

Virksomheders syn på  
udfordringer og muligheder  
ved tidlig inddragelse i

# OPI-SAMARBEJDER



Udarbejdet af Clarke, Ann Højbjerg; Nissen, Helle Aarrøe; Evald, Majbritt Rostgaard; Munksgaard, Kristin Balslev; Nielsen, Pia Schou

# **Virksomheders syn på udfordringer og muligheder ved tidlig inddragelse i OPI-samarbejder**

Erfaringsopsamling og anbefalinger  
baseret på to kommunale OPI-samarbejder  
henvendt til både offentlige og private OPI-deltagere

Udarbejdet af OPI-forskergruppen ved SDU, 2014:

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



UNIVERSITY OF SOUTHERN DENMARK

# Indholdsfortegnelse

1 Forord	3
2 Resume	4
3 Hvad er offentlig-privat innovationssamarbejde?	5
4 To kommunale OPI-samarbejder: Varde og Kolding kommune	7
5 Indsamlede data fra Varde og Kolding kommune	8
6 Virksomhedernes syn på tidlig inddragelse i de to OPI-projekter	9
6.1 Udfordringer ved tidlig inddragelse	9
6.2. Muligheder ved tidlig inddragelse	13
7 anbefalinger til kommuner og private virksomheder	15
8 Afsluttende bemærkninger	18
9 Kontaktoplysninger på OPI-forskergruppen	19
10 Litteratur	20

# 1 Forord

Erfaringsopsamlingsrapporten er foretaget for at styrke det offentlig-private samspil i kommunerne. Vi er i forvejen gode til at samarbejde og bruge hinanden i Danmark. Skønt gode samarbejdstraditioner er der områder, hvor vi kan blive bedre. I denne rapport er omdrejningspunktet at undersøge og erfaringsopsamle på private virksomheders forventning og oplevelse af at engagere sig i offentlig-privat innovation (OPI), hvor offentlige og private parter samarbejder.

Der peges på seks konkrete udfordringer og tre muligheder, når private virksomheder inddrages tidligt i OPI. Der ud over gives en række anbefalinger til, hvordan kommuner og andre offentlige aktører sammen med private virksomheder kan skabe OPI-samarbejder, der sikrer værdi for såvel den offentlige som den private part.

Rapportens udfordringer, muligheder og anbefalinger hviler på to forskellige OPI-samarbejder der har fundet sted i henholdsvis Varde kommune og Kolding Kommune i løbet af 2012-13. Med udgangspunkt i disse to OPI-samarbejder har en forskergruppe ved Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse (IER), Syddansk Universitet (SDU), undersøgt og opsamlet erfaringer om de private virksomheders forventning til og oplevelse af at blive inddraget tidligt i kommunale OPI projekter. Dertil kommer en række interviews med offentlige aktører. Det er dermed en væsentlig præmis for læsning af rapporten, at den lægger vægt på begge parter aktive involvering i OPI-samarbejder. Rapporten tager dog i høj grad de private virksomheders synsvinkel, for at øge vores viden om det forretningsmæssige potentiale, der kan skabes i OPI-samarbejder.

Rapporten er udfærdiget i samarbejde med OPI-Lab Task-forcen, der er en projektenhed under OPI-Lab (Laboratorium for offentlig-privat innovation og velfærdsteknologi). Det er OPI Task-forcen der har finansieret undersøgelsen og erfaringsopsamlingen. Samarbejdet mellem OPI Task-forcen og OPI-forskergruppen, skal føre til viden om, hvilke overvejelser offentlige og private aktører generelt kan gøre sig i den tidlige del af en OPI-samarbejdsproces. Dermed opnås viden om de udfordringer og muligheder, der kan skabes ved at inddrage private virksomheder tidligt i kommunale OPI-projekter. Den viden, der afrapporteres her, skal således sikre et mere robust fundament for organiseringen af fremtidige kommunale OPI-samarbejder.

## 2 Resume

I rapporten peges på en række muligheder og udfordringer, som virksomheder oplever, når de inddrages tidligt i et OPI-samarbejde og i det videre projektforsløb. I alt er seks udfordringer identificeret, som alle kan vendes til konstruktive bud på hvordan OPI-samarbejder mellem private virksomheder og kommuner kan fremmes. Således handler det om fra de private virksomheders side, at kommunerne ved tidlig inddragelse bidrager til 1) en kvalificeret afdækning af brugerbehov forud for projektstart, 2) at synliggøre forretningspotentialer, 3) at angive en økonomisk ramme for OPI-projektet, 4) en hurtig konkretisering af problemet der skal løses, 5) at anerkende virksomhedernes indsats, samt 6) med en løbende forventningsafstemning og forhandling gennem OPI-processen.

Men de private virksomheder ser også klart en række muligheder i at blive inddraget tidligt i OPI-samarbejder. Specielt hvis de seks ovenstående konstruktive bud følges, opstår der, ud fra virksomhedernes perspektiv, tre centrale muligheder der er værdifulde for de private virksomheder. De tre muligheder knytter sig til private virksomheders aktive involvering i at afdække reelle behov, sikre sig adgang til ny viden og sikre opnåelse af tætte samarbejdsrelationer på tværs af den offentlige og private sektor.

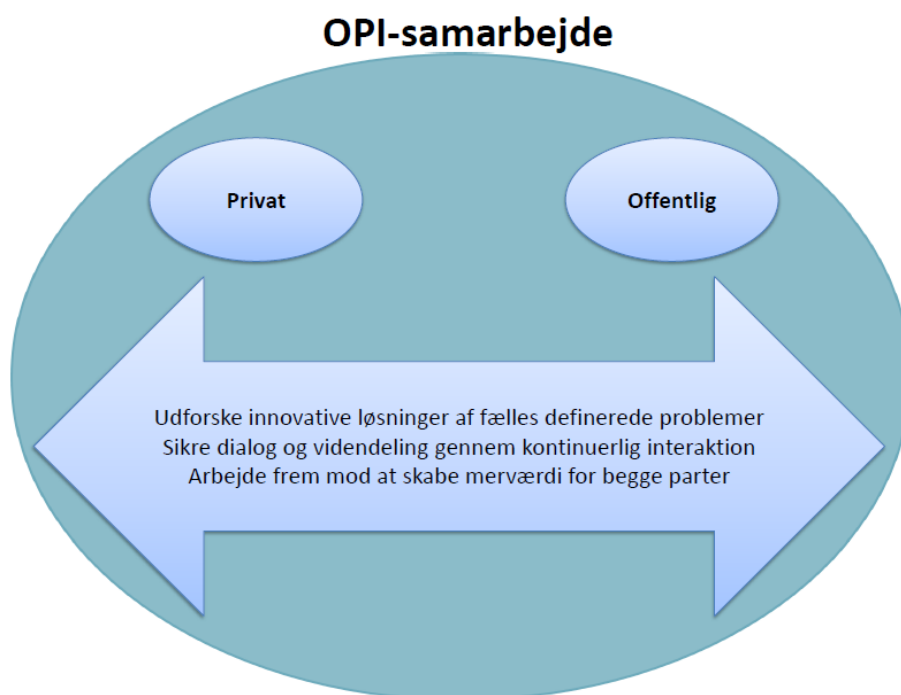
Til sidst i rapporten peges der på fem centrale anbefalinger, som kan løse de udfordringer der peges på i første del af rapporten. Disse anbefalinger er centrale for at understøtte OPI-samarbejder fremadrettet, og er udarbejdet af forskergruppen. Anbefalingerne går på at partnerne i samarbejde skal arbejde med: 1) at sikre bred viden på tværs af fagligheder, 2) at skabe indledningsvis og løbende forventningsafstemning, 3) at sikre indledningsvis og løbende opbakning til forløbet i kommunernes bagland, 4) at evaluere undervejs for at sikre feedback, 5) at gennemføre genforhandling og løbende forventningsafstemning, hvis uforudsete hændelser eller ændringer sker, og endelig 6) at evaluere projektet afslutningsvist.

Mens udfordringer og muligheder i høj grad listes og diskuteres ud fra virksomhedernes perspektiv og ønsker til samarbejdet – så vil de anbefalinger, der fremsættes sidst i rapporten i større udstrækning have fokus på, hvordan partnerne i samarbejde kan sikre en succesfuld opstart på OPI-projektet gennem tidlig inddragelse af virksomhederne.

### 3 Hvad er offentlig-privat innovationssamarbejde?

Inden for de seneste år er offentlige-private samarbejder om innovation blevet mere udbredt i Danmark (Brogård & Petersen, 2014). Samarbejdet mellem offentlige og private gennemføres ofte med henblik på at nytænke og udvikle offentlige velfærds løsninger. Hovedargumentet for at danne OPI-samarbejder er, 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 i regioner og kommuner. Dette hænger i høj grad sammen med, at behovet for nye velfærdsteknologier inden for sundhedssektoren er stort (Ugebrevet Mandag Morgen, 2010). Efterspørgslen efter velfærdsydelser fortsætter med at stige på baggrund af den demografiske udvikling i landet og i takt med, at velstanden i samfundet generelt stiger.

Her forstår vi OPI som samarbejde, hvor de offentlig og private partnere *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. Ved at skabe innovationssamarbejde mellem offentlige og private aktører forventes det, at der tilføjes en merværdi, som ikke kan opnås via de traditionelle samarbejder. Dette opnås især ved at sikre videndeling gennem kontinuerlig interaktion (Nissen et al., 2014). Nedenstående model sammenfatter centrale punkter som både offentlige og private parter bør være opmærksomme på gennem processen i et OPI-projekt:



Private virksomheders motivation for deltagelse i OPI kan være forskellig (Munksgaard et al., 2013). Nogle private virksomheder ønsker at opnå direkte fordele ved at udvikle et konkret produkt eller service, som kan sælges efterfølgende til den offentlige sektor. Andre private virksomheder engagerer sig i OPI for at opnå mere indirekte fordele. Disse indirekte fordele kan være opbygning af erfaring med en specifik målgruppe og hvordan denne agerer og tænker. Det kan også være viden om de arbejdsprocesser et specifikt produkt eller service skal indgå i. Endelig kan det være opbygning af en portefølje af relationer på forskellige niveauer inden for det offentlige og for at opnå en nuanceret forståelse for de mange logikker der er i spil på disse niveauer (Clarke et al., 2012). Disse virksomheder forventer ikke nødvendigvis, at deres deltagelse i OPI-samarbejder skal munde ud i et efterfølgende salg hurtigt efter projektets afslutning.

Der findes flere måder at organisere OPI-samarbejder på (Clarke et al., 2011) hvorfor det er relevant at betragte sådanne samarbejder på et kontinuum. I den ene ende, finder vi formelt igangsatte OPI-projekter, som er initieret top-down af ledelsen hos en offentlig aktør. Disse formelle projekter involverer ofte mange partnere. I den anden ende, har vi de mere uformelle, mindre og lokalt forankrede OPI-samarbejder igangsat bottom-up af lokale ildsjæle. Forskellen mellem de to former for samarbejde er illustreret i følgende tabel:

	<b>Top down-samarbejdsmodellen</b>	<b>Bottom up-samarbejdsmodellen</b>
<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+ (partner)	1-3 (parter)

De to kommunale OPI-samarbejder, der er fokus på i denne rapport, kan begge betragtes som top-down igangsatte OPI-projekter.

## 4 To kommunale OPI-samarbejder: Varde og Kolding kommune

Formålet med OPI-samarbejdet i Varde kommune, var at gøre hverdagen nemmere for kræftpatienter gennem etablering af en række sammentænkte kommunale kræftrehabiliteringstilbud. Kommunen lagde på deres hjemmeside således op til at sikre borgerne 'den bedste kræftrehabilitering' ved at sikre kræftramte og pårørende gode tilbud - blandt andet målrettet forebyggelse af senkomplikationer. OPI-samarbejdet var initieret som et udviklingsforløb i den nationale task force i OPI-Lab projektet, som er et nationalt projekt, der inkluderer alle fem regioner og Socialstyrelsen samt en lang række kommuner, vidensinstitutioner og private virksomheder. Initiativet fra Varde Kommunes side skete på baggrund af et forløbsprogram udsendt af Sundhedsstyrelsen, der handlede om at gøre hverdagen nemmere for kræftpatienter via rehabiliteringstilbud. Ved at organisere et OPI-samarbejde ønskede kommunen at udvikle en række nye tilbud der både kunne styrke kræftrehabiliteringsforløbet og skabe værdi for de private og offentlige partnere i OPI-samarbejdet. Samarbejdet startede med, at kommunen inviterede en lang række private virksomheder, frivillige organisationer, tidligere pårørende m.fl. til at deltage i en idéudviklingsworkshop. Herefter bestod OPI-samarbejdet i en række workshops og møder, der løbende blev afholdt med deltagelse af både offentlige aktører, frivillige og private virksomheder. OPI-samarbejdet blev igangsat i 2012 og blev i 2013 afsluttet. Projektet mandede ud at der afholdes månedlige 'kræftcaféer' i Varde Kommune, hvor kræftramte, tidligere kræftramte borgere og pårørende har mulighed for at danne sociale netværk og præsenteres for oplæg afholdt af forskellige fagpersoner. Disse fagpersoner kan være private virksomheder og offentlige aktører.

OPI-samarbejdet<sup>1</sup> i Kolding Kommune havde til formål at indrette badeværelser til et nyt plejecenter. Målet var at bryde med det typiske institutionspræg, og i stedet skabe hjemlighed. Samtidig lagde kommunen vægt på, at der i OPI-samarbejdet blev indarbejdet velfærdsteknologiske løsninger, der ville kunne understøtte beboernes selvhjulpethed og plejepersonalets arbejdsmiljø. De løsningsforslag kommunen efterspurgte skulle således være helhedsorienterede. OPI-samarbejdet startede med, at kommunen inviterede en bred vifte af private virksomheder til at deltage i en idéudviklingsworkshop, hvor fem behovsområder blev præsenteret. Workshoppen lagde også op til at virksomhederne skulle finde sammen i netværkskonsortier, så der kom fokus på den helhedsorienterede løsning. Kun et netværkskonsortie mellem 7 virksomheder blev dannet. Resten af de deltagende virksomheder valgte fortsat at arbejde alene. Formålet med idéudviklingsworkshoppen var i øvrigt at give de private virksomheder frie rammer i udarbejdelsen af deres tilbudsmateriale. Kort tid efter idéudviklingsworkshoppen blev 4 ud af 7 tilbud udvalgt til en videre bearbejdelse. Dette stod virksomhederne selv for, og der blev således ikke afholdt flere workshops eller møder mellem kommunen og de private virksomheder. Gennem en separat innovationsproces udviklede de private virksomheder selvstændigt forskellige løsningsforslag til plejecenteret, hvor der blev taget afsæt i kravet om at sikre en helhedsorienteret løsning. Sidst i innovationsprocessen mødtes de private virksomheder med Kolding kommune samt OPP-konsortiepartnere, for at præsentere

---

<sup>1</sup> OPI-samarbejdet blev gennemført som et delprojekt til et større OPP-projekt (Offentlig Privat Partnerskab), der blev igangsat i 2012 af kommunen. OPP-partnerne skulle stå for bygning og drift af det nye plejecenter, levering af pleje- og omsorgsydelser samt administration af boligudlejning. OPI-projektet blev igangsat for at identificere potentielle underleverandører der skulle udvikle nytænkende inventar mv. til plejecenterets badeværelser. Slutteligt var det op til OPP-partnerne at beslutte, om de ville indkøbe inventar fra de virksomheder, der deltog i OPI-samarbejdet.



deres løsningsforslag i separate grupper. OPI-samarbejdet sluttede i 2013 og det mandede ud i at en af virksomhederne der deltog i OPI-samarbejdet blev valgt. En virksomhed som valgte at arbejde solo med sit udbudsmateriale.

## 5 Indsamlede data fra Varde og Kolding kommune

De indsamlede data ved Varde og Kolding kommune er oparbejdet på forskelligt grundlag. OPI-forskergruppen havde kendskab til projektet i Varde kommune inden det gik i luften og har derfor kunnet følge samarbejdsprojektet fra starten. Modsat har OPI-forskergruppen først opnået kendskab til projektet i Kolding kommune efter projektets afslutning. Konkret er følgende data indsamlet:

- 1) Der er gennemført et sparringsforløb med Varde kommunes offentlige OPI-team, som blev nedsat i forbindelse med projektets opstart. Sparringsforløbet er gennemført for at give input og konkrete ideer til, hvorledes opstartsforløbet kunne organiseres.
- 2) Der er foretaget observationer af en række workshops og møder afholdt af Varde kommune, hvor offentlige og private deltagere har mødtes. Observationerne er gennemført i den tidlige opstartsperiode, mens den sidste del af forløbet ikke er observeret. Konkret har OPI-forskergruppen deltaget i 2 workshops og 3 samarbejds-møder mellem offentlige og private parter.
- 3) Samtidig er der foretaget 4 interviews med private virksomheder i Varde Kommune samt interviews 4 offentlige aktører (to offentlige projektledere, en politiker og en sundhedsleder). Enkelte af de private aktører har tidligt i OPI-samarbejdet valgt at afslutte samarbejdet med kommunen, mens andre har afsluttet samarbejdet med kommunen senere i forløbet. Ikke alle virksomheder har indvilliget i at blive interviewet.
- 4) Der er gennemført en række personlige interviews i forbindelse med Kolding Kommunes OPI-samarbejde. Der er foretaget interviews med 5 private virksomheder samt 2 offentlige aktører (en projektleder og kommunal nøglemedarbejder), der deltog i OPI-samarbejdet. Specielt er interviews gennemført med den gruppe af virksomheder, der på opfordring af Kolding kommune, valgte at gå sammen i et netværkskonsortium, for at kunne leve op til det ønske Kolding kommune havde om at levere en helhedsorienteret løsning. En række virksomheder fra Kolding kommunes opstartsforløb, der valgte ikke at indgå i et netværkskonsortiesamarbejde, er dermed ikke interviewet.

Generelt har observationer og deltagelse i møder haft til formål at sikre et godt kendskab til projektets formål og projektdeltagere. Desuden har formålet med de gennemførte interviews været at belyse en række udfordringer og muligheder ved private virksomheders tidlige inddragelse i OPI-samarbejder. Interview med offentlige aktører er gennemført, for ligeledes at forstå deres perspektiv på OPI-samarbejder.

## 6 Virksomhedernes syn på tidlig inddragelse i de to OPI-projekter

På baggrund af de indsamlede data er der identificeret seks udfordringer og tre muligheder for tidlig inddragelse af virksomheder i kommunale OPI-projekter. Udfordringerne kan alle vendes til konstruktive bud på, hvordan et OPI-samarbejde kan fremmes. Fra virksomhedernes synspunkt er der ønsket om at kommuner i samarbejde med virksomheder anvender de konstruktive bud, idet disse muliggør specielt tre centrale muligheder for private virksomheder i at involvere sig tidligt i OPI-samarbejder. Disse muligheder knytter sig til private virksomheders søgen efter at afdække behov, sikre adgang til ny viden og sikre opnåelse af tætte samarbejdsrelationer på tværs af den offentlige og private sektor. Mens disse muligheder og udfordringer i høj grad rapporteres fra virksomhedernes synsvinkel, vil det efterfølgende afsnit 7, der giver konkrete anbefalinger til at optimere virksomheders tidlige inddragelse i OPI-projekter, fokusere på hvad de private og offentlige partnere kan gøre i fælleskab.

### 6.1 Udfordringer ved tidlig inddragelse

I det følgende gennemgås de seks udfordringer. Disse er først og fremmest forbundet til netop startfasen i et OPI-projekt, hvor virksomhederne er involveret i idégenerering i samarbejde med offentlige aktører, brugere, andre virksomheder mv. Udfordringerne kan dog forventes at forekomme gennem hele projektforsløbet.

- **Kvalificeret afdækning af brugerbehov forud for projektstart**

Når et OPI-projekt startes, er det ud fra de private virksomheders syn nødvendigt, at der tages udgangspunkt i nogle konkrete og veldokumenterede behov eller problemer, der skal løses (eksempelvis antal tidligere kræftsyge, faldulykker mv.). På den måde kan idéudviklingen tage afsæt i konkrete elementer, der klæder de private virksomheder på til at løse innovationsopgaven i samarbejde med de offentlige parter.

Virksomhederne i Varde Kommunes OPI-projekt oplever dog, at kommunen ikke i tilstrækkelig omfang dokumenterer, hvilke behov der skal dækkes. Det medfører, at virksomhederne har vanskeligt ved at gennemskue, hvad det offentlige efterspørger. I den forbindelse savner virksomhederne også, at behovsafdækningen strækker sig ud over den enkelte kommune, således at markedspotentialet bliver synliggjort. En virksomhed udtaler således: *De (kommunen) har jo nogle tal... og hvis de ikke har dem, så skal de i hvert fald have fundet ud af at få registreret noget.*

I Kolding kommunes OPI-projekt fremlægges dokumentation i form af blandt andet brugerbehov og arbejdsgangsanalyser. Denne dokumentation er udarbejdet af Copenhagen Living Lab forud for en idéworkshop for virksomhederne. Copenhagen Living Lab stod for behovsafdækningen baseret på en grundig etnografisk undersøgelse, hvor der blev gennemført interviews og observationer med og af personale og beboere. Virksomhederne oplever dog en udfordring i at tage udgangspunkt i dokumentationen, da de savner, at den tager afsæt i fagprofessionelles viden, der har dybdegående indsigt i fagspecifikke brugerbehov. Derfor bruger virksomhederne selv ressourcer på yderligere at undersøge brugerbehovet gennem inddragelse af relevant fagpersonale, der har indblik i behov og problemer. Til dette stykke arbejde trækker

virksomhederne på tidligere erfaringer med at indsamle dokumentation inden for sundhedssystemet.

Begge kommuner er i høj grad opmærksomme på ovenstående og i begge projekter har de offentlige parter arbejdet på at finde en god balance mellem, hvor meget den offentlige aktør skal indsnævre fokus i den indledende fase, samtidig med at der skabes rum for de private virksomheders input. Begge kommuner giver klart udtryk for vigtigheden af at skabe tilpas rum for idéudvikling samtidig med at skulle dokumentere konkrete problemstillinger i OPI-samarbejdets indledende fase. Konkret i Koldings tilfælde har man ønsket at via den etnografiske undersøgelse udført af Copenhagen Living Lab at skabe en afdækning af praksis, der tager højde for de 'blinde pletter' fagpersonalet måtte have, samt i høj grad at få beboer-perspektivet inddraget. Derfor er det også centralt, at virksomheder ikke alene ønsker at bero deres dokumentation på fagpersonalets udsagn.

- **Synliggøre forretningspotentialer**

I begge OPI-projekter oplever virksomhederne, at det kommercielle forretningsmæssige potentiale ikke er synliggjort fra starten. At gøre sig en række indledende tanker om det kommercielle potentiale er imidlertid centralt for at tiltrække og fastholde virksomhederne i OPI-samarbejder. Synliggørelsen af det kommercielle potentiale ligger i forlængelse af at fremskaffe dokumentation af brugerbehov og udfordringer. Også her gælder det, at tilvejebringelsen af en behovsafdækning, der strækker sig ud over den enkelte kommune er hensigtsmæssigt. Herved gøres det tydeligt, hvor stort behovet er og hvor der er et potentielt marked for den nye løsning.

Virksomhederne fortæller, at det ofte ikke er tilstrækkeligt for dem kun at skulle levere en innovativ velfærdsløsning til en enkelt kommune eller eksempelvis et enkelt plejehjem. Nok opbygger de private virksomheder nødvendig viden og indsigt, i hvorledes det offentlige arbejder og hvilke udfordringer de står overfor i løbet af OPI-projektet. Men de udviklingsomkostninger, den private virksomhed selv bærer, kan blive for høje. Så høje, at udviklingsomkostningerne ofte ikke kan dækkes ind af et efterfølgende potentielt salg, idet det offentlige marked, som velfærdsløsningen potentielt kan afsættes på, er for småt og for smalt. Et større og bredere funderet potentielt offentligt marked vil derfor sandsynligvis gøre den business case, private virksomheder ofte anvender som en første screening af et OPI-projekts forretningsmæssige potentiale, væsentlig bedre. Dette kan gøre det attraktivt for virksomheder at involvere sig i OPI-samarbejder. En virksomhed fra Kolding Kommunes OPI-projekt udtaler eksempelvis: *Og så tror jeg også det ville have været en god idé, hvis man i Kolding var gået sammen med andre kommuner. Altså hvis man virkelig skal byde private virksomheder over broen, med egne midler til at udvikle nye produkter, så vil vi gerne, men Danmark er i forvejen så lille et marked, så lille et land, så der er grænser for hvor småt markedet kan blive.*

Kommunerne er bevidste om, at det netop er vigtigt for virksomhederne, at markedet skal være stort nok. Ofte har de også kendskab til andre kommuner med de samme problematikker. Varde kommune ved fra starten, at flere kommuner har lignende behov for at gøre hverdagen nemmere for kræftpatienter, fordi Sundhedsstyrelsens forløbsprogram pålægger kommunerne ansvar for rehabilitering af kræftpatienter. Dog kan kommunen ikke oplyse, hvorvidt tilsvarende løsninger, vil være ønsket i andre kommuner. Et samarbejde mellem flere kommuner er en løsning som Kolding

kommune drøfter som en mulighed, men et sådant samarbejde skal i så fald være centralt faciliteret og understøttet.

- **Økonomisk ramme for OPI-projektet**

De private virksomheder peger på, at det er en udfordring i begge kommunale OPI-projekter, at der ikke bliver sat en overordnet økonomisk ramme enten i forbindelse med de indledende idéudviklingsworkshops eller kort tid efter disse. For de private virksomheder, er et økonomisk afsæt med til at bestemme innovationshøjden. Det er en udfordring for virksomhederne at bestemme, hvor meget investering og innovation de skal lægge i deres løsningsforslag, hvis de ikke har en overordnet økonomisk ramme at gøre godt med. Denne ramme kan være lettere fleksibel og behøver ikke at være fuldstændig fastlåst af kommunen. Men et økonomisk råderum er nødvendigt, fordi virksomhederne kan være usikre på, hvor dedikerede og engagerede kommunerne virkelig er i forhold til de ønsker de indledningsvis fremsætter. De private virksomheder oplever, at der ofte bliver tænkt ud af boksen i starten af OPI-samarbejdet, mens innovationshøjden herefter falder markant. Den økonomiske ramme er således med til at signalere, at der både er ledelsesmæssigt og politisk opbakning samt økonomisk grundlag til OPI-projektet i den enkelte kommune.

Den økonomiske ramme er et element, som begge kommuner forsøger at håndtere. Konkret forsøger de kommunale projektledere at balancere mellem flere niveauer i deres organisation. Således arbejder de for at sikre politisk og ledelsesmæssig opbakning og for at allokere ressourcer til OPI. Men det er ikke altid, at de på forhånd kan udstikke en fastsat økonomisk ramme.

- **Hurtig konkretisering**

Selvom det er helt centralt at inddrage private virksomheder tidligt i idéudviklingen i et OPI-projekt, er der en udfordring i, hvordan der følges op på idéerne. Virksomhederne oplever det som en klar fordel at blive inddraget tidligt og ønsker at engagere sig i idéudviklingen. Men de savner også, at denne del hurtigt bliver indsnævret, så rammerne for samarbejdet afklares. Mange virksomheder efterspørger således, at der på baggrund af idéudviklingen tages stilling til, hvad det egentlige konkrete mål med samarbejdet skal være. Dette punkt hænger sammen med det foregående. Virksomhederne kobler nemlig en hurtig konkretisering sammen med at det tydeliggøres, hvor mange ressourcer kommunerne har til at gennemføre OPI-projektet.

Begge kommuner genkender ovenstående problematik, men har i begge forløb vægtet at virksomhederne skulle have mulighed for at påvirke de beslutninger, som kommunen træffer. Derfor vælger de at initiere et OPI-samarbejde ud fra en åben approach, men anerkender at det kan være en hårfin balance at beslutte, hvor hurtigt en konkretisering skal finde sted. I den forbindelse lærer kommunerne meget af de OPI-projekter de initierer. Her udtrykker en offentlig aktør fra Varde Kommune: *Vi skulle have været mere skarp på rammen fra starten af. Det er fint nok at holde brainstorming men jeg tror den skulle have været snævret endnu mere ind.*

- **Anerkendelse af virksomheders indsats**

Virksomhederne i OPI-projekterne har deltaget i workshops og møder omkring blandt andet idéudvikling sammen med kommunale aktører. Flere virksomheder oplever i den forbindelse en manglende anerkendelse fra kommunen, for de mange ressourcer de bruger i projektet uden at få betaling for det. En virksomhed fra Varde Kommune udtaler: *Hvis vi endelig skal sige noget om kommunen, altså så er det jo noget med at kommunen skal opfatte at vi er ligeværdige partnere.*

Det er derfor vigtigt for både virksomheder og kommune at kommunikere, at de sætter pris på modpartens indsats og det fælles samarbejde. På den måde skabes et fælles ejerskab for OPI-projektet gennem anerkendelse af hinandens indsats og engagement.

For både Varde og Kolding kommuner er det forholdsvis nyt at inddrage virksomheder i tætte OPI-samarbejder, men virksomhedernes engagement opfattes i høj grad som central for OPI-projekters succes. Derfor har fx Varde Kommune også forsøgt, at imødekomme de private virksomheder ved at lægge møder o.l. efter normal arbejdstid, for at tage hensyn til de præmisser virksomhederne arbejder under.

- **Løbende forventningsafstemning og forhandling gennem OPI-processen**

I OPI-projekterne har det været en udfordring at afstemme forventningerne på tværs af kommune og virksomheder. I Varde Kommune har kommunen løbende haft dialog med de private virksomheder på workshops og møder. Men virksomhederne har set det som en central udfordring, at kommunen ikke har sagt *go* eller *no-go* til de forslag, som virksomhederne arbejder med især i starten af processen. Det har betydet, at der kun i begrænset omfang har været en løbende forventningsafstemning af, hvad der konkret skal arbejdes med og hvad der konkret skal komme ud af samarbejdet mellem kommune og virksomheder.

For OPI-projektet i Kolding Kommune eksisterer en lignende udfordring. Her var det fra starten mere konkret, hvad der skulle komme ud af samarbejdet. Men derimod var der ikke dialog mellem virksomheder og kommune i en lang periode efter projektstarten. For virksomhederne betød det, at de følte sig frakoblet kommunen og ikke havde føling med de forventninger, som kommunen måtte have gennem processen. Det betød også, at tilliden i samarbejdet blev væsentlig mindre, da der ikke var mulighed for at genopbygge denne løbende gennem processen. Ligeledes havde de ikke mulighed for at udbygge deres forståelse af kommunens overordnede rammer og ønsker. En virksomhed udtrykker: *Det er den her begyndelse der er så vigtig, og den skal forankres, og så skal der være alle de her elementer med; der skal være en ledelse, der bakker op og der skulle måske også have været nogle midtvejsmøder undervejs. Hvis man havde gjort det rigtig seriøst, sådan så vi kunne have set – jamen vi er på sporet – og de kunne have nikket på: ja det er stadigvæk i den retning vi arbejder.*

Virksomhederne ser i denne forbindelse dét at angive en overordnet økonomisk ramme tidligt efter en opstart, som et led i at foretage forventningsafstemning. Via angivelse af en overordnet økonomisk ramme og den forventningsafstemning der medfølger, bliver det muligt at forhandle og genforhandle økonomi løbende gennem processen i takt med at mulige løsningsforslag bliver udviklet og bearbejdet.

Begge kommuner er meget interesseret i at skabe nogle løsninger, der kan gavne deres borgere. De anser OPI-samarbejder som centrale for udviklingen af innovative velfærdsløsninger. Det kan dog være udfordrende for kommunerne at sikre en løbende forventningsafstemning, blandt andet fordi der er mange interesser som skal tilgodeses – både politiske, kommunale og private. Men begge kommuner kan se fornuften i at kommunikere mere i løbet af processen.

## **6.2. Muligheder ved tidlig inddragelse**

Ovenstående udfordringer kan alle vendes til konstruktive bud på, hvordan et OPI-samarbejde kan fremmes. Således handler det om fra de private virksomheders side, at kommunerne ved tidlig inddragelse bidrager med 1) en kvalificeret afdækning af brugerbehov forud for projektstart, 2) at synliggøre forretningspotentialet, 3) at angive en økonomisk ramme for OPI-projektet, 4) en hurtig konkretisering af problemet der skal løses, 5) anderkendelse af virksomhedernes indsats, samt 6) en løbende forventningsafstemning og forhandling gennem OPI-processen. Hvis disse elementer tilvejebringes af kommunerne ser de private virksomheder en række muligheder i at involvere sig tidligt i OPI-samarbejder. Specielt fremhæves tre muligheder på tværs af de private virksomheder.

- **Kvalificeret afdækning af behov**

Der ligger en mulighed i at inddrage virksomhederne i behovsafdækningen i starten af OPI-samarbejdet, når kommunen undersøger potentialet for et OPI. Virksomhederne har ofte erfaring med at lave bruger- og behovsundersøgelser, hvilket kan være med til at kvalificere behovsafdækningen. Det er dog en klar fordel, set fra de private virksomheders side, hvis kommunen gennemfører en initial behovsafdækning, således at der skabes så solidt et grundlag som muligt for, at de private aktører kan vurdere om der eksisterer et forretningspotentiale.

Hvor tidligt private virksomheder skal inddrages og i hvilket omfang de inddrages i en behovsafdækning, skal der tages stilling til fra projekt til projekt: En for tidlig eller for sen inddragelse kan både medføre positive og negative konsekvenser for de private virksomheder. En tidlig inddragelse kan betyde, at private virksomheder sikrer sig viden fra brugerne, men samtidig risikerer virksomhederne at involvere sig i et projekt, hvor kommunen fortsat er uafklaret med hvilke behov de ønsker afdækket. Private virksomheder kan således stå i en situation, hvor de anvender tid og ressourcer på et projekt, hvor behov og mål er uafklaret. På den anden side kan en sen inddragelse betyde at de private virksomheder ikke kan præge den behovsafdækning der er sket, og ikke opnår tilstrækkeligt kendskab til brugernes behov, hvilket vil have en afsmittende effekt på den løsning der udvikles.

- **Kvalificeret skabelse af ny viden**

En relativ tidlig inddragelse i OPI-projekter opfattes af de private virksomheder som en mulighed for at de i samarbejde med andre virksomheder og kommunale aktører, eksempelvis via en idéudviklingsworkshop, kan skabe ny viden. Fx kan kommunerne gennem vidensudveksling og idéudvikling opnå adgang til bl.a. ny viden om eksempelvis produkt- og servicemæssige muligheder. Den viden virksomhederne sidder inde med. Til gengæld får virksomhederne mulighed for at få adgang til den offentlige sundhedssektor og opnå information om brugernes behov. Virksomhederne har generelt erfaring med at idégenerere, men muligheden for at møde andre virksomheder og offentlige aktører med andre fagligheder kvalificerer den

innovationsproces der følger, idet nytænkning af innovative løsninger og udvikling af gode idéer sker på tværs af forskellige fagligheder.

Hvor mange forskellige private virksomheder og offentlige aktører der skal kobles sammen i starten af et OPI-samarbejde, skal der dog tages stilling til fra projekt til projekt: For mange deltagere i starten kan gøre, at udgangspunktet bliver for bredt og ukonkret i forhold til hvilke behov potentielle idéer skal tage afsæt i. Omvendt kan for få deltagere i starten af et OPI-samarbejde betyde, at udgangspunktet bliver for snævert og at centrale faglige facetter ikke kommer frem.

- **Kvalificere samarbejdsrelationer på tværs af det offentlige og private**

Der ligger en mulighed i at inddrage virksomhederne relativt tidligt i OPI-samarbejdet, da de private virksomheder oplever, at det er givtigt at få foden indenfor hos det offentlige og at det er vigtigt at opbygge og vedligeholde gode relationer med offentlige aktører, for at forstå de forskellige niveauer i det offentlige system der kan influere på afsætningsmulighederne for OPI-løsninger. Det kan fx ofte være centralt for virksomheder, at det kommunale administrative personale (herunder indkøbere, udviklingskonsulenter m.fl.) kender til dem. Derfor er OPI-projekter en vej til at opbygge og vedligeholde samarbejdsrelationer med det offentlige, ligesom virksomhederne også opnår relationer til andre virksomheder.

Også kommunerne finder det meget givtigt at have et tæt samarbejde med private virksomheder, som her udtrykkes af en offentlig aktør fra Varde Kommune: *(...) samarbejdet med de private som metode finder vi interessant, da vi har mulighed for at få opbygget et netværk. Nu har vi sat en proces i gang, og vi har mulighed for at fortsætte den og forhåbentlig få nogle gode erfaringer - jeg netop tænker at det er indgangen til et fortsat samarbejde.*

Hvem der skal deltage fra det offentlige i starten af et OPI-projekt skal der dog tages stilling til fra projekt til projekt: For stort et opbud af forskellige aktører fra forskellige niveauer i det offentlige system kan være uhåndterbart for projektdeltagerne. Derfor handler det i høj grad om, at vurdere, hvornår i processen forskellige aktører skal inddrages i et OPI-samarbejde. For eksempel er det væsentligt i starten af et OPI-samarbejde at have inddraget faglige aktører med indblik i problemer og behov eller krav der skal opfyldes, mens der også kan være behov for at inddrage aktører, såsom relevante politikere eller øvrig ledelse, der viser, at en kommune bakker op om OPI-samarbejdet.

## 7 anbefalinger til kommuner og private virksomheder

Fem anbefalinger kan rettes til kommuner og andre offentlige aktører, der ønsker at indgå i OPI-samarbejde – såvel som til deres potentielle private partnere. Anbefalingerne afspejler de udfordringer og muligheder, der er beskrevet i rapporten, men tager her afsæt i at et OPI-samarbejde sker mellem private og offentlige udviklingspartere. Anbefalingerne er desuden farvet af forskergruppens erhvervsøkonomiske vinkel på OPI. Hver enkelt anbefaling har værdi i sig selv – men det største udbytte nås ved at de anvendes i sammenhæng.

- ***Sikre bred viden på tværs af fagligheder***

Projektledelsen i et OPI-projekt kan med fordel sørge for at invitere relevante fageksperter og andre relevante aktører ind i processen for at skabe kvalificeret input og inspiration – både i den tidlige opstart og løbende i projektet. Hermed matches og udfordres de offentlige og private virksomheders faglige viden positivt. Den dygtige projektledelse forstår således, at bibeholde en bred viden på tværs af alle de fagligheder, der er på spil i samarbejdet. Dette både på tværs af aktører internt i det offentlige system samt på tværs af offentlige aktører og private virksomheder. Samtidig er det centralt, at projektledelsen også formår at erkende, hvornår der er behov for ekspertviden udefra. Fx kan det være en mulighed at inddrage en faglig ekspert, der kan afspejle de behov og krav der stilles i det private, for dermed at sikre bred forståelse for hvad der sikrer kommercielt potentiale.

Ofte vil projektledelsen være forankret hos den offentlige part. I alt fald i starten af projektet. Dog kan parterne enes om, at projektledelsen overtages af en privat partner, som herved overtager ansvaret for vidensopbygning og vidensspredning mellem alle involverede partnere i OPI-samarbejdet. Ligeledes viser de to OPI-projekter i Kolding og Varde kommuner, at parterne med fordel kan diskutere og afstemme forventningerne til, hvem der tilvejebringer viden til brug i projektet. Fx viser det sig, at partnerne med fordel kan samarbejde om at opbygge viden om behovsafdækning. Her kan de private virksomheder med fordel gå mere aktivt ind i arbejdet.

- ***Skab indledningsvis og løbende forventningsafstemning***

Forventningsafstemning er central for at give de involverede samarbejdspartnere en fælles idé om hvilke mål der forfølges, hvordan målene skal nås og hvornår samarbejdet forventes afsluttet. Der skal som regel blot enkle spørgsmål til for at skabe en debat mellem parterne om deres forventninger. Spørgsmål der kan stilles er fx. hvilket fælles mål der skal arbejdes med, hvilke midler og ressourcer der kan tilvejebringes, og hvilke output der forventes af samarbejdet på sigt. Det anbefales således at foretage forventningsafstemning i projektets tidlige opstartsfase, men også som en midtvejsaktivitet. Erfaringerne fra de to kommuneforløb peger på, at specielt midtvejs i processen skrider parternes forventninger til hinanden. Det fælles mål kan have ændret og udviklet sig siden opstarten og derfor skal det italesættes på ny. Der skal en ny forventningsafstemning til. Ofte er flere møder mellem offentlige og private derfor en nødvendighed. Så vidt det er juridisk muligt, kan det anbefales at virksomhederne også selv er opsøgende i forhold til at henvende sig til offentlige parter – eksempelvis med idéer eller behovsafdækning.



- **Sikre indledningsvis og løbende opbakning til forløbet**

Det er vigtigt for projektets fremdrift og afslutning, at samarbejdet bakkes op af flere forskellige interessenter. Disse interessenter kan for eksempel bestå af politikere, den kommunale ledelse eller private virksomheders ledelse, brugere, medarbejdere og investorer. Hvis ikke samarbejdet skaber værdi for en bred skare af interessenter, kan samarbejdet blive afsluttet før tid eller blive lukket ned, uden at de erfaringer samarbejdet har bidraget med tages til efterretning. Samarbejdet kan dermed risikere at få status som et enkeltstående forløb uden indflydelse på fremtidige beslutninger.

Forsøg derfor på at skabe værdi til en bred skare af interessenter såsom:

- Borgere der berøres af samarbejdet i form af eksempelvis øget livskvalitet.
- Medarbejdere der berøres af samarbejdet i form af eksempelvis forbedret arbejdsmiljø og/eller lettere arbejdsgange.
- Politikere der skal legitimere og vise fremgang for en politisk dagsorden, hvor velfærdsydelse ofte er det væsentligste punkt. Ligeledes skal politikerne kunne se potentialet i samarbejdet ud fra en økonomisk betragtning, i form af for eksempel effektiviseringsgevinster.
- Virksomheder og erhvervsliv skal se værdien i samarbejdet ud fra et erhvervsøkonomisk perspektiv i form af om samarbejdets løsning er rentabelt at udvikle og potentielt kan kommerialiseres.

Virksomhederne kan i den forbindelse aktivt bidrage til at efterspørge hos kommunen om de mest relevante interessenter er med i projektet.

- **Evaluer undervejs for at sikre feedback**

Undervejs i samarbejdet vil de private og offentlige parter arbejde hver for sig. Dette er helt naturligt, specielt i situationer hvor flere private virksomheder sammen udvikler løsningsmodeller, der kan anvendes afslutningsvis. Derfor kan det være en idé at følge op på den indledningsvise forventningsafstemning, så det sikres, at der fortsat handles ud fra en fælles forståelse, når projektet går ind i sin mellemliggende periode. Med andre ord, skal den indledende forventningsafstemning betragtes som et relativt abstrakt startskud. Efterfølgende, hvor de private virksomheder konkret skal omsætte projektets idéer, skal der fortsat arbejdes på at konkretisere og evaluere de idéer, de arbejder efter.

Ofte er det heller ikke hensigtsmæssigt eller muligt helt fra starten at trække meget skarpe linjer op for samarbejdet og dets økonomiske rammer. I stedet er der behov for at understøtte de private virksomheders arbejde undervejs. Derfor kan der med fordel tages initiativ til at drøfte forløbets fremdrift, formål og ambitionsniveau undervejs, inden mulige løsninger evalueres. Der kan fx også være behov for at de offentlige aktører bibringer med ny viden, eller reflekterer over eksisterende praksisser, for at nå et resultat der både skaber værdi for de private og offentlige parter. I denne situation kan det også være legitimt at bringe uforudsete hændelser eller konkrete ændringer i mål, behov eller økonomisk råderum på banen og få disse afklaret.

- **Gennemfør genforhandling, hvis uforudsete hændelser eller ændringer sker**

Det kan blive en nødvendighed at genforhandle samarbejdets mål, midler og output så frem forudsætningerne for samarbejdet ændres undervejs i forløbet. Ofte arbejder offentlige organisationer ikke med enkle men netop med multiple mål, som tager hensyn til mange interessenter. Kommunale beslutninger, der kan have negative effekter for samarbejdet og OPI-projektet, bør kommunikeres til projektets partnere. Ellers mistes ejerskabet og opbakningen til samarbejdet på den korte bane og kommunen fremstår med et dårligt ry og image blandt fremtidige private samarbejdspartnere. På samme vis skal den private partner informere de øvrige samarbejdspartnere, i det tilfælde at grundlaget og mulighederne for deres involvering ændres. Samtidig kan virksomhederne aktivt starte en dialog (såfremt det er juridisk muligt) undervejs i projektet om hvad kommunerne prioriterer og hvilke mål forskellige interessenter kan have.

- **Evaluer afslutningsvis projektet**

For at sikre en god afslutning på OPI-samarbejdet er det afgørende at der skabes indsigt i, hvad projektet har bidraget med og om såvel private som offentlige projektdeltagere nåede deres mål. I den forbindelse er det en god idé at lægge vægt på både processen og resultaterne i evalueringen. Resultaterne skal evalueres for at vise, om der er opnået ny viden, og om projektets idé reelt kan udføres eller ej. Processen skal evalueres fra de allerførste idéer til projektets afslutning for at tydeliggøre, hvorfor de opnåede resultater blev, som de gjorde. Dette gøres for at kunne gentage succeser og undgå fejl i fremtidige projekter. Det er også i evalueringsprocessen, at de involverede parter kan komme af med eventuelle refleksioner over udfordringer, der har præget samarbejdet. I evalueringen kan disse refleksioner anvendes konstruktivt til, at parterne lærer af hinanden, så udfordringerne i fremtiden kan overkommes.

## 8 Afsluttende bemærkninger

Rapporten har samlet op på en række erfaringer erhvervet fra to kommunale OPI-samarbejder, primært med fokus på hvordan private virksomheder oplever det at blive inddraget tidligt i OPI-projekter. OPI som samarbejdsramme er noget som kommuner i stigende grad giver sig i kast med. Det er en forholdsvis ny samarbejdsramme der prøves af, hvilket gør mange kommuner til pionerer inden for OPI.

I rapporten peges på en række udfordringer, virksomheder oplever, når de inddrages tidligt i et OPI-samarbejde og i det videre projektforsløb. Specielt i starten kan der ligge en udfordring i manglende kvalificeret behovsafdækning, dannelse (eller muligvis forhandling) af en overordnet økonomisk ramme samt synliggørelse af det forretningsmæssige potentiale. Kort efter opstarten ligger der en udfordring i at foretage en konkretisering af, hvilken ide der skal omsættes til en løsning, og endvidere en udfordring i løbende at anerkende hinanden som ligeværdige parter på tværs af den offentlige og private sektor. Der kan endvidere ligge en central udfordring i manglende forventningsafstemning gennem hele OPI-samarbejdet for at sikre, at både de offentlige og private parter 'kører efter samme spor'.

Yderligere peges der på muligheder ved OPI-samarbejder for at belyse de potentialer som drives frem gennem OPI-samarbejder. Her oplever virksomhederne det specielt som en fordel at de bliver inddraget tidligt i OPI-samarbejdet, idet de dermed kan bidrage med at behovsafdække, skabe ny viden og få foden indenfor hos det offentlige og opbygge og vedligeholde gode relationer med offentlige aktører.

Til sidst i rapporten peges der på fem centrale anbefalinger, som kan løse de udfordringer der peges på i første del af rapporten. Men hvor første del af rapportens udfordringer og muligheder ses primært fra de private virksomheders perspektiv, er de fem anbefalinger henvendt til både offentlige og private aktører, for bedst muligt at understøtte OPI-samarbejder fremadrettet.

Skal rapportens erfaringer ses i større sammenhæng er det interessant ganske kort at præsentere den række af fordele private virksomheder opnår når de gentagne gange frem for enkeltstående gange har deltaget i OPI-projekter. Virksomheder der har medvirket i flere OPI-projekter, kalder vi for 'serielle' virksomheder, netop på grund af deres gentagne engagement. Kendetegnet for disse virksomheder er at de formår at høste fordele, der ligger ud over det enkelte OPI-projekts deltagelse. En række af de fordele vi lister i det følgende, er baseret på en tidligere undersøgelse foretaget af OPI-teamet ved Syddansk Universitet (Munksgaard et al., 2013): Flere af disse fordele kan de private virksomheder, der har været involveret i Varde eller Kolding kommune OPI-projekterne ikke genkende til. Dog er flere af virksomhederne i disse projekter *ikke* 'serielle' endnu, hvorfor de endnu ikke kan forventes at have oplevet det fulde potentiale fra OPI-projekter.

Som udgangspunkt er målet med OPI at offentlige og private aktører sammen skaber innovative velfærdsløsninger til trods for de forskellige kulturer der præger de to sektorer. Dermed er samarbejdet også et middel til netop at sikre innovation (i form af nytænkende produkter, services og processer) til gavn for både private virksomheder og offentlige organisationer. Generelt kan det desuden fremhæves, at private virksomheder der gentagne gange engagerer sig i OPI opnår

fordele i form af viden om det offentlige marked, idet de anvender OPI-samarbejder som aktiver der skaber adgang til specifikt domæne viden og centrale offentlige relationer, der figurerer på flere niveauer inden for det offentlige marked. Desuden bruger nogle serielle virksomheder OPI samarbejdet som en løftestang til eksport. Det enkelte OPI-projekt er således i sig selv værdifuldt, da det som middel skaber gode muligheder for innovation, effektivisering af vidensoparbejdning samt mulighed for indflydelse. Samtidig skaber engagement i flere OPI-projekter også værdi i form af adgang til de offentlige parteres aktiver – fx i form af adgang til offentlige parteres viden og faglige kompetencer (anvendes fx ved test af produkter, produkt-dokumentation eller direkte adgang til brugere).. Selvom det enkelte OPI-projekt måske ikke er økonomisk udbytterigt på den korte bane – så anses samarbejdet som et aktiv for det videre engagement i nye OPI-projekter og dermed som potentielt langsigtet økonomisk givende.

Relateret til rækken af fordele private virksomheder kan opnå ved gentagende engagement i OPI-projekter er det en væsentlig pointe, at serielle virksomheder har særlige kompetencer til at udnytte fordele og omgås de naturlige udfordringer der opstår ved engagement i OPI-projekter, hvor offentlige og private aktører med forskellige værdisæt mødes. Denne kompetence vedrører en transformation af simple samarbejdsrelationer til enkelte offentlige aktører i konkrete projekter til et mere forgrenet netværk af samarbejdsrelationer til aktører på flere lag i det offentlige marked. Denne kompetence synes afgørende for at virksomheder kan høste fordele ved deres engagement i OPI-samarbejde – både i det enkelte OPI-projekt og gennem engagement i gentagne projekter.

Ønskes mere viden om OPI kan offentlige og private aktører finde denne via websiden [www.sdu.dk/opi](http://www.sdu.dk/opi). På websiden findes også en række redskaber der kan anvendes i OPI-samarbejder mellem offentlige og private aktører. Redskaberne er frit tilgængelige, og er udarbejdet af OPI forskergruppen ved SDU. I øvrigt kan der opnås viden om OPI via OPI Labs webside [www.opiguide.dk](http://www.opiguide.dk). Også her er viden og redskaber til fri afbenyttelse.

## 9 Kontaktoplysninger på OPI-forskergruppen

Erfaringsopsamlingen er gennemført af en OPI-forskergruppe ved Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på Syddansk Universitet. Forskergruppen har de seneste år genereret ny viden om offentlig-privat innovationssamarbejde ved at deltage i flere OPI-projekter i Danmark. Blandt andet har gruppen gennemført interviews med en bred skare af private virksomheder og offentlige aktører, der er involveret i OPI-samarbejder. Forskningen sker inden for en erhvervsøkonomisk tradition.

Forskergruppen ved IER består af følgende medlemmer, der bidrager til forskning i OPI ud fra forskellige forskningsprofiler:



Ann Højbjerg Clarke, ph.d., lektor og projektleder  
(Innovation og brugerdreven innovation)  
[ahc@sam.sdu.dk](mailto:ahc@sam.sdu.dk)



Helle Aarøe Nissen, ph.d.-studerende  
(OPI og institutionelle logikker)  
[hani@sam.sdu.dk](mailto:hani@sam.sdu.dk)



Majbritt Rostgaard Ewald, ph.d., lektor  
(Intraprenørskab og offentlig Innovation)  
[mre@sam.sdu.dk](mailto:mre@sam.sdu.dk)



Kristin Balslev Munksgaard, ph.d., lektor  
(Innovation og relationsledelse)  
[kbm@sam.sdu.dk](mailto:kbm@sam.sdu.dk)



Pia Schou Nielsen, ph.d., adjunkt  
(Entreprenørskab og offentlig organisering)  
[pnx@sam.sdu.dk](mailto:pnx@sam.sdu.dk)

Få flere oplysninger om OPI-gruppen ved at besøge [www.sdu.dk/opi](http://www.sdu.dk/opi). På websiden findes en række værktøjer der kan anvendes i OPI-samarbejder.

## 10 Litteratur

- Brogård, I. & Petersen, O. H. (2014), Oversigt over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet, KORA: Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning
- 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.
- 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.
- Dittmer, M. A., Christiansen, C., & Kierkegaard, G. F., (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.
- Munksgaard, K. B., Evald, R. E., Clarke, A. H. & Nielsen, S. L. (2012), Open Innovation in Public-Private Partnerships? *Danish Journal of Management & Business*, 2: 41-51.
- Munksgaard, K.B., Evald, M. R., Clarke, A. H., Damgaard, T. & Nissen, H. A. (2013), Serielle Virksomheder høster fordele i innovative samarbejder med det offentlige. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO.
- Nissen, H.A., Evald, M.R. and Clarke, A.H. (2014), Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private-Innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43(3): 473-482.
- Weihe, G., Højlund, S. & Nørgaard, B. (COWI), (2010), Offentlig-privat innovation – en bedre vej til vækst og bedre velfærd, FTF 2010.
- Ugebrevet Mandag Morgen (2010), Velfærdens innovationskatalog 2010, Marts.

# Virksomheders syn på udfordringer og muligheder ved tidlig inddragelse i **OPI**-samarbejder

Erfaringsopsamling og anbefalinger  
baseret på to kommunale **OPI**-samarbejder  
henvendt til både offentlige og private  
**OPI**-deltagere

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

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

