

Ny innovationsmodel kan løse problemer i det offentlige og give penge i kassen i private virksomheder – Innovationsprocesserne tager afsæt i konkrete problemstillinger i den offentlige sektor, og offentlige institutioner stiller sig til rådighed, når private virksomheder skal teste prototyperne på deres opfindelser – Ryddes en række barrierer af vejen, kan modellen blive ny vækstmotor i dansk økonomi

# Store forventninger til ny innovationsmodel

DET ER EN UDFORDRING AT komme i tøjet, når man er bundet til en kørestol. Man skal liftes, støttes og have hjælpsomme hænder hjælp til de mindste ting. Og hvis man oven i købet er ældre, og gigten værker i hænderne, bliver noget så simpelt som at knappe en skjorte en nærmest uoverstigelig opgave.

Men nu skal det være slut med at bruge halve og hele timer på at komme i tøjet. På det københavnske plejehjem Sølund skal et par ældre damer som de allerførste teste en helt ny slags specialdesignet tøj til kørestolsbrugere og andre, der har svært ved at tage tøj af og på. Tøjet, der er designet af tøjvirksomheden Easy Fashion, ser ved første øjekast ganske almindeligt ud, men særlige lukketeknikker og pasformer gør det nemt og hurtigt at få af og på. De nye klæder har desuden en overflade, der betyder, at pletter fra kaffe og savl kan fjernes med en klud.

“Det kan være nedværdigende ikke at kunne tage tøj på selv, så det er af stor værdi for beboerne at blive mere selvhjulpne. Samtidig sparer det nye tøj tid for personalet,” siger Nina Brocks, der er projektkoordinator på Sølund.

Det innovative tøj er blot et af resultaterne af innovationsprogrammet “Det Gode Ældreliv”, som er iværksat af Københavns Kommune. En række private virksomheder og brancheorganisationer samarbejder tæt med kommunen om at udvikle nye produkter og teknikker, der kan øge de ældres livskvalitet, spare tid og ressourcer for ældresektorens personale og give virksomhederne mulighed for at øge omsætningen og vokse sig større.

Endnu er de fleste af innovationerne i den spæde fase, men der arbejdes på alt fra systemer, der kan spore beboere med hukommelses-

besvær, hvis de farer vild på en gåtur uden for Sølund, til trykskærme med talende kalendre, der kan huske de ældre på, at de har meldt sig til at deltage i plejehjemmets aktiviteter. Fælles for alle innovationerne er, at de tager afsæt i beboernes behov, øger deres livskvalitet og samtidig er arbejdskraftsbesparende for personalet.

Ud over at skabe nye produkter er “Det Gode Ældreliv” et eksempel på en helt ny innovationsmodel, der har fået betegnelsen offentlig-privat innovation (OPI). Se figur 1. OPI-modellen bygger på, at offentlige institutioner inviterer private virksomheder ind i deres dagligdag, viser dem, hvilke udfordringer man kæmper med, og tilbyder sig som medinnovator på løsninger og produkter, der kan afhjælpe problemerne.

Det offentlige og private indgår med andre ord et innovationsmakkelskab, og i mange tilfælde bidrager brugere og frontpersonale direkte til udviklingsprocessen med tips og ideer. De stiller sig også til rådighed som levende laboratorier for virksomhederne, som på den måde får mulighed for at teste, om deres innovationer fungerer i institutionernes hverdag.

OPI-modellen bryder grundlæggende med de gængse modeller for innovation af produkter til den offentlige sektor. Traditionelt tager private virksomheder selv initiativ til at opfinde nye produkter – med OPI-modellen er det det offentlige, der tager første skridt, og det giver virksomhederne vished for, at de virkelig fokuserer på de mest presserende problemstillinger. Samtidig er kontakten mellem udvikler og slutbruger langt mere intens end i de traditionelle innovationsmodeller. Brugere er med i alle faser – fra ideen til innovationsprojektet undfanges, til det endelige produkt kan tages i brug.

## MM | De offentlige frontløbere

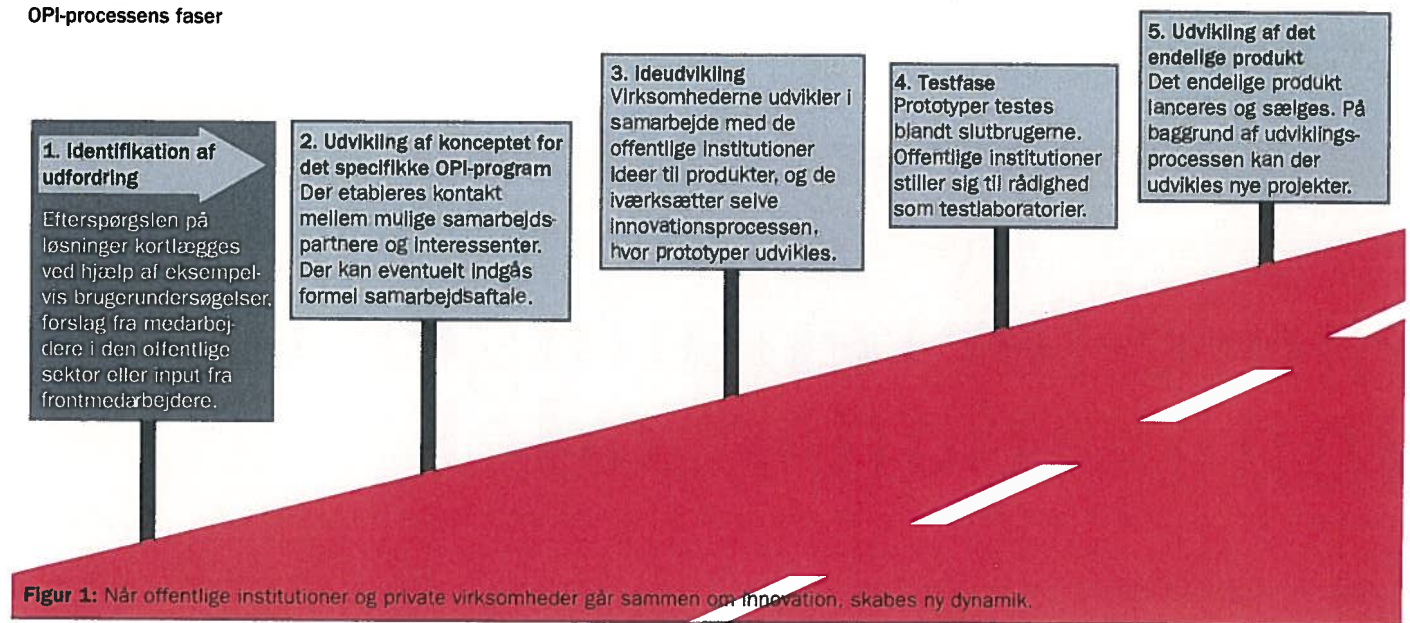
Mandag Morgen sætter i en artikelserie fokus på fornyelse og innovation i den offentlige sektor. Vi zoomer ind på landets bedste og mest innovative offentlige virksomheder og institutioner for at inspirere ledere, der ønsker at sætte sig i spidsen for fornyelsen af velfærdssamfundet. Og vi jager alle de bedst tænkelige eksempler. Har du kendskab til en institution, kommune eller myndighed, der har lavet ekstraordinær innovation, hører vi gerne fra dig. Skriv nogle linjer til os på [innovation@mm.dk](mailto:innovation@mm.dk), hvis du har en case, som vi bør skrive mere om.

Tidligere artikler i serien:

- **MM09:** Det offentlige går glip af digitale milliongevinster
- **MM10:** Digital forvaltning kan give milliardgevinster
- **MM12:** Lang vej igen for offentlig-private partnerskaber
- **MM13:** OPP-gevinster kan opnås med andre midler
- **MM14:** Den innovative folkeskole udfordrer de kommunale rammer

## MM | Fremtidens innovationsvej

### OPI-processens faser



Kilde: Erhvervs- og Byggestyrelsen.

### Fra ulempe til fordel

**Den store offentlige sektor kan vise sig at være en stor konkurrencefordel for det private erhvervsliv.**

“OPI skaber helt nye rammer for innovation. Det handler om at sætte borgernes behov i centrum og derfra prøve at løse nogle af udfordringerne i den offentlige sektor i tæt samarbejde med private aktører,” forklarer Thomas Hammer-Jakobsen fra Copenhagen Living Lab, som ved hjælp af brugercentrerede innovationsplatforme hjælper organisationer til at udvikle deres innovationspotentiale.

### Vækstmotor

Endnu er OPI et forholdsvis nyt koncept, men en række innovationseksperter, som Mandag Morgen har talt med, peger enstemmigt på, at modellen har stort potentiale.

“Der findes andre gode innovationsmodeller, men OPI er mere radikal. For den kan udforske helt nye markeder og få de involverede til at tænke ‘ud af boksen’,” siger Søren Tegen Pedersen, vicedirektør i Erhvervs- og Byggestyrelsen, der står bag en dugfrisk analyse om OPI. Den peger på, at såvel den offentlige sektor som det private erhvervsliv kan opnå betydelige gevinster ved at engagere sig i OPI-projekter. Se figur 2.

“Man kan øge kvaliteten af den offentlige service og forbedre innovationskulturen i det offentlige og samtidig skabe omsætning for de private virksomheder,” siger Søren Tegen Pedersen.

Og meget tyder på, at de private virksomheder allerede har fået øjnene op for potentialet.

Københavns Kommune har i hvert fald ikke haft svært ved at overtale det private erhvervsliv til at medvirke til “Det Gode Ældrelev”.

“Der har faktisk været en overvældende stor interesse. Modellen tiltaler virksomhederne. ‘Hvor er det dejligt, at vi endelig må tale åbent om at tjene penge på plejehjemsområdet,’ sagde en af dem for eksempel. Samtidig sætter de pris på, at vi åbner et plejehjem med 400 beboere, så de kan teste deres produkter i praksis,” siger Lise Lind, der er projektleder for “Det Gode Ældrelev”. “Derudover betyder den demografiske udvikling, at markedet for produkter til ældre vil stige de kommende år. Og endelig skal man ikke undervurdere, at mange virksomheder faktisk gerne vil gøre en forskel, og at det betyder noget for dem, at det de gør, giver mening.”

Hvis OPI viser sig at kunne indfri de store forventninger, kan konceptet bidrage til at sætte gang i den økonomiske vækst i Danmark, vurderer Christian Bason, der er innovationschef i MindLab, en udviklingsenhed under Beskæftigelsesministeriet, Skatteministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet.

“Hvis vi kan løse nogle af det offentliges problemer, samtidig med at vi kan skabe vækst i den private sektor, vil det være vejen frem. Måske kan vi gøre danske virksomheder mere konkurrencedygtige i en globaliseret verden,” siger han.

Thomas Hammer-Jakobsen, der er adm. direktør i Copenhagen Living Lab, er enig i vækstperspektivet. “Danmark og resten af Europa er

i høj grad service-økonomier. De langsigtede fremskrivninger viser, at der især inden for sundheds- og ældresektoren kommer til at mangle rigtig mange hænder. Vi er simpelthen nødt til at innovere for at øge produktiviteten, og jeg tror, at denne nye måde at skabe innovation på kan være med til at skabe vækst,” siger han og rammer dermed en pæl igennem myten om, at en stor offentlig sektor nærmest per automatik hæmmer det private erhvervslivs konkurrenceevne. Hvis det offentlige er villig til at engagere sig i OPI-processer, kan en stor og alsidig offentlig sektor tværtimod bidrage til at forbedre virksomhedernes konkurrencekraft.

### Muligheder og benspænd

Det er ikke kun i den københavnske ældresektor, at OPI går sin sejrsgang. Modellen spreder sig i øjeblikket til sundhedssektoren, uddannelsessektoren og daginstitutionsområdet, og overalt i landet findes eksempler på OPI-projekter.

Faaborg-Midtfyn Kommune har f.eks. slået sig sammen med fødevareraktiviteten Tulip om at udvikle mad til kommunens daginstitutioner. For senest den 1. januar 2010 skal alle vuggestue- og børnehaver have tilbudt sund frokost, og hvis prisen skal holdes nede, personalet skal undgå mange timer i køkkenet, og kommunen skal slippe for store udgifter til nye køkkener, er der behov for radikal innovation.

“Det er enormt vigtigt for os, at det brugerdrevene er i fokus. Vi har en fantastisk mulighed for at prøve vores forskellige produkter af i praksis. Det havde vi jo aldrig haft mulighed for på egen hånd,” siger Tulips innovationsdirektør Eva Nautrup. “Det er ingen hemmelighed, at vi håber på at udvikle et godt koncept, som vi kan sælge til flere kommuner.”

Selvom det offentlige og de private virksomheder har forskellige dagsordner, forhindrer det ikke, at man arbejder tæt sammen med et fælles mål i sigtet. Tværtimod.

“Det handler om at forstå udfordringerne for de fremtidige velfærdssydelser. Private virksomheder og det offentlige har ganske vist forskellige perspektiver, men de deler interessen for brugernes behov,” siger Thomas Hammer-Jakobsen fra Copenhagen Living Lab.

Erhvervs- og Byggestyrelsens analyse viser imidlertid, at der er en række barrierer, som skal rives ned, for at OPI-modellen for alvor kan vinde udbredelse. Blandt de vigtigste er:

- **MANGLENDE VIDEN.** Både offentlige og private aktører efterlyser input til at udvikle kon-

krete OPI-programmer. De ønsker hjælp til at formidle kontakt med mulige partnere, og de savner *best practice*-eksempler, der kan hjælpe dem til at styre uden om den nye samarbejdsmodels faldgruber.

- **MANGEL PÅ RISIKOVILLIG KAPITAL.** Det er ressourcekrævende både for virksomheder og institutioner at indgå i OPI-programmer, og især små virksomheder har svært ved at rejse risikovillig kapital til udvikling af prototyper, produkttest og kommercialisering.
- **USIKKERHED VEDRØRENDE UDBUDSREGLER.** Da parterne i et OPI-program ikke forpligter sig over for hinanden i et køber-sælger-forhold, mangler der klarhed om, hvordan de skal forholde sig, når offentlige opgaver, der har berøring med projektet, sendes i udbud. Virksomhederne er nervøse for, at de går glip af opgaven trods store investeringsprocessen.
- **KULTURKLØFT.** Parterne oplever, at det kræver en meget intens dialog at vinde fælles fodslag. De private aktører har svært ved at vænne sig til, at beslutningsprocesserne og kommandovejen ofte er lang i det offentlige. Og mange af de offentlige ledere har svært ved at finde ud af, hvad innovationsprocesserne kræver af dem. “De er typisk flasket op med klassisk styring og drift,” forklarer Christian Bason fra MindLab.

Flere iagttagere peger på, at mange af problemerne vil kunne løses, hvis man opretter et egentligt OPI-videnscenter, der kan rådgive og viderformidle *best practice*.

Samtidig er der tegn på, at den nødvendige kapital i stigende grad bliver tilgængelig. F.eks. har Region Midtjylland oprettet en pulje på 5 millioner kr., der er målrettet OPI-projekter. I samarbejde med Vækstfonden er regionen ved at definere ti innovationsprojekter på sundhedsområdet, som man håber vil styrke erhvervslivet og give milliardbesparelser på længere sigt. “Der er slet ingen tvivl om, at der er fremtidsudsigter i OPI. De samfundsmæssige udfordringer, vi oplever i dag, er morgendagens forretningsområder,” fastslår innovations- og forskningschef i Region Midtjylland Annemette Digmann.

MM

Anna Holst Jensen | ahj@mm.dk

## MM | Triple-win

Gevinster ved OPI-samarbejde

### Offentligt

- Effektivisering af arbejds-gange
- Frigørelse af ressourcer til omsorg og borgernær service
- Øget arbejdsglæde blandt offentligt ansatte
- Mere innovativ offentlig kultur
- Vidensdeling på tværs af sektorer

### Slutbrugere

- Adgang til mere brugervenlige offentlige service-ydelser af højere kvalitet.
- Øget livskvalitet

### Privat

- Iværksætteri (start-up og spin-off virksomheder)
- Udvikling af nye produkter
- Øget omsætning og vækst
- Mulighed for test hos slutbrugere
- Større viden om bestemte målgrupper
- Stærkere netværk mellem private og offentlige virksomheder

**Figur 2:** Succesfulde OPI-projekter er til gavn for erhvervsliv, offentlige institutioner og slutbrugere.

Kilde: Erhvervs- og Byggestyrelsen og Innovation Center Copenhagen.