvor udgangspunktet for samarbejdsrelationen mellem de offentlige og private partnere har været baseret på udspecificering af udbudsmateriale. Kooperation er med til at sikre fremdrift i projekterne ved, at opgavefordelingen mellem de offentlige og private partnere finder sted med henblik på at levere et konkret delprodukt. Dette mindsker uforudsigeligheden i processen og i projektets løsninger og kan være en tidsmæssig fordel i forhold til at synliggøre konkrete løsninger. Manglen på fælles opgaveløsning og tætte relationer mellem de to forskellige partnere kan imidlertid betyde, at der ikke opnås videnskabelse baseret på forståelsen og benyttelsen af hinandens kompetencer. Den lave grad af kollaboration mellem de offentlige og private partnere skaber en tendens til, at de private partnere går glip af de værdier, som kollaboration medfører i et OPI-samarbejde. Det er værdier, der opstår som følge af tætte relationer mellem offentlige og private partnere i innovationsprocessen. Værdien af kollaboration kommer især til udtryk i form af fælles vidensudvikling ved hjælp af muligheden for at skabe et tæt samspil mellem partners kompetencer for at kunne innovere sig frem til nye produkter målrettet den danske sygehussektor. Herudover opnås et øget kendskab til kulturelle forskelle mellem den offentlige og private sektor gennem opbygningen af en fælles kontekst og et fælles sprog.

Mere viden om Kooperation og kollaboration findes i denne forskningspublikation:

- Nissen, H. A., Evald, M. R. and Clarke, A. H. (2012), *Collaborative and cooperative forms of interaction and their significance for Public Private Innovation Partnerships, Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 77(3): 55-69.

## ***Udfordringer ved forskellige interaktionsformer***

Der er en række fordele og begrænsninger ved både den kollaborative og den kooperative samarbejdsform. Dette var en erkendelse som de enkelte delprojekter i DEFU-STEPP var med til at tydeliggøre. Delprojekternes samarbejde tydeliggjorde at der ikke nødvendigvis er mange fordele ved udelukkende at bruge enten den kollaborative samarbejdsform eller den kooperative samarbejdsform. Derimod kan fordele ved den ene samarbejdsform ofte kombineres med fordele ved den anden, hvis en kombination mellem de to samarbejdsformer finder sted. Fordele og begrænsninger i OPI-processen er opsummeret nedenfor:

	<b>Fordele</b>	<b>Begrænsninger</b>
Kollaboration	<b>Fælles kontekst</b> – fælles opfattelse af mål, fælles sprog samt håndtering af kulturelle barrierer på tværs af sektorer. <b>Gensidig afhængighed</b> – samspil og	<b>Uforudsigelige løsninger</b> – uvished i forhold til, hvad samarbejdsprocessen vil byde på og hvilken form for slutprodukt, der kan opnås.

	benyttelse af forskellige kompetencer.	<b>Manglende fremdrift i processen</b> – der kan gå lang tid inden løsninger bliver synlige, hvilket kan skabe usikkerhed hos de private partnere.
Kooperation	<b>Fordeling af afgrænsede arbejdsopgaver</b> – skaber fremdrift i projektet og mindsker uforudsigelighed.	<b>Forskellige kontekster</b> – manglende forståelse og benyttelse af hinandens kompetencer.

Mere viden om fordele og begrænsninger ved Kooperation og Kollaboration kan findes i denne forskningspublikation:

- *Nissen, H. A., Evald, M. R. and Clarke, A. H. (2012), Collaborative and cooperative forms of interaction and their significance for Public Private Innovation Partnerships, Ledelse & Erhvervsøkonomi, 77(3): 55-69.*

## Forskningsspørgsmål 2: Hvordan skabes værdi i OPI-processen gennem udvikling af nye forretningsmodeller?

I det følgende præsenteres en række temaer som led i afklaringen af, hvordan der skabes værdi i OPI gennem udvikling af forretningsmodeller. Temaerne er opstået i kølvandet på de aktiviteter og processer der har foregået i den treårige periode DEFU-STEPP-projektet har kørt. Muligheden for at følge delprojekterne tæt og i den forbindelse indsamle forskellige typer af data såsom kvantitative og kvalitative i kombination med afholdelse af diverse workshopforløb, har afstedkommet unik indsigt i den række af OPI relevante problemstillinger, der har vist sig at være centrale for forståelsen af hvorledes DEFU-STEPP delprojekterne har udviklet sig. Specielt har delprojekterne i DEFU-STEPP måtte forholde sig til følgende OPI relevante problemstillinger:

- Generiske forskelle mellem offentlige og private aktører i OPI-processen.
- Forskelle mellem DEFU-STEPP-partnere: motiver for deltagelse.
- Forskelle mellem DEFU-STEPP-partnere: Forretningspotentiale.
- Udvikling af OPI-forretningsmodeller til den offentlige sektor.
- Forretningsmodellens værdi i DEFU-STEPP-projektet.

### *Generiske forskelle mellem offentlige og private*

Offentlige og private aktører i OPI-projekter har ofte forskellige interesser, mål og måder at anskue OPI-processen på. Dette kom tydeligt frem i DEFU-STEPP-projektet opstartsfasen, men var et stadigt element der skulle håndteres undervejs i OPI-samarbejdet. En vellykket OPI-samarbejdsproces kræver derfor, at partnerne opnår en vished om de forskellige logikker, der præger den offentlige og private sektor. Der er i høj grad behov for forventningsafstemning for at skabe en fælles forståelse for bl.a. målet med den idé, der arbejdes med i projektet, og hvilken form for værdi, den innovative løsning skal skabe. En forventningsafstemning er et godt skridt til at lære om hinandens forskelle og lære at acceptere disse. Her skitseres en række generiske forskelle, der eksisterer mellem offentlige og private, hvoraf en del har skullet håndteres i DEFU-STEPP-projektet:

	<b>Private aktører (virksomheder)</b>	<b>Offentlige aktører (faggrupper, politikere og brugere)</b>
<b>Mål med deltagelse i OPI</b>	Produkt og profit - konsistente og klare mål -lav målkonfliktniveau	Mange mål afhængig af aktørgruppe - mangfoldige mål - højt målkonfliktniveau
<b>Incitament for deltagelse i OPI-samarbejder</b>	Økonomisk -ønsker at opnå konkurrencemæssige fordele -ønsker at begrænse vidensdeling	Mange sociale og politiske -ønsker at højne kvaliteten af velfærdsprodukter og services samt at generere disse mere effektivt -ønsker vidensdeling
<b>Horisonter for OPI-output</b>	Foretrækker opnåelse af hurtige resultater -kortsigtede mål -markedssensitive mål	Foretrækker opnåelse af sikre resultater -langsigtede mål -processen kan også være et mål
<b>Risikoprofil for OPI-aktører</b>	Foretrækker projekter med lav grad af risiko-risikovilligheden er lav -ønsker vished om output	Åbner op for projekter med høj grad af risiko -risikovilligheden er relativ høj -åbner op for uvished om output
<b>Beslutnings-hastigheder</b>	Hurtig -beslutningsvejen ofte kort og entydig -tradition for involvering af få aktører i beslutningsprocesser	Langsom-beslutningsvejen(e) er ofte lange og komplekse -behov og tradition for involvering af mange aktører i beslutningsprocesser

<b>Organisations- type</b>	Responsiv -kundedrevet -markedsorienteret innovation	Rettigheds- og lovbestemt -teknologi-, ekspert-, borger- og politiker- drevet -systemorienteret målstyring
--------------------------------	--	---

Mere viden om forskelle mellem offentlige og private partnere i OPI-projekter findes i disse forskningspublikationer:

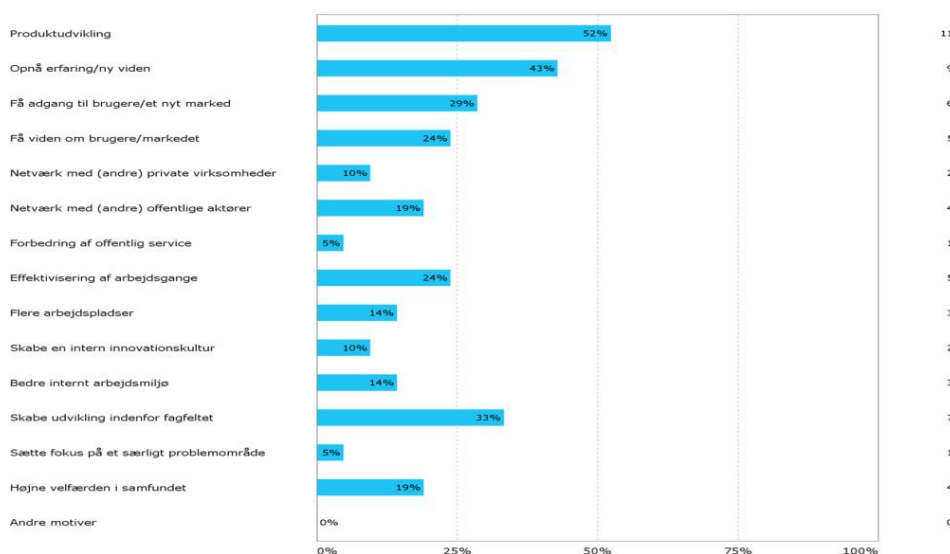
- Munksgaard, K. B., Evald, R. E., Clarke, A. H. & Nielsen, S. L (2012), *Open Innovation in Public Private Partnerships? Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 77(2): 41-52
- Evald, M. R., Schøtt, T., Clarke, A. H. & Munksgaard, K. B. (2012). *Collaborations among and between public and private actors: Specifically public-private innovation collaboration*, in (Ed.) Schøtt, T. 'Entrepreneurial work by employees in enterprises, *Global Entrepreneurship Monitor 2011*, page 63-76.

### **Forskelle blandt DEFU-STEPP partnere: motiver for deltagelse**

I DEFU STEPP har de offentlige og private partnere haft forskellige motiver for at deltage i projektet. Dette er resultater der er fremkommet baseret på to spørgeskemaundersøgelser og en række interviews der er gennemført i DEFU-STEPP-projektet. Ses der som det første på den første kvantitative måling, og de kvalitative interviews der blev gennemført i denne forbindelse, er der tale om følgende forskelle i parternes motiver for at deltage i DEFU STEPP:

- Det vigtigste motiv for at deltage i DEFU STEPP for de *private aktører* er "produktudvikling" (9 respondenter). 75 % af de private aktører har prioriteret dette. Det næsthøjeste motiv for de private aktører er at "opnå erfaring/ny viden" (5 respondenter). 42 % af de private aktører har angivet dette. 25 % angiver "Få adgang til brugere/nyt marked" (3 respondenter) og "få viden om brugere/markedet" (3 respondenter).
- Det vigtigste motiv for at deltage i DEFU STEPP for de *offentlige aktører* er at "opnå ny viden og erfaring" (5 respondenter), hvilket 71 % af de offentlige aktører har prioriteret. 43 % angiver "udvikling inden for fagfeltet", (3 respondenter), "effektivisering af arbejdsgange" (3 respondenter) og "få viden om brugere" (3 respondenter).

Af tabellen fra første måling fremgår det, at produktudvikling, opnå erfaring/ny viden og skabelse af udvikling indenfor fagfeltet samlet set er de 3 vigtigste motiver:



Interviewene underbygger indtrykket opnået af den første måling. De offentlige partnere har især fokus på den praktiske hverdag i forhold til medarbejderne i sundhedssektoren og patienterne. Forretningspotentiale er derimod et væsentligt motiv for de private partnere. Således udtaler en privat partner og en offentlig partner følgende om deres motiver for deltagelse i DEFU-STEPP:

*"Mit motiv er jo altid mere salg. Forretningsudvikling og mere salg... Det handler for mig også om at blive klogere på et nyt marked"* (udtalt af privat partner, uddrag fra personligt interview)

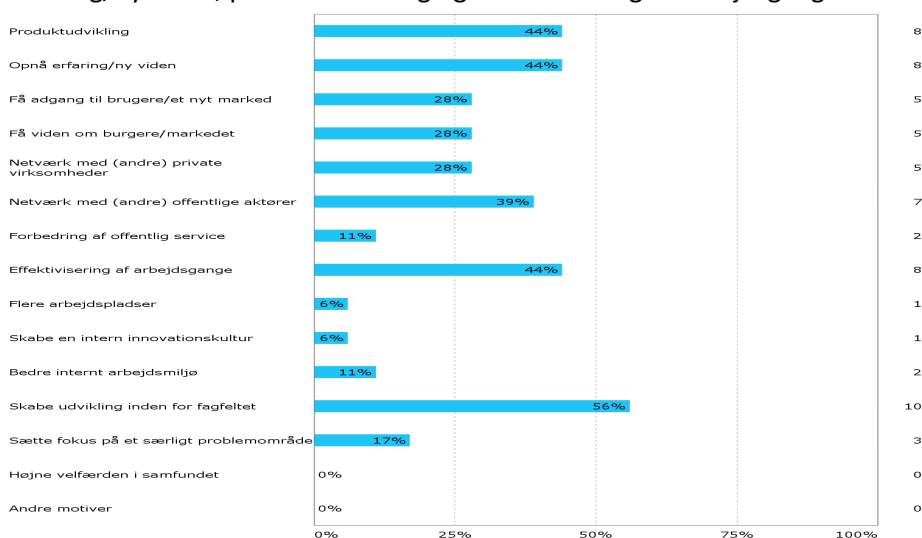
*"At få løftet mulighederne for de mennesker, der skal arbejde med det til dagligt, det synes jeg er utroligt vigtigt og så også få løftet anseelsen og kvaliteten overfor patienten"* (udtalt af offentlig partner, uddrag fra gruppeinterview)

Når resultaterne fra den første og anden spørgeskemaundersøgelse sammenholdes bliver det endvidere tydeligt at se, at der ikke blot er forskelle mellem de offentlige og privates motiver for deltagelse først i OPI-processen, men at disse forskelle vedbliver med at gøre sig gældende i et vist omfang. Endvidere forandrer motiver for deltagelse sig for såvel de offentlige som de private partnere:

- De vigtigste motiver for at deltage i DEFU-STEPP for de *private aktører* er at "skabe udvikling inden for fagfeltet" (6 respondenter) og "produktudvikling" (6 respondenter), hvilket 60 % har prioriteret. 50 % af de private aktører har angivet "netværk med offentlige aktører" (5 respondenter).
- Det vigtigste motiv for at deltage i DEFU-STEPP for de *offentlige aktører* er "effektivisering af arbejdsgange" (6 respondenter), hvilket 86 % har prioriteret. 57 % har angivet "skabe udvikling inden for fagfeltet" (4 respondenter) og "produktudvikling" (4 respondenter).

Sammenlignet med første måling er især effektivisering af arbejdsgange prioriteret væsentlig højere i anden måling hos de offentlige aktører. De private aktører prioriterer derimod udvikling inden for fagfeltet højere i anden måling sammenlignet med første. Både de offentlige og private aktører ligger vægt på at få etableret et netværk med hinanden. Overordnet set viser anden måling dog, trods forskelle i motiver for deltagelse, at DEFU-STEPP-partnere har fået noget ud af samarbejdet indtil nu i form af opnåelse af ny viden og erfaring samt netværk med offentlige/private aktører.

Af nedenstående tabel fra anden måling fremgår det, at skabelse af udvikling inden for fagfeltet, opnå erfaring/ny viden, produktudvikling og effektivisering af arbejdsgange samlet set er de vigtigste motiver:



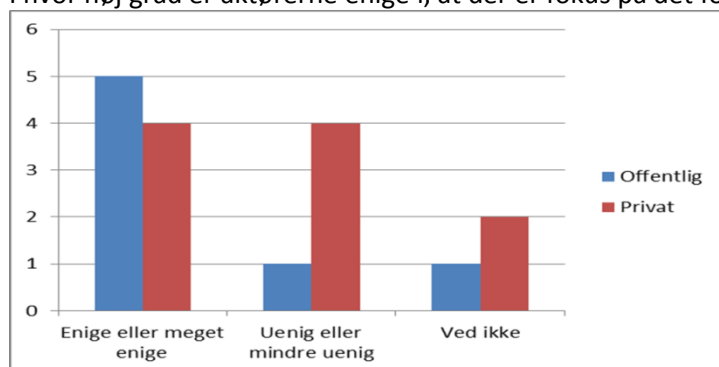


Mere viden om resultater vedrørende motiver for deltagelse kan opnås i de to spørgeskemaundersøgelser der er vedlagt til evalueringsrapporten (se appendiks 2).

### **Forskelle blandt DEFU-STEPP-partnere: Forretningspotentialer**

Anden kvantitative måling viser desuden, at de offentlige og private partnere vurderer projektets mulige udbytte forskelligt. Hvor de private aktører stiller sig mere tvivlende overfor fokus på forretningspotentialer, oplever de offentlige aktører i højere grad, at der er fokus på forretningspotentialer. Det giver et dilemma for realiseringen af DEFU-STEPP projektets målsætning, idet specielt de private aktører ikke vurderer at forretningspotentialer et lille år før projektets afslutning er tilstrækkeligt. Den manglende fælles platform betyder reelt, at en fælles forståelse af forretningspotentialer på tværs af offentlige og private aktører mangler. Det øger sandsynligheden for, at de offentlige og private aktører ikke formår at gøre selve slutproduktet kommercielt og salgbart. Forskelle mellem DEFU-STEPP-partnerne på dette spørgsmål er illustreret nedenfor:

I hvor høj grad er aktørerne enige i, at der er fokus på det forretningsmæssige potentialer?



Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne af deltagerne i DEFU-STEPP-projektet har ansporet OPI-forskergruppen til at brede undersøgelsen ud i en større kvantitativ undersøgelse (gennem Global Entrepreneurship Monitor, forkortet GEM) foretaget i hele Danmark. Undersøgelsen er den første kvantitative undersøgelse, der er foretaget af OPI-samarbejder, og er derfor af eksplorativ karakter. Gennem undersøgelsen er der brugt data fra 2.015 interviews med ansatte, som blev bedt om at fortælle om deres deltagelse i samarbejder med enten offentlige eller private parter, hvis de havde deltaget i sådanne samarbejder. Undersøgelsen angiver blandt andet en væsentlig karakteristik ved OPI som samarbejdsform. Når et offentlig-privat samarbejde organiseres som et OPI-projekt, er der i høj grad udfordringer forbundet med samarbejdet mellem offentlige og private parter. Mens de offentlige parter anser samarbejdet som forholdsvis nemt, anser de private parter samarbejdet mere besværligt. Dette kan forklares med, at private partnere opfatter tidshorisonten som kortere end de offentlige parter, hvilket binder i, at private virksomheder, især de mindre, gerne vil se hurtige resultater, der kan gøres salgbare.

Mere viden om forskelle mellem offentlige og private partnere i OPI-projekter findes i denne forskningspublikation:

- Evald, R. E., Schøtt, T., Clarke, A. H. og Munksgaard, K. B. (2011), *Collaborations among and between public and private actors: Specifically public-private innovation collaboration. Entrepreneurial Work by Employees in Enterprises – studied via Global Entrepreneurship Monitor in Denmark 2011*

### **Forretningsmodellens værdi i DEFU-STEPP-projektet**

For at imødekomme de forskellige forståelser af forretningspotentialer mellem de offentlige og private partnere, der blev tydeliggjort af anden kvantitative måling, har OPI-forskergruppen i september 2012

faciliteret en forretningsmodel-workshop målrettet alle partnere i DEFU-STEPP-projektet. Konkret viser erfaringerne fra DEFU-STEPP-projektet, at de private og offentlige aktører har forskellige opfattelser af forretningspotentialiet. Der mangler med andre ord en fælles forståelse af forretningspotentialiet på tværs af offentlige og private partnere, og det skaber en udfordring for realiseringen af projektets kommercielle målsætning.

Formålet med workshoppen var på den ene side at give aktørerne en bedre indsigt i og forståelse for hinandens vurdering af forretningspotentialiet og på den anden side at skabe konkrete input til, hvorledes forretningspotentialiet kunne forbedres og nytænkes. En forretningsmodel-tankegang blev anvendt som afsæt for workshoppen.

Workshoppen tog afsæt i et forretningsmodel-redskab, der er tilpasset OPI-projekter. Forretningsmodellen kan også bruges som et konkret værktøj til forventningsafstemning i forhold til, hvordan et OPI-projekt kan skabe værdi. Brugen af værktøjet kan eksempelvis facilitere en diskussion mellem de offentlige og private partnere, hvor forventningerne til den mulige værdiskabelse afklares, idéen udvikles, og kommercielt potentialitet styrkes. Værktøjet er videreudviklet til et procesredskab, der er tilgængelig på websiden [www.sdu.dk/opi](http://www.sdu.dk/opi).

Formålet med at anvende forretningsmodellen i OPI-sammenhænge er at facilitere en diskussion mellem de offentlige og private aktører, hvor forventningerne til den mulige værdiskabelse afklares og – ikke mindst – idéen gives rum til at udvikles, så kommercielt potentialitet styrkes. Vi valgte at bruge en workshop som ramme for at bringe aktørerne i et konkret OPI-projekt sammen om denne diskussion. På baggrund af workshoppen kan vi i hovedtræk konkludere følgende:

- Når forretningsmodellen præsenteres relativt sent i samarbejdet, kan aktørerne allerede have arbejdet med flere af elementerne i modellen. Deltagerne kan derfor udvise en 'det har vi styr på'-holdning til værktøjet. Derfor er det nødvendigt at guide aktørerne igennem de første spørgsmål for at sikre en dyb diskussion af forventninger og holdninger, så forskellighederne kommer til syne.
- Der skal bruges forholdsvis meget tid i starten til at identificere og forstå de forskellige kunde- og brugergrupper og deres oplevede værdi. Det er nemlig et væsentligt grundlag for at videreudvikle og bryde op i den eksisterende forståelse af idéens potentialitet.
- Inspirationskortene er specielt vigtige for diskussionen, fordi de er med til at give aktørerne et nyt fælles sprog til at formulere konkrete idéers mulige værdiskabelse.
- Det at skulle præsentere forretningsmodellen kort og præcist for en gruppe af tilhørere skærper opmærksomheden på sammenhængen mellem elementerne i modellen.
- En komprimeret workshop er ikke tilstrækkelig til at få udviklet en forretningsmodel, og vi anbefaler derfor, at OPI-forretningsmodellen introduceres tidligt i et OPI-samarbejde og løbende anvendes til udvikling af forretningspotentialitet.

En af DEFU-STEPP-deltagerne fra delprojektet, der omhandler den overordnede produktionsplanlægning fremhæver, at forretningsmodellen er *'meget nem at gå til selv for personer uden forhåndskendskab til forretningsmodeller'*. Modellen opfattes herudover *'i høj grad selvforklarende, hvilket er medvirkende til at guide workshopdeltagerne i deres arbejde'*. Desuden medvirker inspirationskortene (som er en del af forretningsmodelværktøjet) også til at guide workshopdeltagerne i arbejdet med forretningsmodellen. DEFU-STEPP-deltageren fremhæver også at *'inspirationskortene især er gode når man bevæger sig ind på ukendte markeder, distributionskanaler, partnere etc. Her hjælpes man tankemæssigt godt på vej'*.

Men arbejdet med OPI-forretningsmodellen kræver tid. De offentlige og private aktører har forskellige forventninger til det mulige forretningspotentialitet og grundlæggende forskellige opfattelser af værdiskabelse. Derfor er det vores vurdering, at det for det første er vigtigt at arbejde med en meget bred

forståelse for elementerne i forretningsmodellen, som inkorporer hensyn til centrale aspekter i den offentlige sektor. For det andet er det væsentligt, at diskussionerne bredes ud løbende i samarbejdet, så der gradvist opnås en større og fælles forståelse for, hvordan elementerne i forretningsmodellen kan påvirke hinanden, og i hvilken grad dette har betydning for kommercialiseringspotentiallet.

Der kan læses mere om workshopforløbet og OPI-forretningsmodellen i denne forskningspublikation:

- *Clarke, A. H., Munksgaard, K. B., Evald, M. R., Nissen, H. A. & Nielsen, S. L. (2012). Business Models som faciliteringsværktøj i OPI samarbejde. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO.*

### ***Udvikling af OPI-forretningsmodeller til den offentlige sektor***

Selvom forretningsmodeller har vundet meget frem de seneste år, er der fortsat delte meninger om, hvad en forretningsmodel er. I DEFU-STEPP-projektet er en definition anvendt, hvor en forretningsmodel viser, hvordan en virksomhed skaber, leverer og opnår værdi (Osterwalder & Pigneur 2010). Derved kan forretningsmodellen ses som et værktøj til at få indblik i forretningspotentiallet ved fx en ny idé. At en gruppe af aktører arbejder sig igennem deres forretningsmodel er en reflektiv og kreativ proces, hvor man får mulighed for at designe, afprøve og evaluere forretningsidéen og bestemme, hvordan idéen kan kommercialiseres.

Når en privat virksomhed arbejder med en forretningsmodel, vil fokus på værdiskabelse ofte være knyttet til et mål om at servicere kunderne, så der kan tjenes penge og skabes profit. Dette var også gældende for DEFU-STEPP-projektets deltagere fra den private sektor. Men krav til økonomi og effektivitet er ofte ikke den primære værdiopfattelse i den offentlige sektor, hvilket en række af deltagerne fra Sterilcentralerne klart gav udtryk for. Snarere er den offentlige sektor præget af sociale og politiske mål for at øge den samfundsmæssige velfærd. En håndgribelig udfordring eksisterer, når disse generelle modsætninger mellem offentlige og private aktørers værdiopfattelse møder hinanden.

Her foreslår vi derfor at anvende forretningsmodellen som et værktøj til at skabe forventningsafstemning mellem offentlige og private aktører. Gennem forretningsmodellen får aktørerne mulighed for at diskutere centrale værdielementer og faktorer. Dermed ledes partnerne hen mod at skabe en kommerciel succes. Fordi forretningsmodellen oprindeligt er udviklet til kommercielle virksomheder, er det relevant at tilpasse den til en OPI-kontekst:

- For det første skal man holde sig for øje, at kunder i den offentlige sektor er multiple og inkluderer brugere. Hvis et produkt fx er udviklet til sterilcentraler, vil brugerne være de ansatte ved sterilcentraler og ansatte, der indgår i operationssammenhænge. Kunderne vil være indkøbere, sygehusledere eller faglige meningsdannere, der enten er direkte ansvarlige for indkøbet eller godkender det.
- For det andet skal de multiple kunder opleve en øget værdi. Det kan give modsatrettede krav, som partnerne må forholde sig til og forhandle på plads. Ligeledes vil en ny løsning også skabe omkostninger i form af forandrede arbejdsgange, indkøb af andet materiale mv. Man skal altså både have øje for værdi og omkostninger, således at der ikke er kundegrupper/brugere, som oplever omkostninger, men ingen værdiforøgelse. I det tilfælde vil disse formentlig modsætte sig et eventuelt køb eller ibrugtagning.
- En tredje tilpasning vedrører relationer til centrale kunder og brugere, som ofte først skal etableres. Desuden kan disse relationer befinde sig på forskellige niveauer. Relationer bør derfor tænkes i en bred sammenhæng, såsom til aktører inden for det enkelte sygehus, den enkelte region, faglige og politiske organisationer etc.

- En fjerde tilpasning gælder, at velfærdsløsninger ikke tages i brug den offentlige sektor, førend omfattende dokumentation og tests af løsningerne foreligger. Kommercialiseringsprocessen er således ofte af langvarig karakter og kan fx hæmmes af, at hvert sygehus har lokale måder at gribe arbejdsprocesser an på.

Ved at bringe den tilpassede forretningsmodel i spil i et OPI-projekt, bliver det muligt at opnå en bedre fælles forståelse for det kommercielle potentiale. Det er afgørende, at den fælles forståelse skabes gennem udvikling og evt. tilpasning af projektideen. På den baggrund kan partnerne nå til enighed om, hvilke konkrete handlinger der er relevante og nødvendige for at kommercialisere projektet.

Mere viden om den værdi, forretningsmodeller kan spille for OPI, findes i denne forskningspublikation:

- *Clarke, A. H., Munksgaard, K. B., Evald, M. R., Nissen, H. A. & Nielsen, S. L. (2012). Business Models som faciliteringsværktøj i OPI samarbejde. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO.*

## Afsluttende bemærkning

I denne evalueringsrapport har de indsamlede data og analyser om OPI-samarbejder, herunder delprojekterne tilknyttet DEFU-STEPP-projektet, bidraget til ny viden om, hvordan der kan skabes værdi og forretningspotentiale i løbet af et OPI-projektforløb, samt hvorledes samarbejder om innovation kan organiseres mellem offentlige og private aktører. Der er således opnået bedre indsigt i og forståelse for, hvorledes OPI-samarbejder forløber. Konkret har det været muligt at generere ny viden ved at følge DEFU-STEPP-projektet longitudinalt over en treårig periode, så der er opnået unik indsigt i den række af aktiviteter og processer der har udspillet sig i løbet af DEFU-STEPP-projektets delprojekter. Indsigten i hvorledes de enkelte DEFU-STEPP delprojekter har samarbejdet og arbejdet med at skabe værdi og forretningspotentiale har kunnet lade sig gøre ved at triangulere forskellige typer af data og løbende foretage evalueringer med et fremadrettet perspektiv for at komme med forslag til udviklingstiltag så forskningsresultater aktivt har bidraget til at understøtte projektets processer.

Men de opnåede resultater er også med til at stille nye spørgsmål, der går ud over dette projekts formål at besvare. Således ser vi som forskergruppe behov for fortsat at forske i OPI-samarbejder for at opnå mere viden om, hvorledes OPI kan være med til at løse en række af de velfærdsudfordringer, der eksisterer. Vi har på baggrund af de indsamlede data og analyser spottet behov for mere viden inden for specielt to områder, hvor vi har igangsat indsamling af nye data og forventer at kunne formidle forskningsresultater inden for det næste års tid. De to områder, vi i fremtiden vil fokusere på, redegør vi for i nedenstående afsnit.

### *Fremtidig OPI-forskning*

For det første ser vi et behov for mere systematisk at afdække, hvad der motiverer private virksomheder til at deltage i OPI-samarbejder, og hvad de oplever, at de får ud af deltagelsen, når de private virksomheder vælger at indgå i flere OPI-projekter over tid. Hidtil har litteratur om OPI i overvejende grad fokuseret på de generiske forskelle, der eksisterer mellem offentlige organisationer og private virksomheder, når de indgår i OPI-samarbejder. Ofte med en bekymring om, at private virksomheder ofte ikke får et tilstrækkeligt udbytte ud af deres OPI-investeringer. Derfor er det interessant og relevant at forske i den tilsyneladende stadig voksende gruppe af private virksomheder, som trods vanskelighederne ved OPI-samarbejder vælger at gentage deres deltagelse i OPI-projekter. Til dette foretagende har vi indtil videre gennemført kvalitative interviews med en række private virksomheder, der gentagende gange har deltaget i OPI-projekter, og vi arbejder på at formidle opnåede resultater til konferencen IMP Atlanta 2013: Building and Managing Relationships in a Global Network: Challenges and Necessary Capabilities.

For det andet oplever vi et behov for at fokusere på de implementeringsbarrierer, der ofte opleves, efter at et OPI-samarbejde er afsluttet. Specielt er det interessant i denne forbindelse at undersøge, hvordan det lykkedes private virksomheder at håndtere kommercialiseringen af de innovative løsninger, som de har været med til at udvikle i OPI-projekter. Det er langt fra alle private virksomheder, dette lykkes for. Konkret undersøger vi derfor, hvilke strategier virksomhederne benytter sig af for at skabe et forretningspotentiale ud af den innovative løsning, de har været med til at udvikle gennem OPI. Baseret på en række casestudier af danske virksomheder med OPI-erfaring undersøges det, hvordan virksomhederne håndterer implementeringsbarriererne forretningsmæssigt, efter de har deltaget i et OPI-projekt. Først sættes der imidlertid fokus på de udfordringer, der hersker inden for den offentlige sektor på forskellige niveauer, da succeskriteriet for at lykkes som privat virksomhed ser ud til at være en håndtering af flere niveauer

samtidig. Resultaterne forventer vi at formidle til konferencen 16th TCI Annual Global Conference: Designing the Future - Innovation through Strategic Partnerships i 2013.

## Kontaktoplysninger på OPI-forskergruppen



Majbritt Rostgaard Evald, ph.d., lektor og OPI-projektleder på DEFU-STEPP-delprojektet 'Værdiskabelse i OPI processen'  
(Forskningsprofil: intraprenørskab og offentlig sektor)

Mail adresse: mre@sam.sdu.dk



Ann Højbjerg Clarke, ph.d., lektor og OPI-projektleder på OPI-projektet 'BIV' - Brugerdreven Innovation til udvikling af Velfærdsinnovation  
(Forskningsprofil: innovation og brugerdreven innovation)

Mail adresse: ahc@sam.sdu.dk



Kristin Balslev Munksgaard, ph.d., lektor  
(Forskningsprofil: innovation og relationsledelse)

Mail adresse: kbm@sam.sdu.dk



Helle Aarøe Nissen, videnskabelig assistent

Mail adresse: hani@sam.sdu.dk

## Litteratur

Dittmer , Martin André; Christiansen, Camilla; Kierkegaard, Gorrissen Federspiel (2008), Public Private Partnership for Innovation (PPPI) in Denmark, *European Public Private Partnership Law Review*, 4(4): 240-242.

Erhvervs- og Byggestyrelsen (EBST) (2009), *Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation*, marts 2009.

Erhvervs- og Byggestyrelsen (EBST) (2010), *Offentlig-privat velfærdsinnovation*, november 2010.

Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur (2010): *Business Model Generation*: John Wiley & Sons.

Weihe, Guri; Højlund, Steven; Nørgaard, Betina (COWI) (2010), *Offentlig-privat innovation – en bedre vej til vækst og bedre velfærd*, FTF 2010.

## **Appendiks 1: Oversigt over forskellige vidensaktiviteter**

I det følgende præsenteres en samlet liste over vidensaktiviteter, vi løbende har genereret for at formidle de opnåede forskningsresultater. Vidensaktiviteterne dækker over 1) publicerede forskningsartikler, 2) erfaringsudvekslende netværksarrangementer med debatoplæg til nationale OPI-aktører og internationale forskningsaktører, 3) workshop og forskningsoplæg til DEFU-STEPP-projektets deltagere, samt 4) formidling af generiske OPI-værktøjer til OPI-projekter via websiden [www.sdu.dk/opi](http://www.sdu.dk/opi).

### **Publicerede forskningsartikler:**

1. Clarke, A. H., Munksgaard, K. B., Evald, M. R., Nissen, H. A. & Nielsen, S. L. (2012). Business Models som faciliteringsværktøj i OPI samarbejde. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO.
2. Nissen, H. A. (2012). Implementering af innovative løsninger udviklet i OPI. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO.
3. Nissen, H. A., Evald, M. R. & Clarke, A. H.: Kollaborative og kooperative samarbejdsformer og deres betydning for innovationsprocesser i OPI. Ledelse & Erhvervsøkonomi, nr. 3, 2012.
4. Munksgaard, K. B., Evald, R. E., Clarke, A. H. & Nielsen, S. L.: Open Innovation in Public-Private Partnerships? Ledelse & Erhvervsøkonomi, nr. 2, 2012.
5. Evald, M. R., Schøtt, T., Clarke, A. H. & Munksgaard, K. B. (2012). Collaborations among and between public and private actors: Specifically public-private innovation collaboration, in (Ed.) Schøtt, T. 'Entrepreneurial work by employees in enterprises, Global Entrepreneurship Monitor 2011, page 63-76.
6. Clarke, A. H., Evald, M. R. & Munksgaard, K. B. (2011). Samarbejde mellem offentlig og private aktører om innovative projekter. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO, side 71-78.

### **Erfaringsudvekslende netværksarrangementer:**

1. Sparringspartner til OPI-projekt om 'Kræftrehabiliteringstilbud' ved Varde Kommune (opstart august 2012)
2. Deltagelse i 'Incubator-boot-camp' som Advisory Board ved Syddansk Sundhedsinnovation, INVIA (august 2012)
3. Deltagelse i OPI-jurakonference arrangeret af OPI Lab (juni 2012)
4. Deltagelse i 'Velfærdens Innovationsdag' (januar 2012)
5. Deltagelse i 'CLIPS'-arrangementer (december 2011, februar 2012 og juni 2012)
6. Deltagelse i IBeN-konferencen (Innovation in Business Networks) med præsentation af forskningspaper (marts 2012)
7. Deltagelse i 'OPI-seminar' ved Forskerparken i Odense (november 2011)
8. Deltagelse i ICPH-konferencen (Innovation Center Copenhagen) (oktober 2011)
9. Gennemført OPI-workshop med OPI-redskaber for 'Den Nationale OPI Lab Task Force' v/ Region Syd (august 2011)
10. Deltagelse i samt organisering af netværket 'Workshop om Innovative Partnerskaber' med præsentation af forskningspapers (marts 2011, august 2011, april 2012)
11. Deltagelse i 'COIN BC'-konferencen (Open Innovation and New Business Creation) med præsentation af forskningspaper (april 2011)

### **Workshop og forskningsoplæg til DEFU-STEPP-projektets deltagere:**

1. Afholdelse af oplæg om OPI-redskaber til DEFU-STEPP-afslutningskonferencen (februar 2013)



2. Gennemført OPI-workshop med OPI-redskabet 'Forretningsmodel' for DEFU-STEPP-deltagere ved Fællesmøde (september 2012)
3. Deltagelse i DEFU-STEPP-delprojektmøder (2011, 2012): Mindst 1 person fra OPI forskergruppen har løbende deltaget i møder på 3 af delprojekternes møder
4. Deltagelse på Fællesmøder afholdt i DEFU-STEPP-projektet (2010, 2011, 2012)
5. Udviklet og gennemført spørgeskemaundersøgelse rettet mod samtlige af DEFU-STEPP-delprojekterne (gennemført første gang i 2011, samt gentaget i 2012)
6. Udarbejdet to rapporter med afsæt i spørgeskema resultater fra DEFU-STEPP delprojekterne (2011 samt 2012)
7. Udbredt undersøgelsesresultater fra DEFU-STEPP-spørgeskemaundersøgelsen til større kvantitativ undersøgelse foretaget via Global Entrepreneurship Monitor projektet dækkende hele Danmark (2012)
8. Gennemført OPI-workshop med OPI-redskaberne 'Partnerscreening' og 'Idéudvikling' for DEFU-STEPP-deltagere ved Fællesmøde (maj 2011)
9. Halvårige møder med den overordnede projektleder for DEFU-STEPP. Her har OPI forskergruppen bidraget med input til DEFU-STEPP-fællesmøder og afslutningskonferencen i februar 2013
10. Interviews af projektdeltagere i delprojektet 'Den autoklaverbare case-cart' i forbindelse med deltagelse i en todages testning af case-cart'en ved virksomheden Lautenschläger i Köln i december 2011

**Generiske OPI-værktøjer via websiden [www.sdu.dk/opi](http://www.sdu.dk/opi)**

Refleksionsredskaber (redskaber, der anviser muligheder og udfordringer):

1. OPI-samarbejdsmodeller
2. Udfordringer ved konsortiemodellen
3. Forskelle mellem private og offentlige partnere
4. Den svære kunst at forventningsafstemme
5. OPI-samarbejdsformer i processen
6. Udfordringer ved samarbejdsformer

Procesredskaber (redskaber med tilhørende øvelser):

1. Forretningsmodellen
2. Partnerscreening
3. Idéudvikling

## Appendiks 2

---

# Survey-undersøgelse af DEFU-STEPP-deltagere 2011 og 2012

## Delprojekter i DEFU STEPP

---



**Første måling** (1. halvår 2011) er baseret på i alt 19 besvarelser, hvoraf 7 respondenter er offentlige aktører og 12 respondenter er private aktører.

**Anden måling** (1. halvår 2012) er baseret på i alt 17 besvarelser, hvoraf 7 respondenter er offentlige aktører og 10 private aktører

Denne rapport vil sammenligne resultaterne af de to målinger med specielt fokus på de forskelle der er mellem de offentlige og private aktørers besvarelser. Da undersøgelsen er baseret på forholdsvis få besvarelser, kan forskellen mellem de private og offentlige aktørers besvarelser ikke generaliseres på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen.

**Første måling** består af i alt 6 overordnede spørgsmål med dertilhørende svarkategorier.

**Anden måling** består af i alt 7 overordnede spørgsmål med dertilhørende svarkategorier.

I det følgende vil resultaterne for de to målinger blive gennemgået for hvert af de overordnede spørgsmål.

### **1. Hvad er din begrundelse for at indgå i DEFU-STEPP projektet? (Første måling)**

**Skriv din begrundelse i nedenstående kommentarboks.**

**Skriv gerne flere begrundelser, hvis du har flere at angive.**

Første måling: De **offentlige** aktører begrundede i høj grad deres deltagelse i DEFU STEPP med, at de kan være med til at udvikle. Det fremgår bl.a. af følgende udsagn: "Udvikling - Innovation – Samarbejde", "Spændende at være med til produktudvikling" og "teknologisk udvikling af området. Mulighed for afprøvning af teknologisk udvikling."

De **private** aktører begrundede i høj grad deres deltagelse i DEFU STEPP med, at de gerne vil være en del af udviklingen – specielt i forhold til at opspore nye markeder/salgsområder og netværk. Det fremgår bl.a. af følgende udsagn: "Det er et interessant og nyt område for os, og vi vil gerne være med i udviklingen", "produktudvikling i nyt marked", "ønske om at finde nye salgsområder" og "møde nye kontaktpersoner inden for området. Udvikle nye systemer, tilpasset kundegruppen."

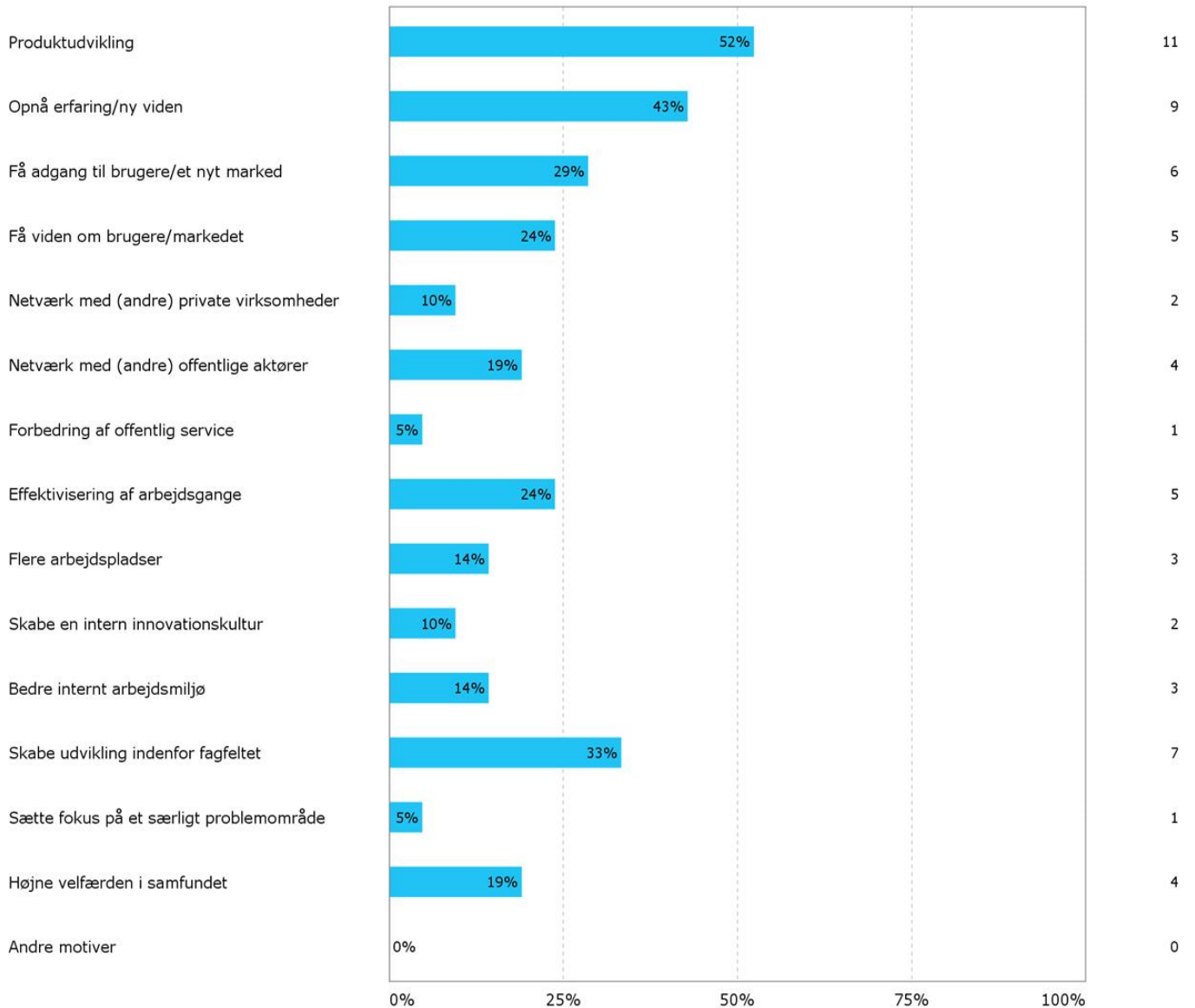
### **1. Hvad er den vigtigste opgave i projektet lige nu? (Anden måling)**

Anden måling: De **offentlige** aktører skriver følgende om den vigtigste opgave lige nu: "Fortsat at holde projektet i fuld fremgang - altså ikke at tabe gejsten", "at vi får afprøvet og evalueret teknologien" og "implementeringstiltag".

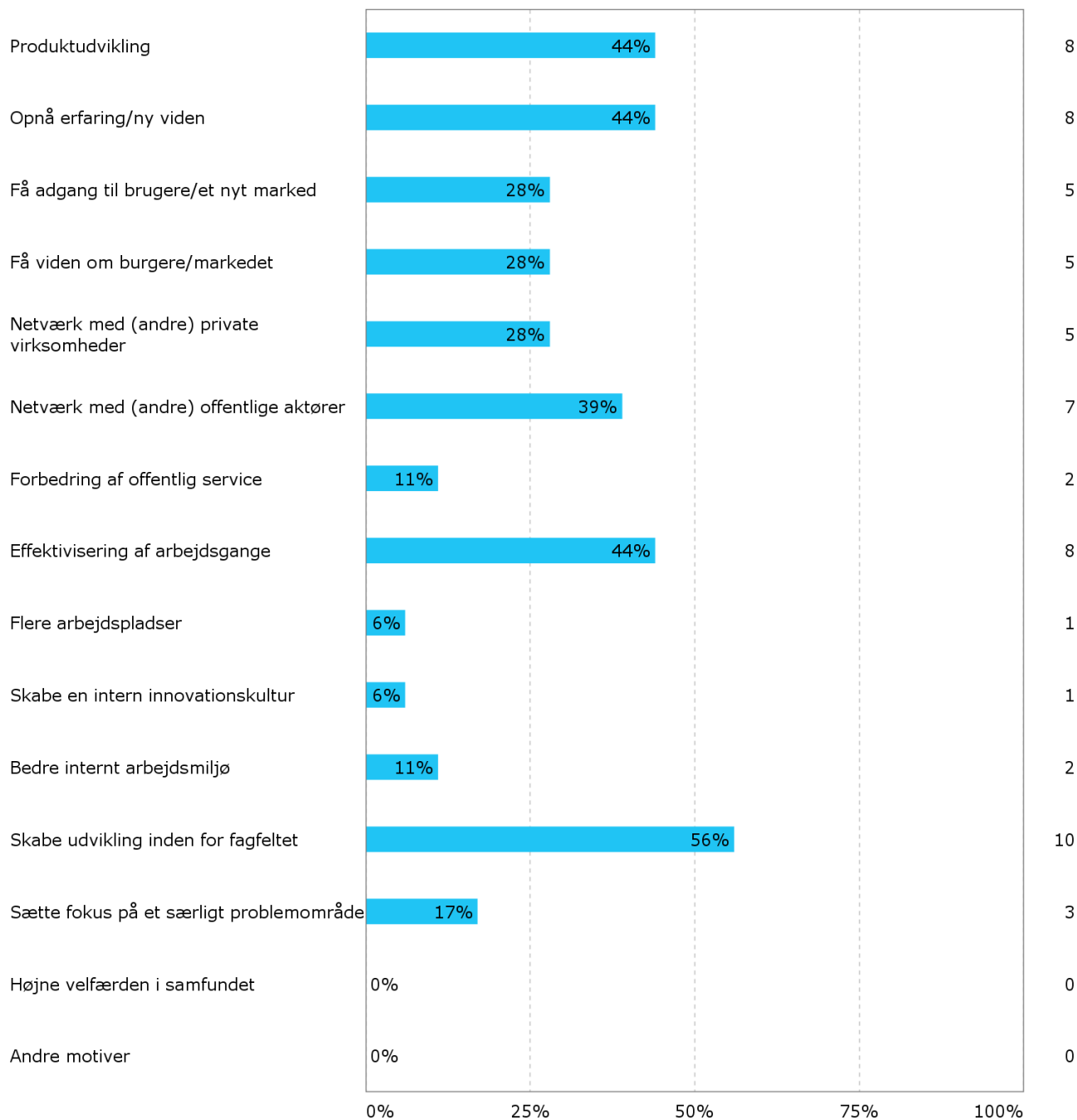
De **private** aktører beskriver følgende om den vigtigste opgave lige nu: Flere nævner, at den vigtigste opgave er at lave prototype til test. Herudover nævnes følgende: "at få systemet afprøvet i reelle produktionsomgivelser og at få feedback fra den daglige bruger", "at beskrive og evt. demonstrere koncepter og løsninger/delløsninger".

## 2. Marker de vigtigste motiver for din deltagelse (markér max. 3)

Første måling: De vigtigste motiver for deltagelse samlet set er anført i følgende tabel. Af tabellen fremgår det, at produktudvikling, opnå erfaring/ny viden og skabelse af udvikling indenfor fagfeltet er de 3 vigtigste motiver.



Anden måling: De vigtigste motiver for deltagelse samlet set er anført i følgende tabel. Af tabellen fremgår det, at skabelse af udvikling inden for fagfeltet, opnå erfaring/ny viden, produktudvikling og effektivisering af arbejdsgange er de vigtigste motiver. Sammenlignet med første måling er **effektivisering af arbejdsgange** steget med 20 % og følgelig prioriteret væsentlig højere end sidst – fra 24 % i første måling til 44 % i anden måling.



Der er forskel på, hvad de private offentlige aktører prioriterer som de vigtigste motiver.

Første måling: Det vigtigste motiv for at deltage i DEFU STEPP for de **private** aktører er "produktudvikling" (9 respondenter). 75 % af de private aktører har prioriteret dette. Det næsthøjeste motiv for de private aktører er at "opnå erfaring/ny viden" (5 respondenter), hvilket 42 % af de private aktører har angivet. 25 % angiver "Få adgang til brugere/nyt marked" (3 respondenter) og "få viden om brugere/markedet" (3 respondenter).

Det vigtigste motiv for at deltage i DEFU STEPP for de **offentlige** aktører er at "opnå ny viden og erfaring" (5 respondenter), hvilket 71 % af de offentlige aktører har prioriteret. 43 % angiver "udvikling inden for fagfeltet", (3 respondenter), "effektivisering af arbejdsgange" (3 respondenter) og "få viden om brugere" (3 respondenter).

Anden måling: De vigtigste motiver for at deltage i DEFU STEPP for de **private** aktører er at "skabe udvikling inden for fagfeltet" (6 respondenter) og "produktudvikling" (6 respondenter), hvilket 60 % har prioriteret. 50 % af de private aktører har angivet "netværk med offentlige aktører" (5 respondenter).

Det vigtigste motiv for at deltage i DEFU STEPP for de **offentlige** aktører er "effektivisering af arbejdsgange" (6 respondenter), hvilket 86 % har prioriteret. 57 % har angivet "skabe udvikling inden for fagfeltet" (4 respondenter) og "produktudvikling" (4 respondenter).

### **3. Hvad forventer du at få ud af DEFU-STEPP projektet?**

**Skriv dit svar i nedenstående kommentarboks.**

**Angiv gerne flere forventninger hvis du har flere at indberette.**

Første måling: De **offentlige** aktører fokuserer meget på viden, hvilket bl.a. fremgår af følgende udsagn: "At få viden om producenter, videngenerering og samspil" og "at opnå viden om området..." To offentlige aktører forventer endvidere et konkret produkt, hvilket fremgår af følgende udsagn: "At der kommer en fysisk løsning på den opgave vi har i vores gruppe - altså ikke bare en hensigtserklæring" og "jeg forventer, at få et udviklet et brugbart produkt."

De **private** aktører forventer i høj grad produktudvikling og et konkret produkt, hvilket bl.a. fremgår af følgende udsagn: "Projektet skulle gerne munde ud i forskellige løsningsforslag, hvor vi ville kunne tilbyde tekniske løsninger inden for sektoren, der netop designes til at løse et konkret behov." Herudover ligger de private også vægt på økonomiske faktorer såsom at "udvide vores salg til sygehuse" og "en mulighed for at opbygge et nyt marked."

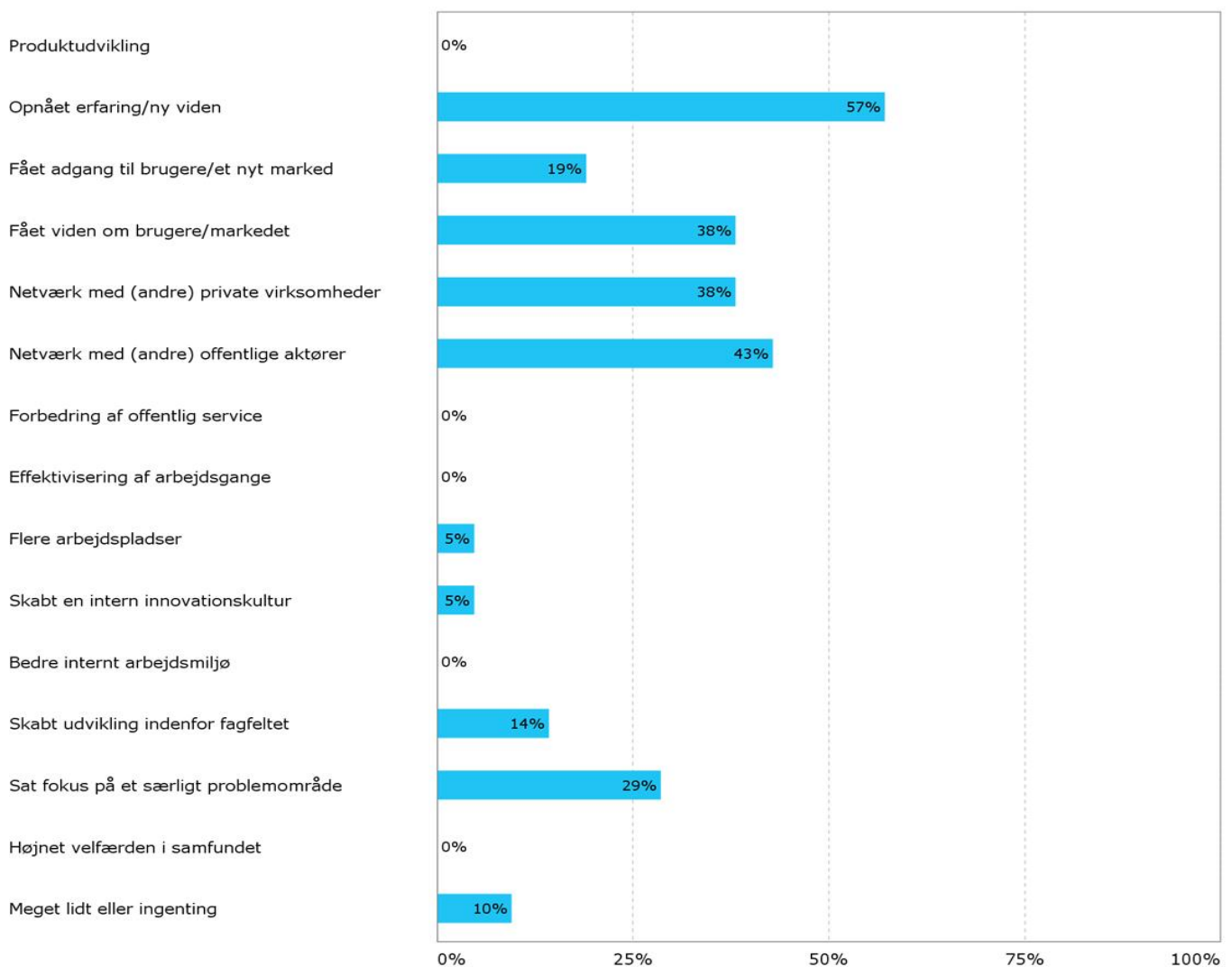
Anden måling: De **offentlige** aktører fokuserer meget på "effektivisering", "at deltage i udvikling af et produkt der vil kunne gøre en forskel i arbejdsgange og det fysiske arbejdsmiljø" samt "at få løst nogle fysiske arbejdsmiljø-problemer."

De **private** aktører fokuserer på: "Viden om sterilcentralers drift", "indblik i forbedringspotentialer i den offentlige sektor" samt "en kommerciel løsning" og "et produkt der kan sælges."

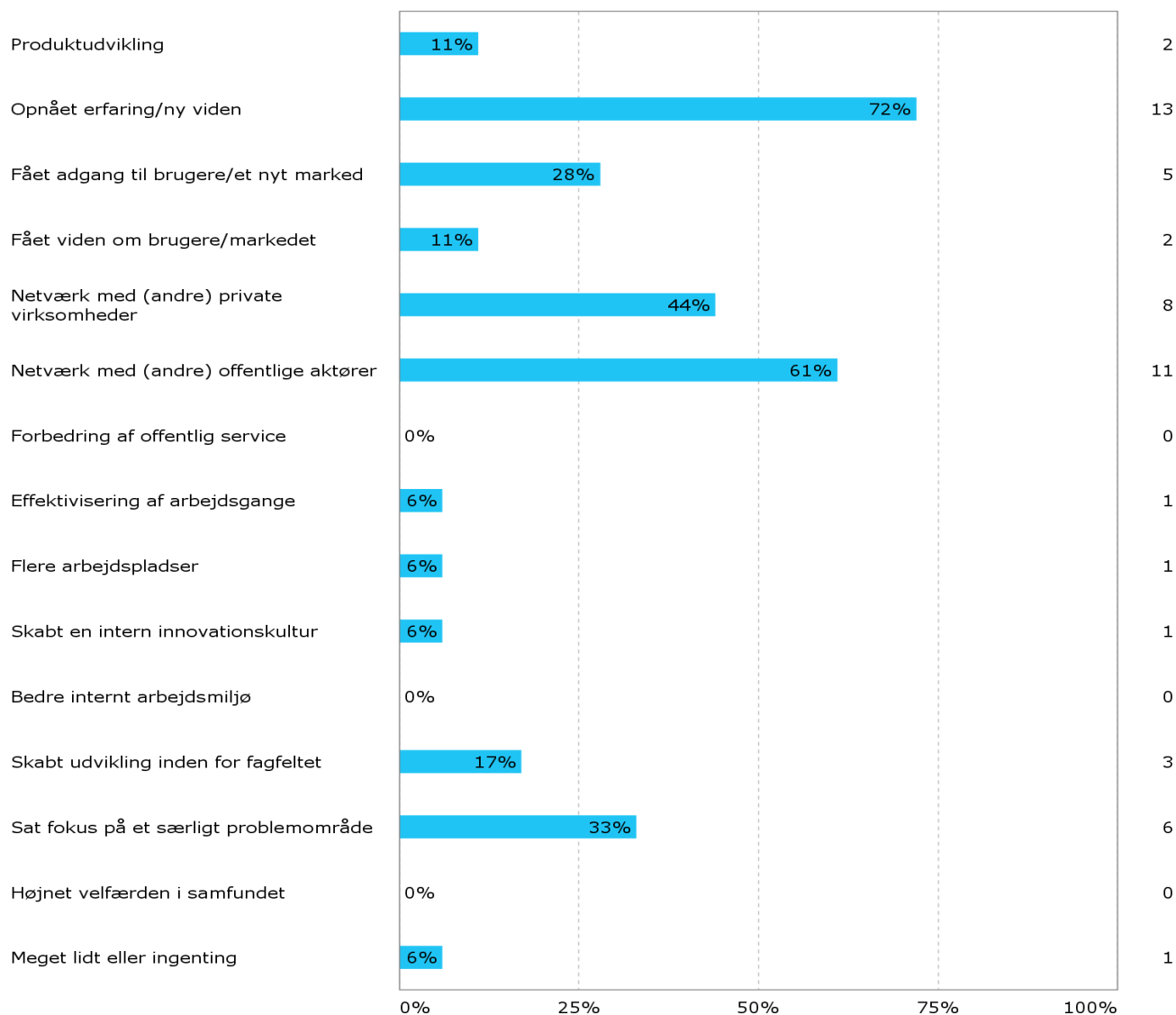
#### 4. Hvad har du allerede fået ud af din deltagelse i DEFU-STEPP projektet?

(markér max. 3)

Første måling: De vigtigste faktorer der angiver, hvad deltagerne allerede har fået ud af deltagelsen i DEFU STEPP, er anført i følgende tabel. Af tabellen fremgår det, at opnåelse af ny viden og erfaring, netværk med offentlige/private aktører og viden om brugere/markedet er de 3 vigtigste faktorer.



Anden måling: De vigtigste faktorer der angiver, hvad deltagerne allerede har fået ud af deltagelsen i DEFU STEPP, er anført i følgende tabel. Af tabellen fremgår det, at opnåelse af ny viden/erfaring, netværk med offentlige aktører samt netværk med private aktører er de tre vigtigste faktorer.



Sammenlignet med første måling viser anden måling, at opnåelse af ny viden/erfaring er steget fra 57 % til 72 %. Dette indikerer, at der har været en stigning i niveauet af den viden og erfaringer, som aktørerne har tilegnet sig ved at være med i DEFU STEPP.

Der er forskel på, hvad de private offentlige aktører allerede har fået ud af deres deltagelse.

Første måling: Det de **private** aktører allerede har fået ud af deres deltagelse i DEFU STEPP er "opnået erfaring/ny viden" (9 respondenter). 75 % har prioriteret dette. 58 % af de private angiver, at de har



"netværk med offentlige aktører" (7 respondenter), mens 42 % angiver, at de har fået "viden om brugere/markedet" (5 respondenter).

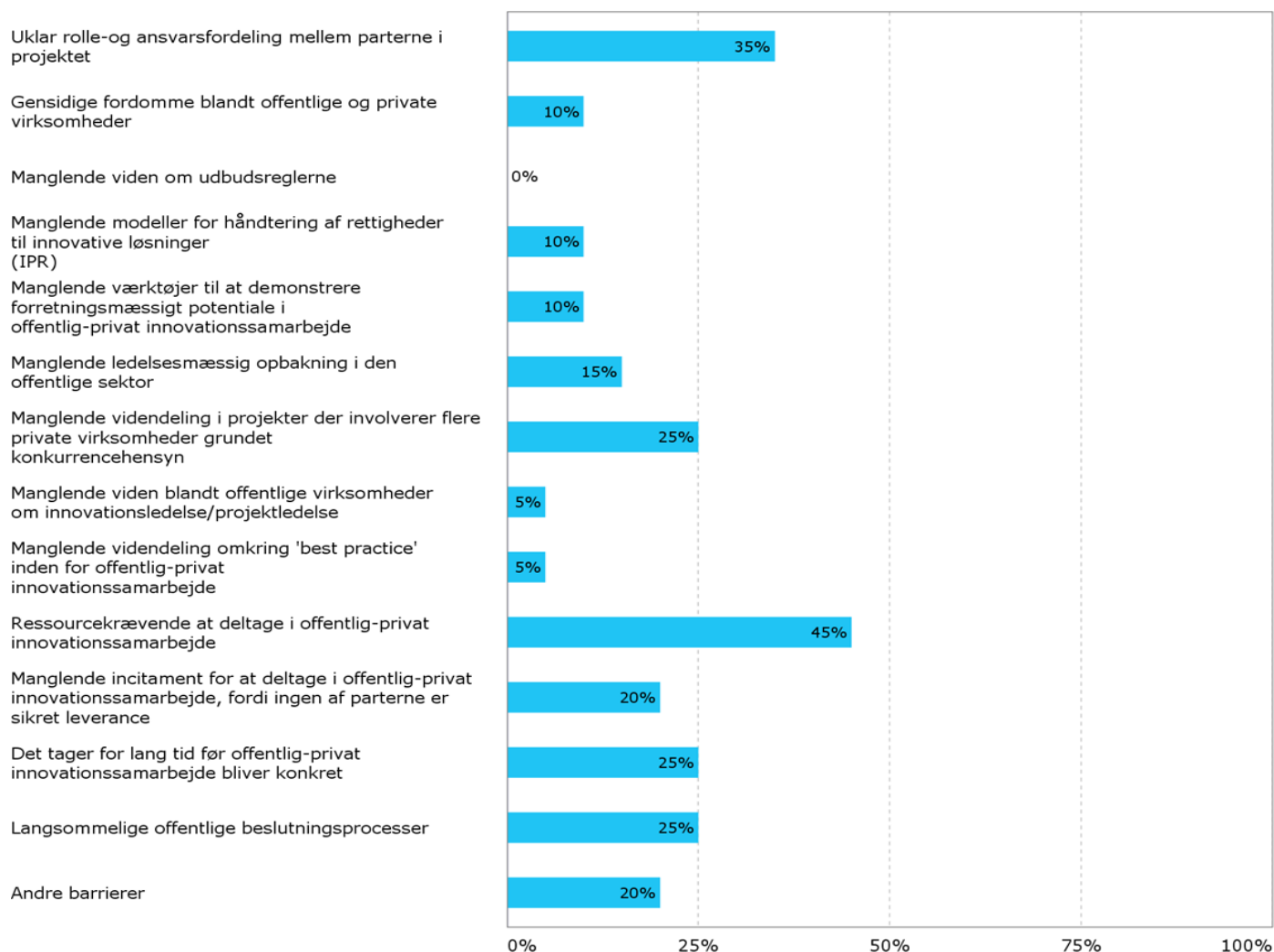
Det de **offentlige** aktører allerede har fået ud af deres deltagelse i DEFU STEPP er "opnået erfaring/ny viden" (5 respondenter) og "netværk med private virksomheder" (5 respondenter). 71 % har prioriteret disse hver især. 57 % angiver "sat fokus på et særligt problemområde" (4 respondenter).

Anden måling: Det de **private** aktører allerede har fået ud af deres deltagelse i DEFU STEPP er "opnået erfaring/ny viden" (7 respondenter) og "netværk med offentlige aktører" (7 respondenter) 70 % har prioriteret disse hver især. 30 % har angivet "fået adgang til brugere/et nyt marked" (3 respondenter).

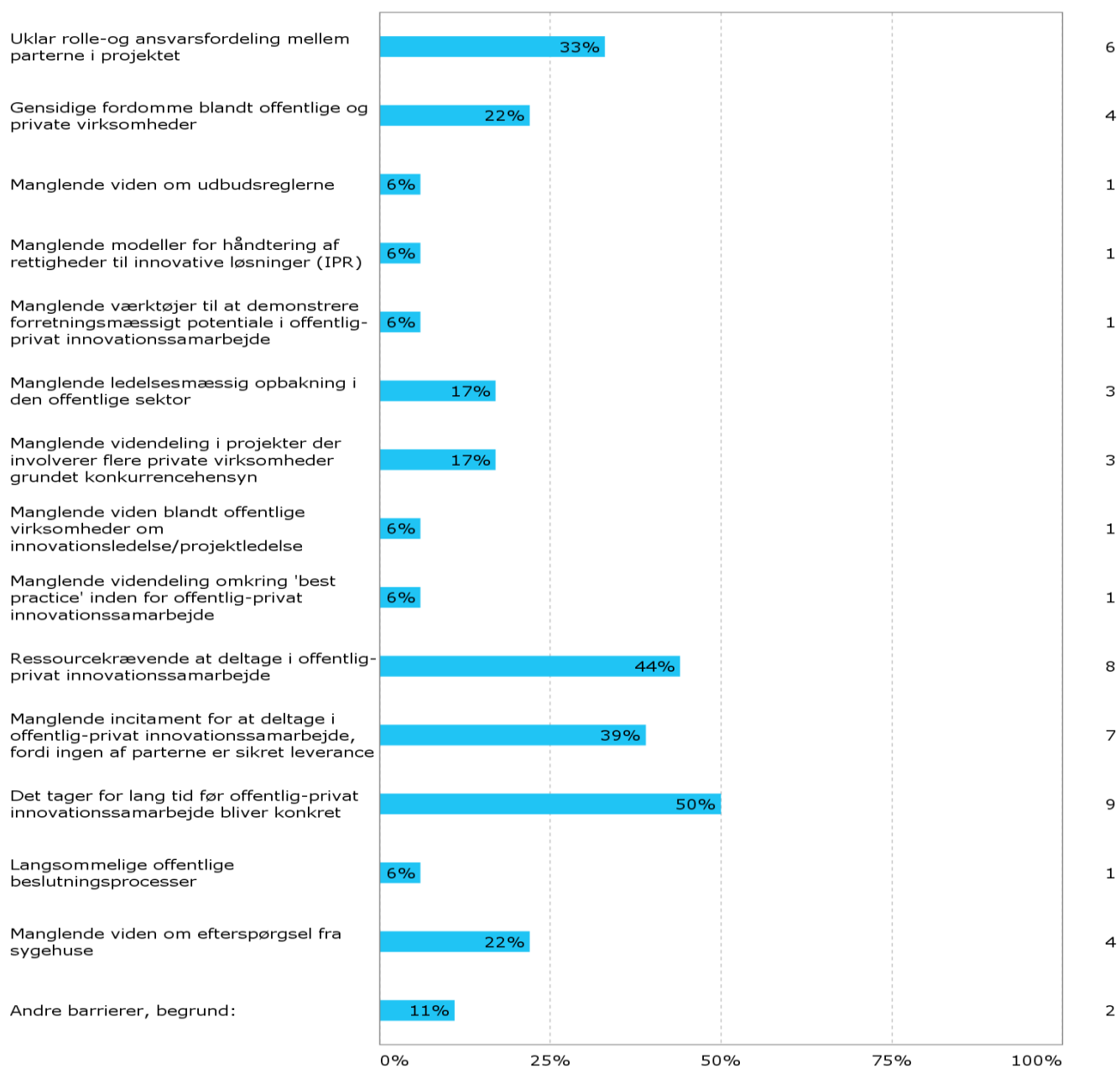
Det de **offentlige** aktører allerede har fået ud af deres deltagelse i DEFU STEPP er "opnået erfaring/ny viden" (5 respondenter). 71 % har prioriteret dette. 57 % angiver "netværk med private virksomheder" (4 respondenter) og "sat fokus på et særligt problemområde" (4 respondenter).

##### **5. Hvad opfatter du som de vigtigste barrierer for at DEFU- STEPP-projektet ikke opnår succes?**

Første måling: De vigtigste barrierer for at DEFU STEPP-projektet ikke opnår succes er anført i følgende tabel. Af tabellen fremgår følgende barrierer samlet set som de vigtigste: Det er ressourcekrævende at deltage og uklar rolle- og ansvarsfordeling mellem partnerne.



Anden måling: De vigtigste barrierer for at DEFU STEPP-projektet ikke opnår succes er anført i følgende tabel. Af tabellen fremgår følgende barrierer samlet set som de vigtigste: Det tager for lang tid før offentlig-privat innovationssamarbejde bliver konkret, det er ressourcekrævende at deltage og der er et manglende incitament for at deltage i offentlig-privat innovationssamarbejde, fordi ingen af parterne er sikret leverance.



Der er forskel på, hvad de private offentlige aktører opfatter som de vigtigste barrierer for at DEFU- STEPP-projektet ikke opnår succes.

Første måling: 50 % af de **private** aktører angiver, at det er "ressourcekrævende at deltage i offentlig-privat innovationssamarbejde", mens 40 % angiver "uklar rolle- og ansvarsfordeling som den vigtigste barriere (4 respondenter) samt "langsommelige offentlige beslutningsprocesser". 30 % angiver "manglende videndeling i projekter der involverer flere private virksomheder grundet konkurrencehensyn (3

respondenter), "manglende modeller for håndtering af rettigheder til innovative løsninger" (3 respondenter) og "manglende ledelsesmæssig opbakning i den offentlige sektor" (3 respondenter). 57 % af de **offentlige** aktører angiver, at det er "ressourcekrævende at deltage i offentlig-privat innovationssamarbejde" (4 respondenter), mens 43 % angiver "manglende incitament for at deltage i offentlig-privat innovationssamarbejde fordi ingen af parterne er sikret leverance" (3 respondenter).

#### Anden måling:

60 % af de **private** aktører angiver, at "det tager for lang tid før offentlig-privat innovationssamarbejde bliver konkret" (6 respondenter). 50 % angiver, at det er "ressourcekrævende at deltage i offentlig-privat innovationssamarbejde" (5 respondenter). 30 % angiver "manglende viden om efterspørgsel fra sygehuse" (3 respondenter) og "manglende incitament for at deltage i offentlig-privat innovationssamarbejde, fordi ingen af parterne er sikret leverance" (3 respondenter). Sammenlignet med første måling viser anden måling, at svarmuligheden "det tager for lang tid før offentlig-privat innovationssamarbejde bliver konkret" er steget fra 25 % i første måling til 50 % i anden måling. Især de private aktører synes, at det tager tid inden innovationssamarbejdet bliver konkret.

43 % af de **offentlige** aktører angiver "manglende incitament for at deltage i offentlig-privat innovationssamarbejde fordi ingen af parterne er sikret leverance" (3 respondenter), "uklar rolle- og ansvarsfordeling mellem parterne i projektet" (3 respondenter) og at "det tager for lang tid før offentlig-privat innovationssamarbejde bliver konkret" (3 respondenter).

## **6. Overensstemmelse mellem partnere i DEFU-STEPP-projektet**

Første måling: Det spørgsmål hvor der er størst forskel mellem de offentlige og private aktører er spørgsmålet vedr. overensstemmelsen mellem **aktørernes mål med at deltage**. Her er størstedelen af de private aktører enige eller meget enige i, at der er overensstemmelse. De offentlige aktører er mere splittet i spørgsmålet om motiverne, hvor cirka halvdelen er enige/meget enige og den anden halvdel er uenige/meget uenige.

Anden måling: Det er karakteristisk for anden måling, at flere af de private aktører er uenige eller mindre enige i, at der er overensstemmelse **aktørernes mål med at deltage**. I første måling var det modsatte tilfældet, da størstedelen af de private aktører her var enige i dette. Det modsatte gør sig gældende for de offentlige aktører, der i anden måling i højere grad er enige i at der er overensstemmelse mellem aktørernes motiver for at deltage, mens de i første måling i højere grad var uenige.

I hvor høj grad er du enig i...

*Uenig*

*Mindre uenig*

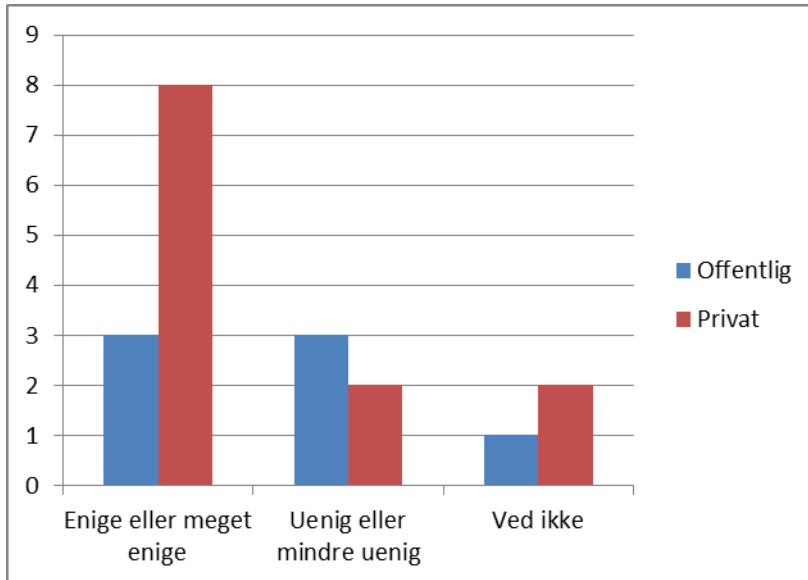
*Enig*

*Meget enig*

*Ved ikke*

... at der er overensstemmelse mellem partnernes mål med at deltage?

Første måling:

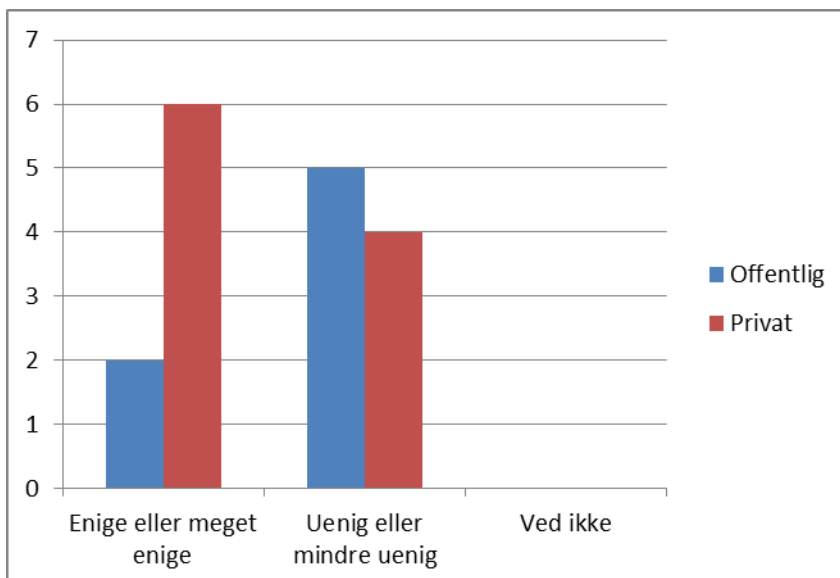


**Offentlige:** 43 % er enige eller meget enige. 43 % er uenige eller mindre uenige. 14 % ved ikke.

**Private:** 66 % er enige eller meget enige. 17 % er uenige eller mindre uenige. 17 % ved ikke.

... at der er overensstemmelse mellem partnernes mål med at deltage?

Anden måling:

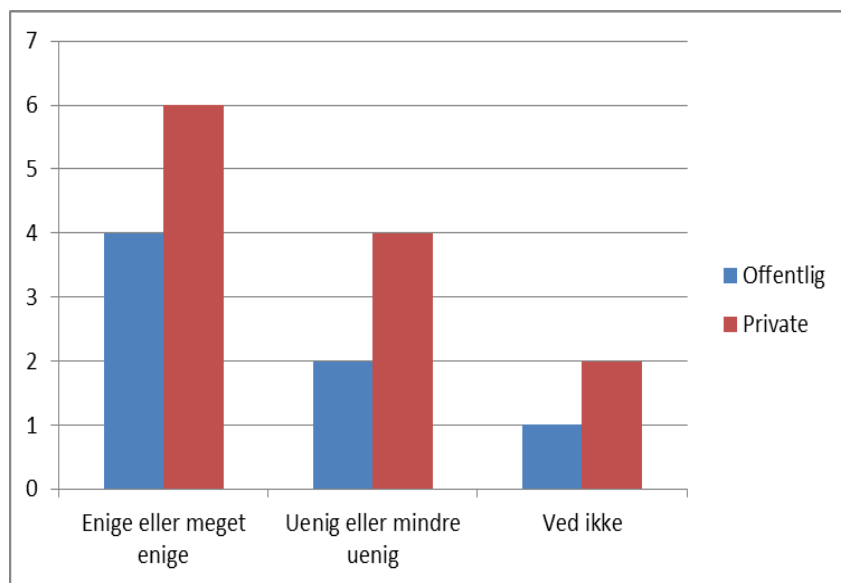


**Offentlige:** 29 % er enige eller meget enige. 71 % er uenige eller mindre uenige.

**Private:** 60 % er enige eller meget enige. 40 % er uenige eller mindre uenige.

### ... at der er overensstemmelse mellem partnernes motiver med at deltage?

#### Første måling:

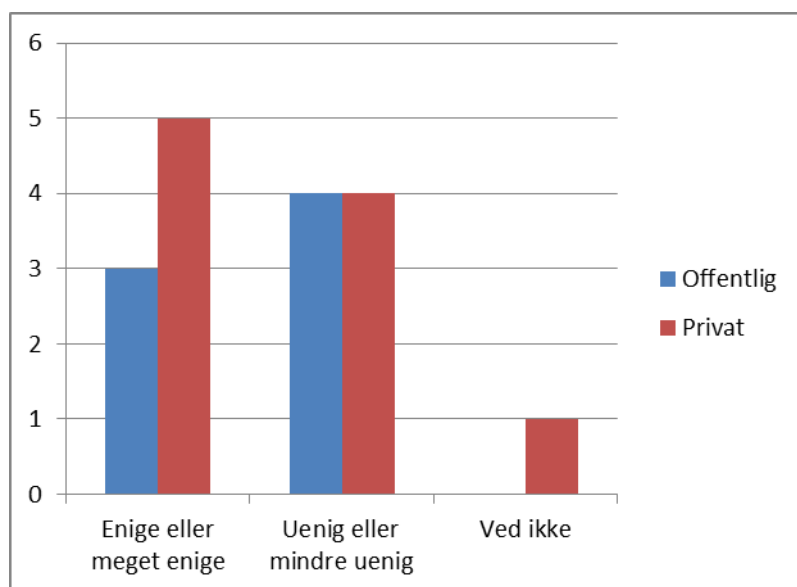


**Offentlige:** 57 % er enige eller meget enige. 29 % er uenige eller mindre uenige. 14 % ved ikke.

**Private:** 50 % er enige eller meget enige. 33 % er uenige eller mindre uenige. 17 % ved ikke.

### ... at der er overensstemmelse mellem partnernes motiver med at deltage?

#### Anden måling:

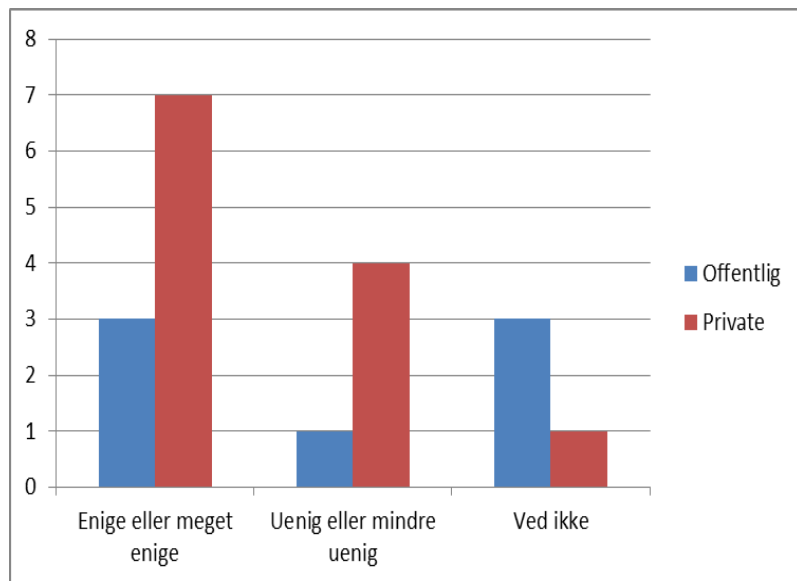


**Offentlige:** 43 % er enige eller meget enige. 57 % er uenige eller mindre uenige.

**Private:** 50 % er enige eller meget enige. 40 % er uenige eller mindre uenige. 10 % ved ikke.

### ... at der er overensstemmelse mellem partnerenes tidshorisont?

Første måling:

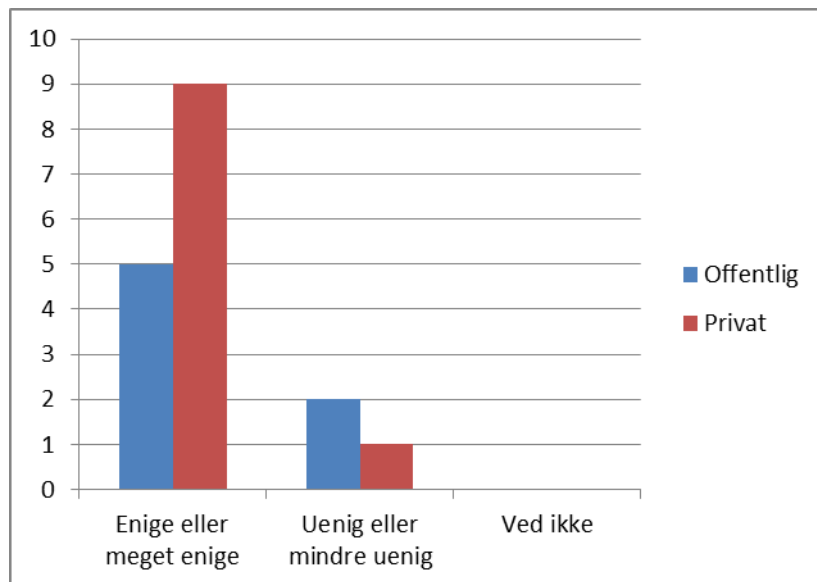


**Offentlige:** 43 % er enige eller meget enige. 14 % er uenige eller mindre uenige. 43 % ved ikke.

**Private:** 58 % er enige eller meget enige. 33 % er uenige eller mindre uenige. 9 % ved ikke.

### ... at der er overensstemmelse mellem partnerenes tidshorisont?

Anden måling:

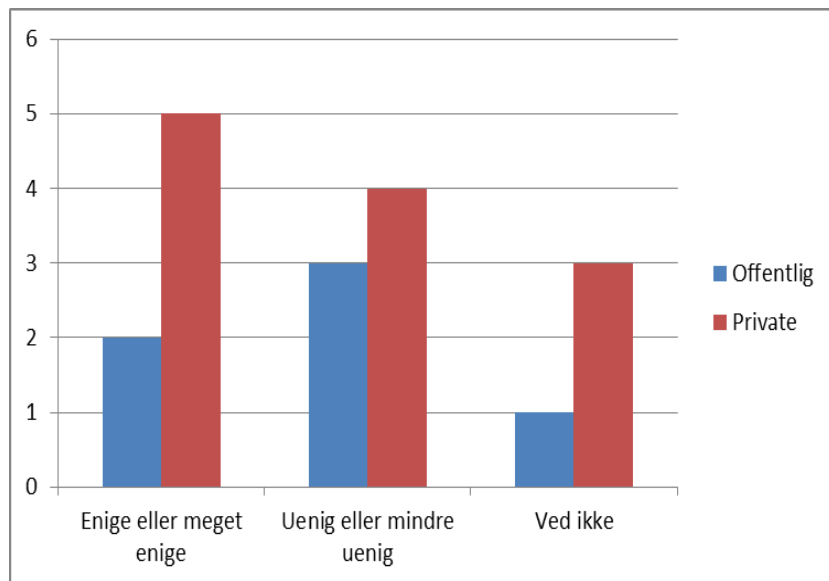


**Offentlige:** 71 % er enige eller meget enige. 29 % er uenige eller mindre uenige.

**Private:** 90 % er enige eller meget enige. 10 % er uenige eller mindre uenige.

... at der er overensstemmelse mellem den risiko partnerne er villige til at løbe?

Første måling:

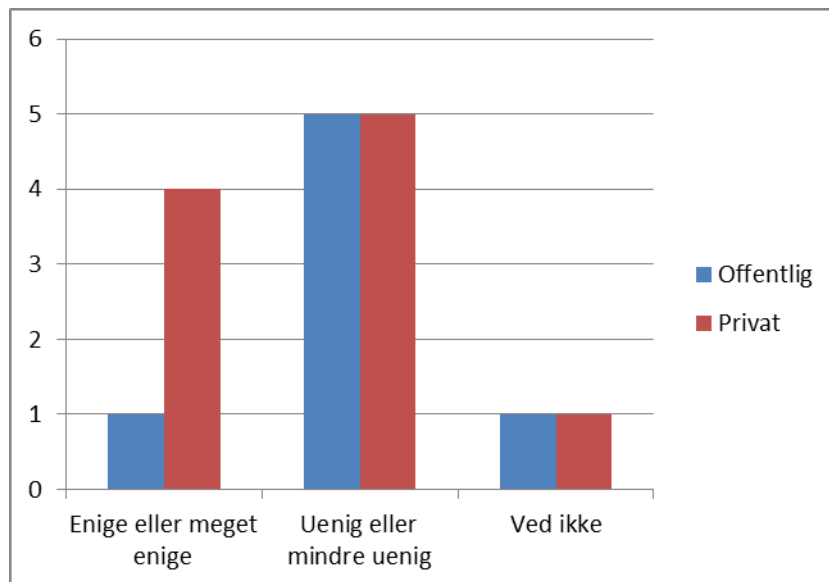


**Offentlige:** 29 % er enige eller meget enige. 43 % er uenige eller mindre uenige. 14 % ved ikke.

**Private:** 42 % er enige eller meget enige. 33 % er uenige eller mindre uenige. 25 % ved ikke.

... at der er overensstemmelse mellem den risiko partnerne er villige til at løbe?

Anden måling:



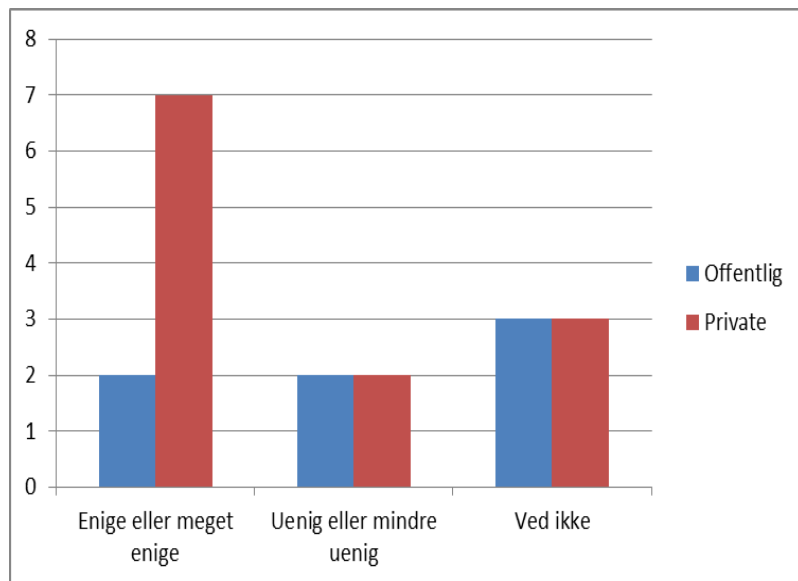
**Offentlige:** 14 % er enige eller meget enige. 72 % er uenige eller mindre uenige. 14 % ved ikke.

**Private:** 40 % er enige eller meget enige. 50 % er uenige eller mindre uenige. 10 % ved ikke.



### ... at der er overensstemmelse mellem partnernes beslutningshastighed?

#### Første måling:

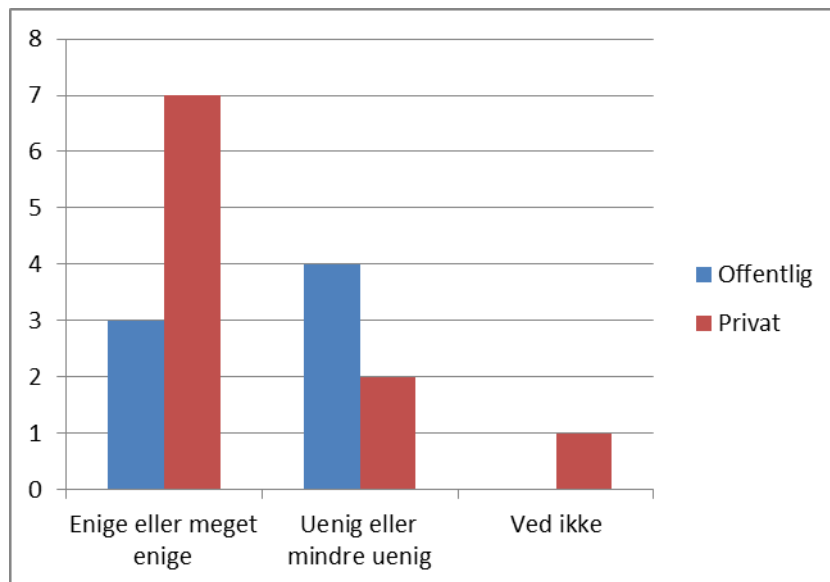


**Offentlige:** 29 % er enige eller meget enige. 29 % er uenige eller mindre uenige. 42 % ved ikke.

**Private:** 58 % er enige eller meget enige. 17 % er uenige eller mindre uenige. 25 % ved ikke.

### ... at der er overensstemmelse mellem partnernes beslutningshastighed?

#### Anden måling:

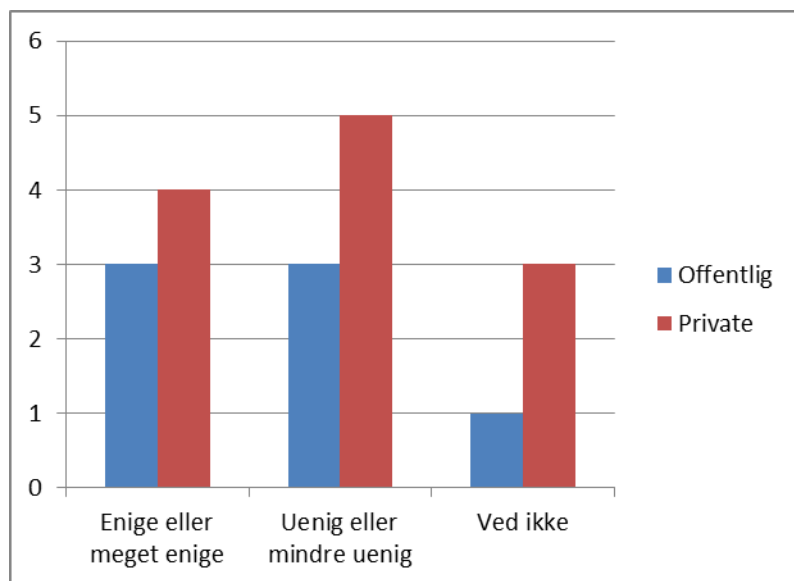


**Offentlige:** 43 % er enige eller meget enige. 57 % er uenige eller mindre uenige.

**Private:** 70 % er enige eller meget enige. 20 % er uenige eller mindre uenige. 10 % ved ikke.

... at der er overensstemmelse mellem hvad partnernes organisationer mener at kunne få ud af projektet?

Første måling:

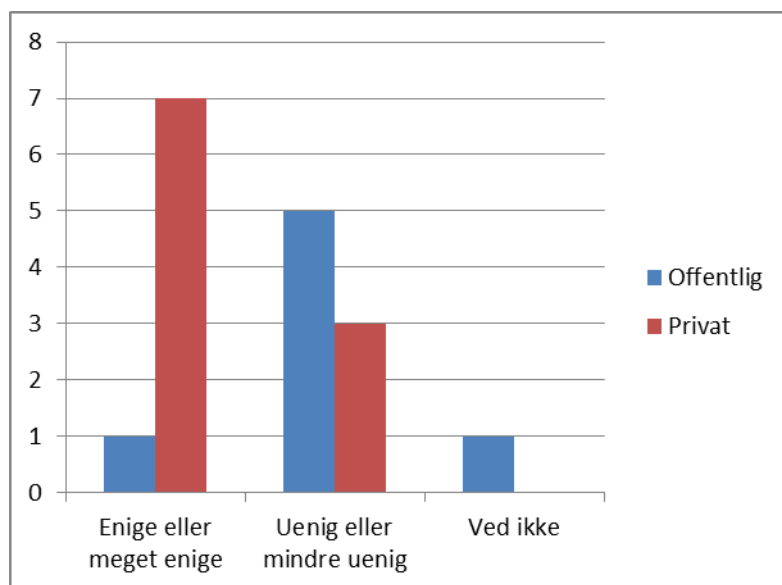


**Offentlige:** 43 % er enige eller meget enige. 43 % er uenige eller mindre uenige. 14 % ved ikke.

**Private:** 33 % er enige eller meget enige. 42 % er uenige eller mindre uenige. 25 % ved ikke.

... at der er overensstemmelse mellem hvad partnernes organisationer mener at kunne få ud af projektet?

Anden måling:



**Offentlige:** 14 % er enige eller meget enige. 72 % er uenige eller mindre uenige. 14 % ved ikke.

**Private:** 70 % er enige eller meget enige. 30 % er uenige eller mindre uenige.

## 7. Efter projektets afslutning (spørgsmålet findes kun i anden måling)

I hvor høj grad er du enig i...

*Uenig*

*Mindre uenig*

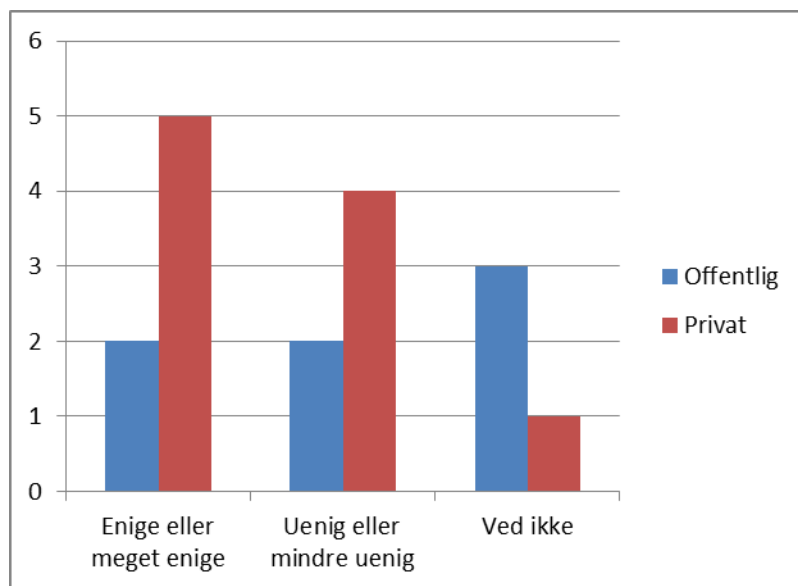
*Enig*

*Meget enig*

*Ved ikke*

Anden måling:

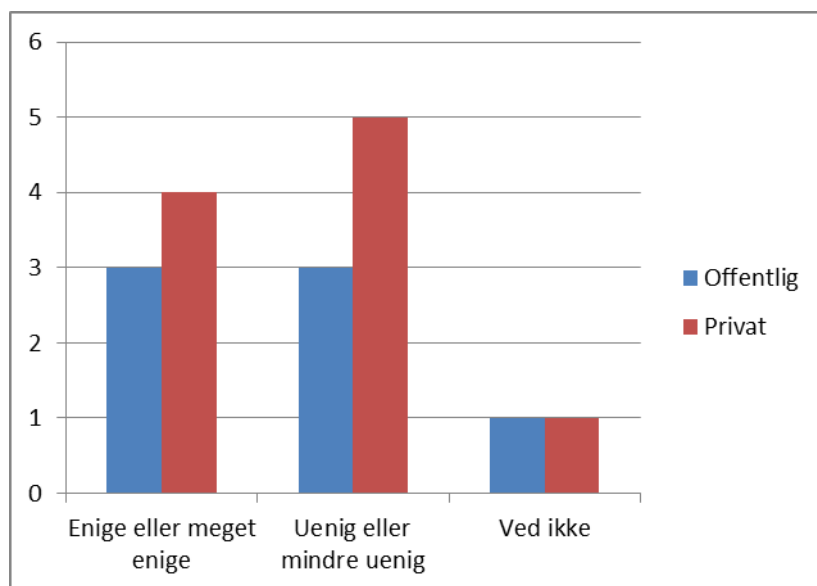
**...at der arbejdes målrettet på hvordan projektet implementeres**



**Offentlige:** 29 % er enige eller meget enige. 29 % er uenige eller mindre uenige. 42 % ved ikke.

**Private:** 50 % er enige eller meget enige. 40 % er uenige eller mindre uenige. 10 % ved ikke.

**...at det er klart hvordan projektet kan implementeres**

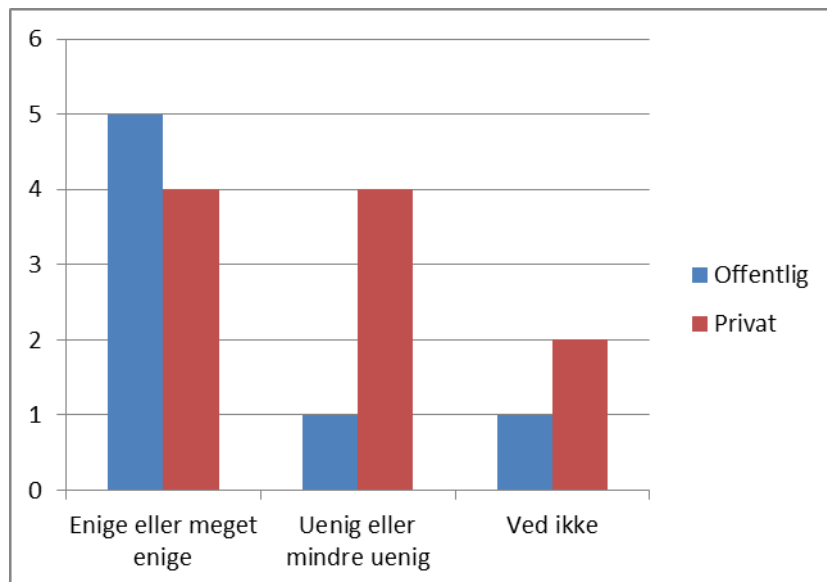


**Offentlige:** 43 % er enige eller meget enige. 43 % er uenige eller mindre uenige. 14 % ved ikke.

**Private:** 40 % er enige eller meget enige. 50 % er uenige eller mindre uenige. 10 % ved ikke.

For både de offentlige og private aktører gælder det, at de i høj grad er splittet i forhold til hvorvidt de er enige eller mindre uenige.

### ... at der er fokus på det forretningsmæssige potentiale



**Offentlige:** 72 % er enige eller meget enige. 14 % er uenige eller mindre uenige. 14 % ved ikke.

**Private:** 40 % er enige eller meget enige. 40 % er uenige eller mindre uenige. 20 % ved ikke.

De private aktører er i højere grad uenige i (40 %), at der er fokus på det forretningsmæssige potentiale sammenlignet med de offentlige aktører (14 %).

## Opsamling

Deltagerne i DEFU STEPP har fået noget ud af samarbejdet indtil nu i form af opnåelse af ny viden og erfaring samt netværk med offentlige/private aktører. Sammenlignet med første måling er især effektivisering af arbejdsgange prioriteret væsentlig højere i anden måling hos de offentlige aktører. De private aktører prioriterer derimod udvikling inden for fagfeltet højere i anden måling sammenlignet med første. Både de offentlige og private aktører ligger vægt på at få etableret et netværk med hinanden. Endvidere erklærer de private aktører sig i høj grad uenige i, at der er fokus på det forretningsmæssige potentiale, mens de offentlige aktører erklærer, at der fokus på dette.