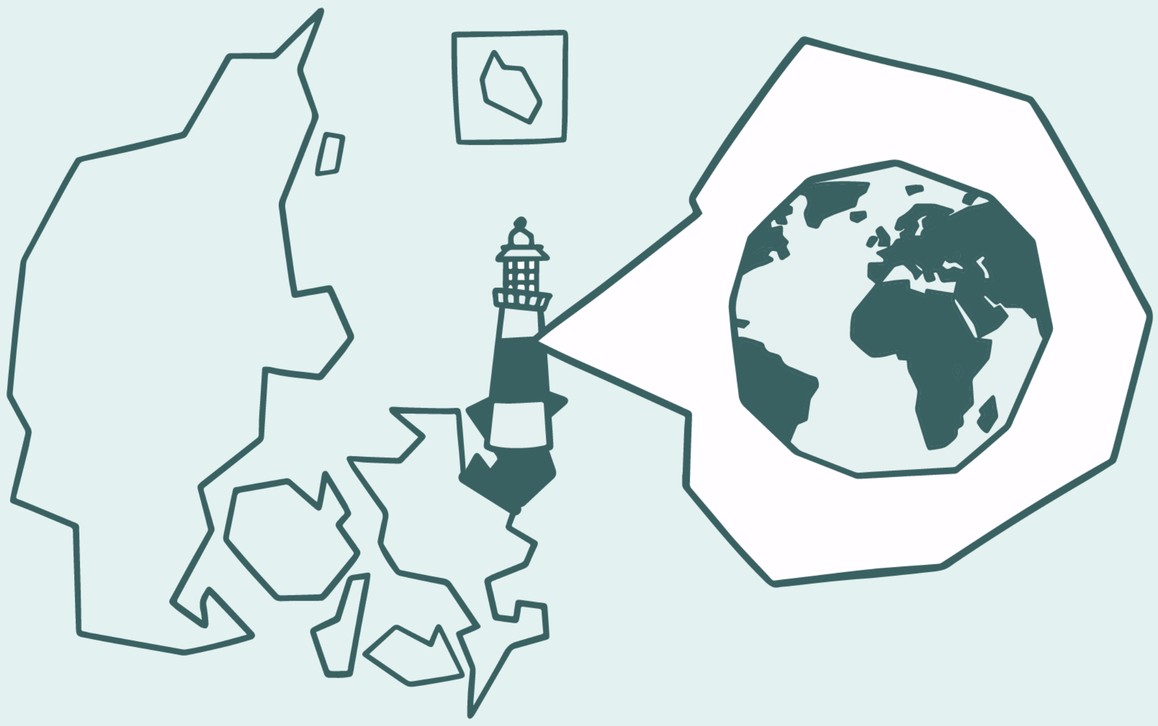
ERHVERVSFYRTÅRN
LIFE SCIENCE | Sund Vægt

Juni 2023



Erhvervsfyrtårn Life Science - Sund Vægt 2022-2023

Tværgående evaluering

Bispebjerg og Frederiksberg Hospital

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling

Finansieret som et led i EU's reaktion
på COVID-19-pandemien

Vi investerer i din fremtid

ERHVERVSFYRTÅRN
LIFE SCIENCE | Sund Vægt

Juni 2023

Erhvervsfyrtårn Life Science - Sund Vægt 2022-2023

Tværgående evaluering

Tværgående evaluering af Erhvervsfyrtårn Life Science - Sund Vægt 2022-2023
© Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse (CKFF),
København, juni 2023

Udarbejdet for Danish Life Science Cluster (DLSC)
af Anna Kjær Larsen & Fiona Mossman, Sektion for Tværsektoriel Forskning, CKFF.

Faglig kvalitetssikring ved Niels Henriksen, CKFF/Make It Better Consulting.

Center for Klinisk Forskning og Forebyggelses publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilde.

REGION Bispebjerg og Frederiksberg Hospital

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond for Regionaludvikling

Finansieret som et led i EU's reaktion på COVID-19-pandemien

Vi investerer i din fremtid

Juni 2023

Forord

Det overordnede formål med den tværgående evaluering af projekterne under Erhvervsfyrtårn Life Science - Sund Vægt 2022-23 har været at sikre dokumentation og løbende læring til både initiativtagerne og deltagerne i de offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI). Nærværende rapport vil være vidensgrundlag til beslutning om organisering og vejledning af kommende OPI-projekter fra 2024-2030 og til fremadrettet at vurdere, under hvilke forudsætninger et samarbejde mellem offentlige og private aktører i sundhedssektoren er værdiskabende. Evalueringen baserer sig på fem OPI'er og munder ud i en række anbefalinger til både initiativtagere og projekter med afsæt i de indsamlede erfaringer fra 2022-2023. Evalueringen beskriver projekternes fremgangsmåder, gode greb og benspænd i forhold til samarbejdet i løbet af projektperioden.

Som evaluatorer har vi fulgt projekterne tæt, idet vi foretog en procesevaluering med fire runder af dataindsamling over knap et år. Vi har derudover været tæt på flere af projekterne rent organisatorisk, da Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse (CKFF) indgår som partner i fire af dem. For at foretage en så uvildig evaluering som muligt, etablerede vi et selvstændigt evalueringsteam med to projektansatte evalueringskonsulenter til at varetage opgaven.

I forlængelse af denne evalueringsrapport vil der blive udarbejdet et inspirationskatalog med anbefalinger og råd til både offentlige og private parter, der står på dørtrinnet til at indgå i OPI inden for sundhedsområdet, og er interesserede i at lære, hvordan man griber et tværsektorielt partnerskab an. Kataloget er samtidig målrettet fremtidige projekter under Erhvervsfyrtårn Life Science og vil foreligge i sensommeren 2023.

God læselyst!

Sektionschef og projektleder, Michaela Schiøtz

Indhold

1 Resumé 5

2 Læsevejledning 7

3 Indledning 8
3.1 Oversigt over de fem evaluerede projekter 9

4 Metode og analytisk tilgang 10
4.1 Evaluatorrollen i den tværgående procesevaluering 10
4.2 Dataindsamling 11
4.2.1 Kvalitative metoder 11
4.2.2 Survey 11
4.2.3 Videndeling på tværs 12
4.2.4 Datakilder 13

5 Projekternes organisering under Erhvervsfyrtårn Life Science - Sund Vægt 14

6 Samarbejdsprocessen 15
6.1 Samarbejdet forløb godt 15
6.2 Parternes motivation for at indgå i partnerskabet 16
6.3 Tidligere erfaring med offentlig-privat samarbejde og innovation 17
6.4 Det tog tid at etablere et samarbejde på tværs af sektorer 19
6.5 Forventningsafstemning var altafgørende 20
6.6 Faste møder 21
6.7 Opbygning af tillid 22

7 Projektparternes udbytte af at deltage i et OPI 23
7.1 Udbytter for både offentlige og private parter 23
7.2 Udbytter særligt for SMV'er 25
7.3 Udbytter særligt for offentlige organisationer 26

8 Projekternes status maj 2023 27

9 Projekternes fremtid 28
9.1 Projektparterne var motiverede for at fortsætte 28
9.2 Status på implementering og skalering i maj 2023 29
9.3 Graden og typen af innovation, som projekterne beskæftigede sig med 29
9.4 Hvad kan et OPI-samarbejde nå på et år? 30

10 Partnerskabets rammer 31
10.1 Et frirum til at afprøve indsatser 31
10.2 Manglende sammenhæng på tværs 31
10.3 Krav og formalia 32

11 Konklusion 34

12 Anbefalinger 36
12.1 Anbefalinger til Erhvervsfyrtårn Life Science fremadrettet 36
12.2 Anbefalinger til det gode OPI-samarbejde 37

13 Referencer 39

Bilag 1 - Oversigt over de fire projekter 41
Bilag 2 - Anbefalinger udarbejdet på baggrund af workshop 1 42
Bilag 3 - Opsamling på workshop 2 43
Bilag 4 - Opsamling på workshop 3 48
Bilag 5 - Arbejdspakkebeskrivelse 50

1 Resumé

En række offentlige og private aktører i Region Hovedstaden gik i starten af 2022 sammen i offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) med det formål at udvikle nye, innovative løsninger som led i initiativet Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt. Mere specifikt ansøgte Region Hovedstaden, kommuner, pensionsselskaber, vidensinstitutioner og små- og mellemstore virksomheder (SMV'er) om deltagelse under temaet "Sund Vægt" og udarbejdede projekter med fokus på at forebygge, opspore og behandle svær overvægt. Den langsigtede vision for Erhvervsfyrtårn Life Science er at skabe et bæredygtigt sundhedsvæsen gennem udvikling af nye, bedre løsninger i et samarbejde mellem borgere, aftagere, vidensinstitutioner og virksomheder, der skal øge lighed i sundhed og sundhedsvæsnets effektivitet såvel som danske virksomheders vækst, beskæftigelse og eksport.

Evalueringsdesign

Som en del af Erhvervsfyrtårnets første år fik Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse (CKFF) ansvaret for at gennemføre en tværgående, formativ procesevaluering af fem projekter, som deltog i Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt. Formålet med evalueringen var at undersøge fremmende og hæmmende faktorer for samarbejdsprocessen mellem offentlige og private parter i projektgrupperne samt at generere og dele fælles læring i og på tværs af projekterne, mens de var i gang i 2022-23.

Evalueringens hovedresultater

Samarbejdet mellem offentlige og private parter blev vurderet positivt

Overordnet set vurderede projektparterne det tværfaglige samarbejde i projektgrupperne positivt, og de oplevede, at deres fagligheder på forskellige måder bidrog til det fælles mål. Hovedparten gav udtryk for at være motiverede for at fortsætte samarbejdet med deres projektgruppe efter endt projektperiode.

Forventningsafstemning og løbende kommunikation var essentielt

Projektparterne fremhævede forventningsafstemning, åben dialog, fælles tidsplaner og hyppige møder som nogle af de vigtigste fremmende faktorer for det tillidsfulde samarbejde i deres OPI.

Udbytter ved deltagelse i OPI

Projektparterne fremhævede en række udbytter i forbindelse med deres deltagelse. De vigtigste var: Synergieffekter ved samarbejde med aktører med andre kompetencer og fagligheder, læring om tværsektorielle samarbejder og innovation, nye kompetencer i organisationen, lettere adgang til målgrupper og data samt et udvidet netværk med nye samarbejdspartnere.

Rammerne var svære at navigere i

Projektparterne fremhævede både fordele og ulemper ved rammerne for første år af Erhvervsfyrtårn Life Science. En fordel var anledningen til hurtigt at etablere samarbejde på tværs af sektorer og muligheden for at arbejde kreativt med at designe det gode pilotprojekt. Af ulemper nævntes, at problemet "svær overvægt" ikke var tilstrækkeligt kortlagt og beskrevet i forhold til problemets karakter, nøgleaktører og eksisterende løsninger. Det gav uklarhed i forhold til den fælles hensigt om at udvikle nye løsninger på tværs af projekterne. Desuden oplevede SMV'erne nogle administrative og kommunikative uklarheder i forhold til finansieringsmodellen, særligt angående datoer for modtagelse af refusion i løbet af året. De udtrykte et behov for større klarhed, for en mere løbende finansiering, og for mulighed for mellemfinansiering. Desuden blev processen omkring den påkrævede timeregistrering som følge af, at initiativet var finansieret af EU-midler, nævnt som omstændig og krævende.

Projekterne var ikke nået til implementerings- og skaleringsfasen

I maj 2023 havde alle projekter foretaget tests af deres indsatser, og nogle projekter havde taget de første skridt ind i en implementeringsfase. Det var for tidligt at sige, hvorvidt indsatserne havde potentiale til at blive forankret i praksis. Skaleringspotentialet blev vurderet højt af projektparterne selv, men siden indsatserne knap havde igangsat implementering, var det for tidligt at kommentere kvalificeret på et egentligt skaleringspotentiale.

Anbefalinger baseret på evalueringen

På baggrund af evalueringen har CKFF udarbejdet seks anbefalinger til Erhvervsfyrtårn Life Science fremadrettet og til det gode OPI-samarbejde. Anbefalingerne uddybes i afsnit 12.

Anbefalinger til Erhvervsfyrtårn Life Science fremadrettet

- Kortlæg problemet, behov, nøgleaktører og eksisterende løsninger.
- Tænk implementering ind i organisering og finansiering af projektet.
- Giv SMV'er adgang til løbende refusion.

Anbefalinger til det gode OPI-samarbejde

- Investér tid og ressourcer til at undersøge behovet for indsatsen i den indledende fase.
  - Inddrag brugerne tidligt i processen.
  - Inddrag lokale tovholdere i udviklingsprocessen.
  - Beskriv hvordan indsatsen opfylder brugernes behov.

- Sørg for både tidlig og løbende forventningsafstemning.
  - Etablér en fast og hyppig mødestruktur – og hold fysiske møder udover eventuelle onlinemøder.

- Italesæt forskellige opfattelser af projektet og sæt realistiske mål.

2 Læsevejledning

Efter indledningen i del 3 findes et overblik over de fem deltagende projekter, som vi har evalueret (afsnit 3.1). Herefter gennemgår rapporten evalueringens design og dataindsamlingsmetoder (del 4), og projekternes organisering (del 5)

Del 6 indeholder de første analyseafsnit, hvor rapporten gennemgår de resultater, der relaterer sig til samarbejdsprocessen. I del 7 gennemgås de udbytter, som projekterne vurderede, at de havde opnået i maj 2023. Del 8 viser projekternes status i maj 2023, mens del 9 forholder sig til projekternes potentialer og fremtidsudsigter. Det sidste analyseafsnit (10) beskriver resultaterne angående rammerne for projektperioden.

Konklusion findes i afsnit 11 efterfulgt af anbefalinger til henholdsvis Erhvervsfyrtårn Life Science fremadrettet og til OPI-projektgrupper, der vil lære om det gode OPI-samarbejde (afsnit 12).

Referencelisten findes i afsnit 13 efterfulgt af bilag.

3 Indledning

En række offentlige og private aktører i Region Hovedstaden gik i starten af 2022 sammen om at udvikle nye løsninger via innovative partnerskaber som led i initiativet Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt (Erhvervsfyrtårn Life Science 2023a). Region Hovedstaden, kommuner, pensionsselskaber, vidensinstitutioner og små- og mellemstore virksomheder (SMV'er) indgik som partnere under temaet "Sund Vægt" og udarbejdede projekter med fokus på at forebygge, opspore og behandle svær overvægt. Sund Vægt-temaet var omdrejningspunkt for de igangsatte projekter fra april 2022 frem til udgangen af august 2023. Den langsigtede vision for Erhvervsfyrtårn Life Science er at skabe et bæredygtigt sundhedsvæsen gennem udvikling af nye, bedre løsninger i et samarbejde mellem borgere, aftagere, vidensinstitutioner og virksomheder, der skal øge lighed i sundhed, sundhedsvæsnets effektivitet samt danske virksomheders vækst, beskæftigelse og eksport inden for sundhedsområdet (Erhvervsfyrtårn Life Science 2023b).

Overordnet set kan Erhvervsfyrtårn Life Science betegnes som et missionsorienteret innovationsinitiativ, der tager afsæt i et komplekst problem (svær overvægt), og definerer en retningssættende mission med konkrete mål. Med Danish Life Science Cluster (DLSC) som programansvarlig foretog Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse (CKFF) i Erhvervsfyrtårnets første år en formativ procesevaluering af fem projekter, der deltog i Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt. Følgende fem projekter indgik i procesevalueringen: Sund Bevægelse for Sund Vægt, Sunde Børn, Sund Trivsel på Arbejdspladser, eHOOD og Sund Graviditet. I rapporten præsenteres resultater fra procesevalueringen på tværs af de fem projekter. Vi kommer ind på emnerne offentlig-privat samarbejde, partnerskabets rammer samt implementerings- og skaleringspotentiale. Projekterne og samarbejdsparternes deadline for at evaluere og afrapportere eventuelle effekter af deres indsatser var i august 2023. Det indgår derfor ikke i denne rapport fra maj 2023.

Studier peger på, at samarbejdet mellem offentlige og private aktører er helt afgørende for at designe og udvikle innovative løsninger, der kan integreres i sundhedsvæsnet (Reddy et al. 2022). Erhvervsfyrtårn Life Science har fokus på dette samarbejde som et strategisk, innovativt program, og derfor er selve samarbejdsprocessen mellem de offentlige og private parter i projekterne et centralt fokusområde i evalueringen. Rapporten undersøger nogle af de forudsætninger, der skal være til stede, for at et samarbejde mellem offentlige og private aktører i sundhedssektoren kan blive værdiskabende. Evalueringen bidrager på denne måde med viden til brug for kommende projekter under Erhvervsfyrtårn Life Science frem til 2030 – og til andre offentlige og private parter, der har interesse i tværsektoriel innovation.

3.1 Oversigt over de fem evaluerede projekter

Sund Bevægelse for Sund Vægt

Formål: At udvikle en database, en algoritme og et digitalt redskab, der kan forudsige den enkeltes risiko for udvikling af overvægt og type-2 diabetes på baggrund af data fra en sensor, der placeres på kroppen

Målgruppe: Borgere i alderen 50-80 år, som er i risiko for at udvikle type 2-diabetes

Projektparter: Sens Innovation, Brevetti AI, /et.al, Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse, Steno Diabetes Center og Metabolismecentret - Københavns Universitet

Sunde Børn

Formål: At øge bevægelsesmuligheder og trivsel for børn i folkeskolen gennem brug af teknologierne VR og AR i matematikundervisningen

Målgruppe: Folkeskoleelever fra 4.-7. klassetrin

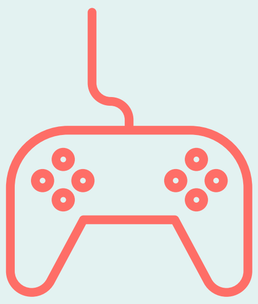
Projektparter: Khora, Gladsaxe Kommune og Københavns Universitet

Sund Trivsel på Arbejdspladser

Formål: At udvikle sundhedsindsatser i fællesskab med ledere og medarbejdere, der kan øge sundhed og trivsel hos medarbejderne

Målgruppe: Alle voksne (18+ årige) medarbejdere i to store virksomheder

Projektparter: Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø , Velliv og ISS



eHOOD

Formål: At kvalificere værdi og effekt i realtid af et livsmestringsforløb for udsatte unge i risiko for overvægt og mistrivsel med esport som det fælles tredje

Målgruppe: Udsatte unge i udskolingsalderen med interesse for gaming og nye venskaber i et forpligtende fællesskab

Projektparter: Sincera, Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse, Impactly, Albertslund Kommune og Tårnby Kommune

Sund Graviditet

Formål: At udvikle en app til et mere smidigt og fleksibelt forløb for gravide med behov for støtte til reduceret vægtøgning, med henblik på at skabe en vedvarende livsstilsændring til gavn for mor, barn og familie. Målet i pilotfasen er afprøve digitale forløbs gennemførbarhed og undersøge, hvordan de gravide oplever tilbuddet

Målgruppe: Gravide med overvægt

Projektparter: Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse, Nordsjællands Hospital, Raketfilm og Emento

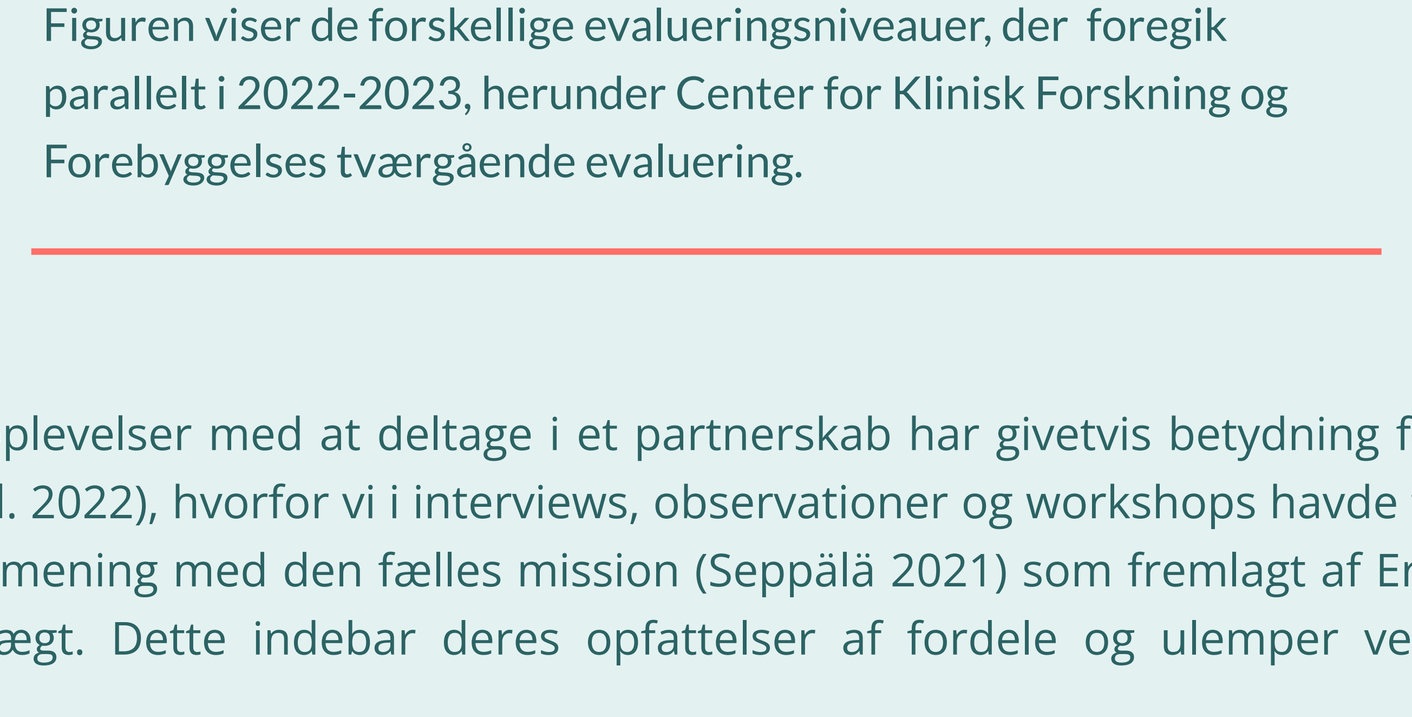
4 Metode og analytisk tilgang

4.1 Evaluatorrollen i den tværgående procesevaluering

For at foretage en så uvildig evaluering som muligt, blev der etableret et særskilt evalueringsteam på CKFF med to nyansatte konsulenter. Derudover var evalueringen designet, så den fokuserede på samarbejdsprocesser mellem offentlige og private parter frem for at vurdere hvilke projekter, der "lykkedes" med deres innovative løsninger. Offentlige såvel som private parter blev interviewet ligeligt. På denne måde bestræbte vi os på at holde en faglig armslængde til projekterne.

Vi valgte at gennemføre en procesevaluering som det overordnede evalueringsdesign for at skabe løbende dialog og sprede læring i og på tværs af projekterne (Andersen, Wahlgren & Wandall 2021). I den forbindelse var det vores rolle som evaluatorer at undersøge, hvordan projektgrupperne etablerede sig, samarbejdede løbende og drev projekterne fremad.

Figur 1: Oversigt over de tre evalueringslag



Figuren viser de forskellige evalueringsniveauer, der foregik parallelt i 2022-2023, herunder Center for Klinisk Forskning og Forebyggelses tværgående evaluering.

Projektparternes oplevelser med at deltage i et partnerskab har givetvis betydning for partnerskabets succes (Hirsch et al. 2022), hvorfor vi i interviews, observationer og workshops havde fokus på, hvordan deltagerne skabte mening med den fælles mission (Seppälä 2021) som fremlagt af Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt. Dette indebar deres opfattelser af fordele og ulemper ved at være med i projektet.

Som evaluatorer spillede vi en aktiv rolle, og forsøgte bevidst at påvirke projekternes udviklingsprocesser positivt med teori, empiri og fælles læring. I innovativ evaluering beskrives denne påvirkning ikke som en fejlkilde men et arbejde mod mest mulig "hensigtsmæssig påvirkning" (Dinesen et al. 2010). Evaluatorernes rolle kan dermed beskrives som en "kritisk ven" (Brendstrup 2018). Det er den kritiske vens opgave at hjælpe projektets parter ved at teste antagelser, eksplicitere det usagte i samarbejdsprocessen og bidrage med løbende resultater og læring – også fra andre projekter i partnerskabet. Det gjorde vi gennem afholdelse af tre workshops, hvor vi bragte projekterne sammen og tog imod input fra og på tværs af de forskellige projekter. Disse input anvendte vi til at formulere løbende anbefalinger til projektgruppernes fremadrettede arbejde og samarbejdsprocesser (se bilag 2, 3 og 4).

4.2 Dataindsamling

4.2.1 Kvalitative metoder

Vi anvendte primært kvalitative dataindsamlingsmetoder, herunder semistrukturerede interviews og observationer, da disse metoder bidrog med nuanceret viden om og indsigt i samarbejdsprocesserne i projektgrupperne. Citaterne i rapporten er uddrag fra interviews eller fritekstsvar fra vores survey, som beskrives i afsnit 4.2.2, mens observationer blev brugt til at guide os i udviklingen af interviewguides og til løbende at øge vores generelle kendskab til projekternes processer og samarbejdsrelationer. Vores analytiske tilgang var abduktiv, hvilket var oplagt for vores iterative proces, da tilgangen gav plads til at skifte retning undervejs i processen alt efter, hvad der fyldte for projektdeltagerne (Bertilsson 2004).

4.2.2 Survey

I marts 2023 udførte vi en survey ved hjælp af programmet SurveyXact. Surveyen blev sendt ud til projektdeltagere fra de ni projekter under Erhvervsfyrtårn Life Science. Deres besvarelser var anonyme. Formålet med surveyen var at supplere vores dybdegående kvalitative indsigter med en kvantitativ bredde. Surveybesvarelserne skal ses i det lys, at projekterne var på vidt forskellige stadier, da de modtog den, og der var nuancer i deres besvarelser, som bedre kunne indfanges kvalitativt. Nogle af disse nuancer kom dog til udtryk i deres fritekstsvar.

Foruden de fem projekter, som vi evaluerede, inddrog vi yderligere fire projekter i surveyen og i vores læringsworkshops. De fire projekter kørte parallelt under Sund Vægt-temaet, men var formelt set ikke en del af vores evalueringsopgave: PULS i skolen, Inspiration til et Sundere Liv, Overvind Overvægt og Sund Vægt (se bilag 1). Formålet med at inddrage disse projekter var at støtte op om den fælles læring og videndeling på tværs af projekter under Erhvervsfyrtårn Life Science. Rapporten baserer sig primært på analyse og resultater af de førnævnte fem projekter.

I alt besvarede 30 ud af 43 respondenter, fordelt på de ni projektgrupper, den udsendte survey. Det giver en svarprocent på 70 %. Af de 30 respondenter var 17 fra vidensinstitutioner, 11 fra private virksomheder og to fra den regionale sektor. Ingen kommunale parter besvarede surveyen. Surveyen indeholdt spørgsmål vedrørende projekternes vurdering af projektperioden, samarbejde mellem de forskellige typer af aktører samt status på at nå projektmål. Derudover brugte vi besvarelserne til at udvælge og udvikle tematikkerne til den tredje workshop.

4.2.3 Videndeling på tværs

I tråd med det formative formål afholdte vi i løbet af projektperioden tre workshops for at skabe og dele læring på tværs af projektgrupperne og kvalificere resultaterne fra vores datamateriale i den tværgående evaluering. Deltagerne var repræsentanter fra de ni projekter.

1

Projekternes opstart

Online workshop i oktober 2022 med fokus på projekternes opstart under Erhvervsfyrtårn Life Science. Se bilag 2.

2

Lær at stille de gode spørgsmål

Online workshop i februar 2023 med fokus på evaluering af de enkelte projekter, inspireret af VTV-modellen. Se bilag 3.

3

Fra pilot til praksis

Fysisk halvdagsworkshop i maj 2023 med fokus på overgangen fra pilotprojekt til implementering og skalering. Se bilag 4.

”Jeg tager med mig, at der er viden i de andre projekter, som vi kan trække endnu mere på, end vi allerede gør

- Projektleder

4.2.4 Datakilder

Vi indsamlede data i perioden fra august 2022 til maj 2023. Vi behandlede den kvalitative data i softwareprogrammet NVivo. Nedenstående tabel illustrerer evalueringens datakilder.

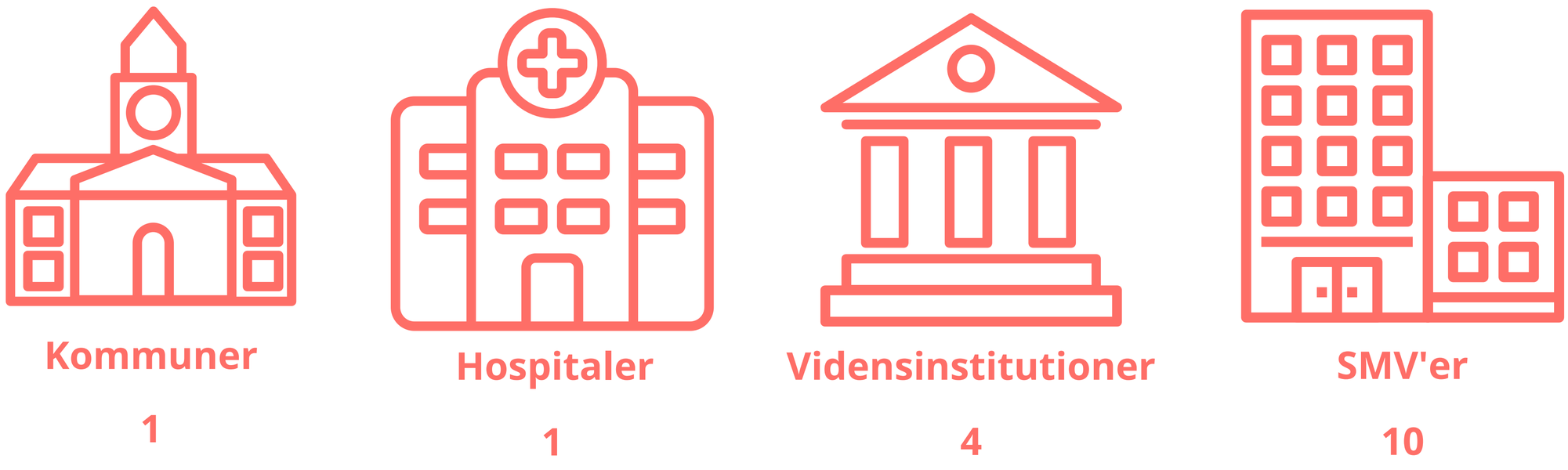
Tabel 1: Oversigt over evalueringens datakilder

Datakilder	Fordelt på individuelle parter	Fordelt på organisatoriske parter
26 semi-strukturerede interviews fordelt på 4 interviewrunder	Projektlederfunktion: 8 (6 af disse interviewede vi af to omgange) Projektmedarbejdere: 7 Lokale tovholdere: 5	Kommune: 5 Region: 3 SMV: 8 Vidensinstitution: 10
1 survey - sendt til 43 projektdeltagere Antal respondenter: 30 Svarprocent: 70 %	Projektejer: 4 Projektleder: 10 Projektkoordinator: 3 Projektmedarbejder: 13	Kommune: 0 Region: 2 SMV: 11 Vidensinstitution: 17
13 observationer	4 af projektgrupperne	
3 workshops - 2 virtuelle og 1 fysisk	Mellem 20 og 40 deltagere pr. workshop fra de 9 projekter	

5 Projekternes organisering under Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt

De fem projekter under Erhvervsfyrtårn Life Science var alle tværsektorielle projekter med offentlige og private parter repræsenteret. Gense oversigten over de fem projekter på side 5, hvor det fremgår, at projekterne havde forskellige målgrupper, der spændte fra børn i grundskolen til gravide kvinder og familier, individer på arbejdsmarkedet og ældre borgere. Parterne dannede projektgrupper gennem match-making-arrangementer samt uformel netværksdannelse i løbet af foråret 2022.

Figur 2: Overblik over fordelingen af centrale aktører i projektgrupperne



Ovenstående figur viser et overblik over fordelingen af kommuner, hospitaler, vidensinstitutioner og virksomheder i de fem projektgrupper. Tallene repræsenterer de mest centrale aktører i projektgrupperne i de fem evaluerede projekter. ”Projektgruppe” refererer her til det inderste led i projektet som angivet i deres projektbeskrivelser. Fordi det er lidt forskelligt, hvem projektlederen har inkluderet som "projektgruppemedlem" i projektbeskrivelsen, har vi foretaget en vurdering. Tallene skal derfor ses om et billede af en fordeling nærmere end helt præcise tal. Vi har valgt at inddrage de aktører, der mødtes jævnligt og traf beslutninger. Der kan derfor sagtens være en lokal projektleder eller tovholder, der ikke tælles med i projektgruppen i denne rapport, fordi de ikke deltog på projektgruppemøder.

Som det fremgår af Figur 2, bestod de fem projektgrupper primært af SMV’er og vidensinstitutioner og i mindre grad af kommuner, hospitaler og klinikker. SMV’erne og vidensinstitutionerne udgjorde altså typisk det inderste led i projektgrupperne, hvorimod kommuner og hospitalsafdelinger i højere grad var med som lokale tovholdere, der blev inddraget i projektet. Bemærk dog, at en af vidensinstitutionerne er forankret i Region Hovedstaden. I tre af projekterne var projektlederen fra en SMV, hvoraf det ene projekt delte projektledelsen mellem en SMV og en kommune. I ét projekt var projektlederen fra en SMV, selvom projektejeren var fra en vidensinstitution. I de to andre projektgrupper var projektlederen fra en vidensinstitution. Projektgrupperne var dog hele tiden var under udvikling, og flere fa projekterne var i gang med at lave nye samarbejdsaftaler i maj 2023. Figuren er derfor et øjebliksbillede.

6 Samarbejdsprocessen

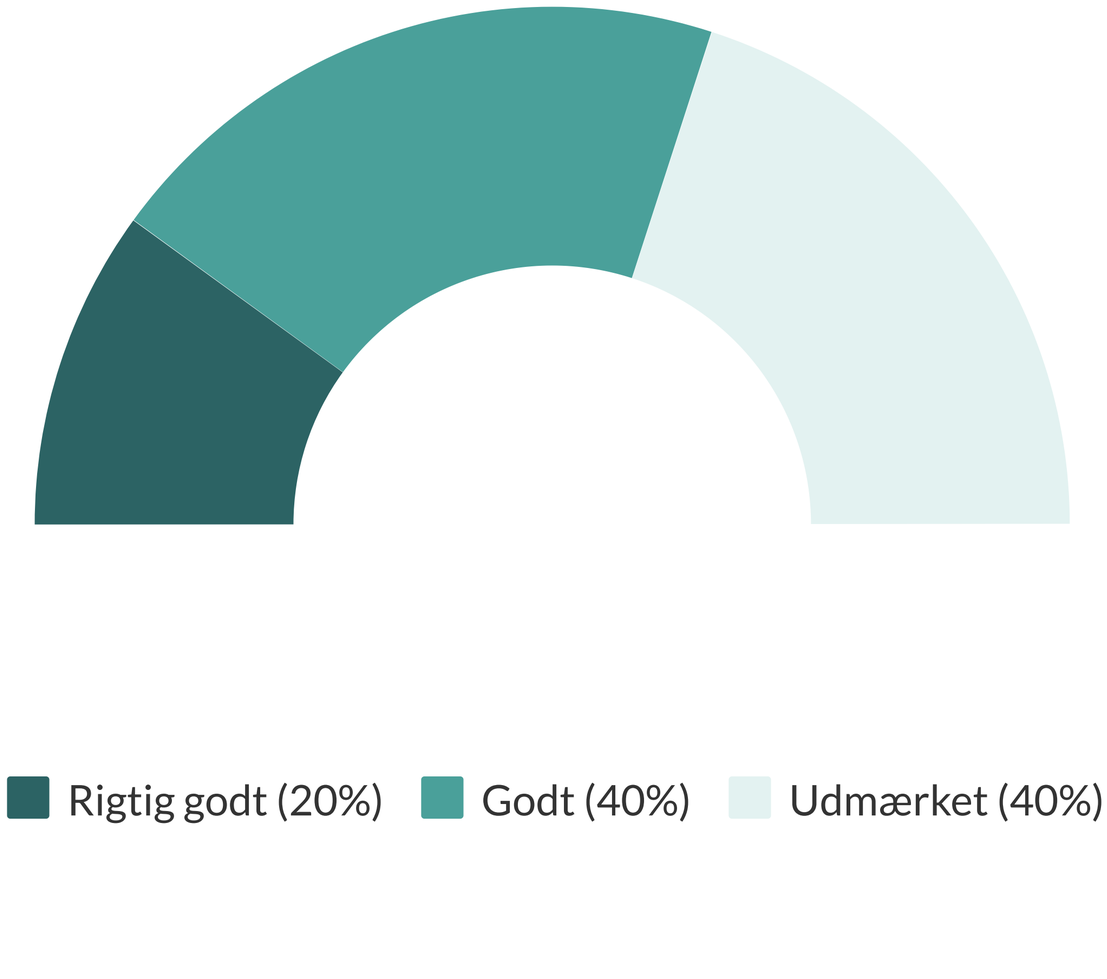
Hovedfokus i denne evaluering er samarbejdet mellem de offentlige og private parter i projektgrupperne. Vi fulgte projekterne tæt fra august 2022 til maj 2023 og fik derfor et indblik i, hvad der fyldte i deres samarbejdsproces på forskellige tidspunkter i projektperioden. I dette afsnit kommer vi ind på projektparternes vurdering af samarbejdet, deres indledende incitamenter for at deltage, opstartsfasen i projektgrupperne og deres proces i forhold til at drive projektet fremad.

6.1 Samarbejdet forløb godt

Overordnet vurderede både projektledere og -parter samarbejdet i projektgrupperne positivt gennem hele projektperioden, og samarbejdet bar typisk præg af engagement og entusiasme. Det betød ikke, at alt kørte gnidningsfrit, men de udfordringer, de mødte rent samarbejdsmæssigt, blev løst. Udfordringer blev blandt andet håndteret ved at mødes oftere i projektgruppen end først planlagt, genbesøge det fælles mål og justere projektets tidsplan og milepæle (se bilag 2 for at se anbefalinger fra første workshop). Selvom offentlig-privat samarbejde var ukendt land for mange af deltagerne, gik de til arbejdet med et ønske om at få det til at lykkes i fællesskab. Denne indstilling medvirkede sandsynligvis i sig selv positivt til projektets fremdrift, da fælles engagement hos alle parter i litteraturen fremhæves som en fremmende faktor for OPI'ets succes (Brogaard & Petersen 2014).

I surveyen blev deltagerne bedt om at vurdere samarbejdet i projektgruppen. Besvarelserne viser, at størstedelen af respondenterne vurderede samarbejdet som enten "rigtig godt", "godt" eller "udmærket", mens ingen respondenter vurderede samarbejdet som "dårligt" eller "rigtig dårligt". Deltagerne blev yderligere bedt om specifikt at vurdere deres oplevelse af, hvordan samarbejdet på tværs af den offentlige og private sektor havde fungeret. Også her viser besvarelserne, at alle respondenter vurderede samarbejdet på tværs af den offentlige og private sektor som "rigtig godt", "godt" og "udmærket", og at ingen respondenter svarede, at de fandt samarbejdet "dårligt" eller "rigtig dårligt". Se Figur 3.

Figur 3: Vurdering af samarbejdet på tværs af den offentlige og private sektor



6.2 Parternes motivation for at indgå i partnerskabet

Projektparterne gav udtryk for at have forskellige incitamenter til at indgå i et partnerskab under Erhvervsfyrtårnet alt efter, om de kom fra den private eller den offentlige sektor. En forsker skrev for eksempel følgende i sin besvarelse af vores survey:

> *Det udfordrende er, at der er mange forskellige og til tider modsatrettede interesser blandt de forskellige aktører i projektgruppen. For eksempel er der kommercielle interesser, som vægter hos de private, og som vi på en forskningsinstitution skal forholde os til. Det var udfordrende i starten af projektet at blive enige om, hvem der havde ansvar for hvad. Det er blevet meget bedre, som projektet er kommet længere.*

Evalueringen viser, at projektgrupperne - stort set uden problemer - formåede at rumme de forskellige interesser og incitamenter i projekterne det første års tid. Det tyder dog på, at det var en fordel, at de forskellige parter italesatte deres forskelle og forventninger for projektet og hurtigst muligt brugte tid på at opnå enighed om det fælles mål og fremgangsmåde. De overlappende incitamenter, der blev nævnt under vores interviews med projektdeltagere, projektledere og lokale tovholdere, var:

Positionering i feltet
Parterne indgik i partnerskabet i håbet om, at det kunne føre til, at organisationen ville få en større rolle i deres faglige eller kommercielle felt

Videreudvikling og validering af løsning
Parterne anså deltagelsen i partnerskabet som en mulighed for at videreudvikle og validere en eksisterende løsning

Partnerskaber er den vej, udviklingen går
Parterne indgik i partnerskabet, da de mente, at nutidens og fremtidens problemer ikke kan løses alene, men må løses i fællesskab

Unik adgang til data og målgruppe
Samarbejdet med det offentlige og vidensinstitutioner blev af SMV'er anset som en unik adgang til data og målgruppe, som de normalt kan have svært ved at tilgå

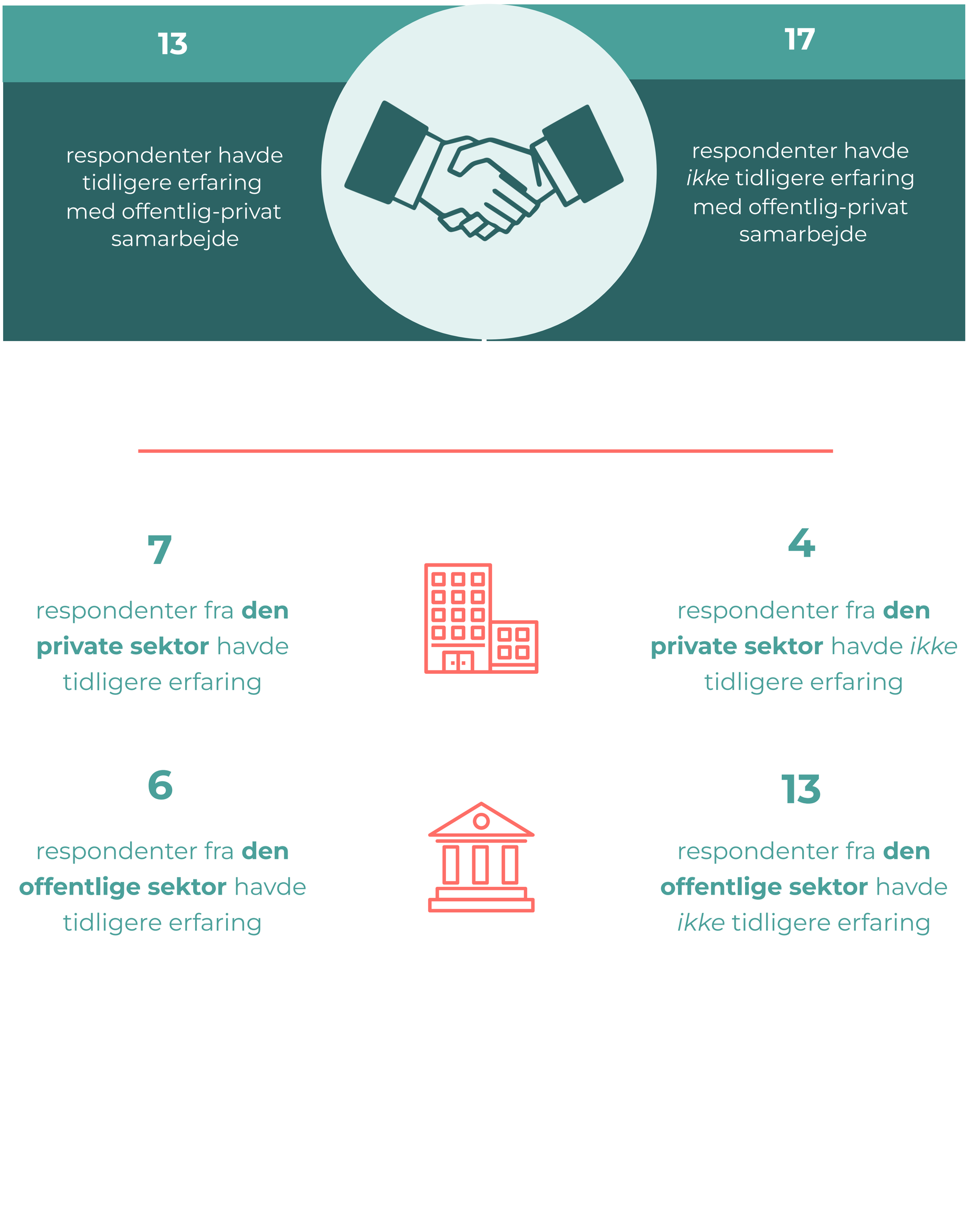
Interesse for emnet
Parterne brændte for emnet "Sund Vægt" og ønskede at gøre en forskel på området

Adgang til andre kompetencer
Parterne anså partnerskabet som en mulighed for at arbejde på en indsats og få input fra andre aktører, der besad kompetencer, som de ikke selv havde

6.3 Tidligere erfaring med offentlig-privat samarbejde og innovation

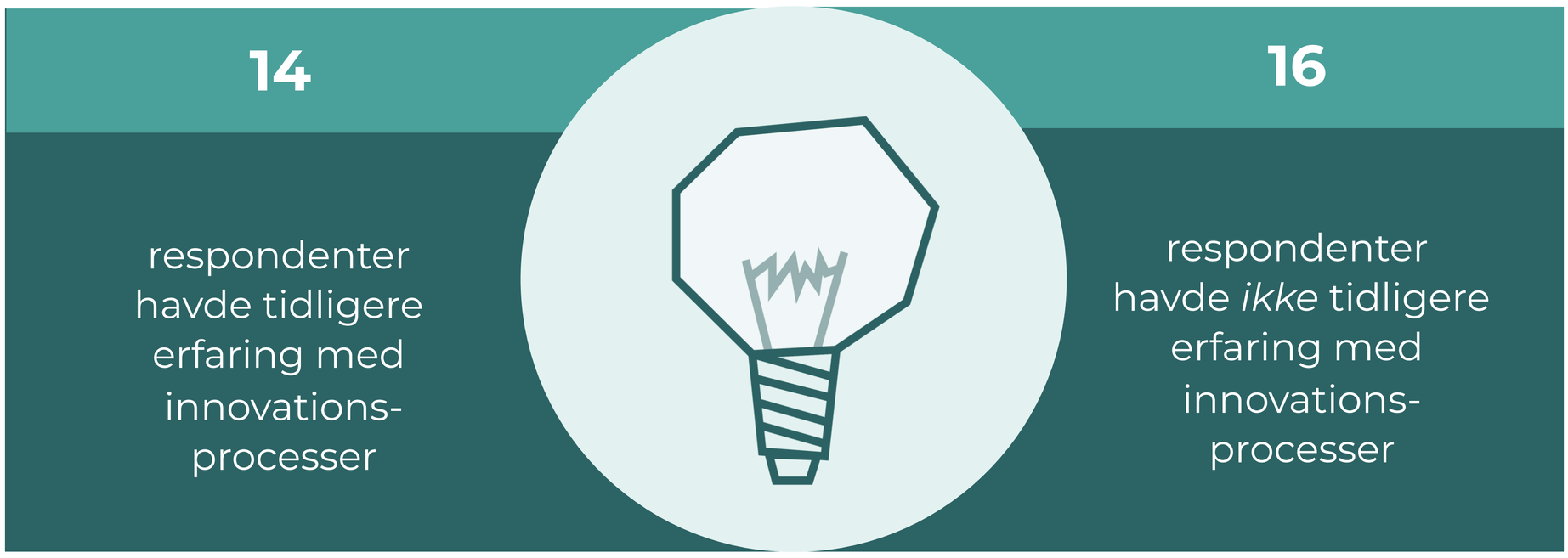
Litteraturen beskriver forhenværende erfaring eller træning i innovation og OPI som en stor fordel for OPI-projekters succes (Brogaard & Petersen 2022; Riis 2022; Weihe et al. 2011). I vores survey angav 13 respondenter (*N*=30) at have erfaring med offentligt-privat samarbejde før deltagelsen i Erhvervsfyrtårnet, mens 17 svarede, at de ikke havde tidligere erfaring.

Figur 4: Fordelingen af respondenter med tidligere erfaring med offentlig-privat samarbejde



Ser vi på projektparternes tidligere erfaring med innovationsprocesser, tegner der sig et lignende billede. Overordnet set havde parterne fra den private sektor i højere grad tidligere erfaring med både offentlig-privat samarbejde og innovationsprocesser end deltagerne fra den offentlige sektor.

Figur 5: Fordelingen af respondenter med tidligere erfaring med innovation



6.4 Det tog tid at etablere et samarbejde på tværs af sektorer

Flere parter i projektgrupperne mødtes 4-8 uger op til projektperiodens begyndelse for sammen at udvikle en projektbeskrivelse, de kunne søge midler til under Erhvervsfyrtårn Life Science. Når vi herefter refererer til opstartsfasen, mener vi de første par måneder efter projektperiodens begyndelse, efter projekterne var blevet godkendt af styregruppen i foråret 2022. Det var i opstartsfasen, at projektparterne skulle etablere en god samarbejdsstruktur med aktører fra andre sektorer og samarbejde om at lave en målbeskrivelse, der var meningsfuld for alle involverede. Projektdeltagerne gav udtryk for, at det var en krævende proces, hvor aftaler for projektets forløb skulle indgås, og hvor roller skulle fordeles i en, for mange, ny setting; nemlig offentlig-privat samarbejde og innovation.

For flere af projekterne trak opstartsfasen længere ud end forventet. Det skyldtes, at processer såsom samarbejdsaftaler, databehandleraftaler og samtykkeerklæringer viste sig at være tidskrævende (Brogaard & Petersen 2014). Ikke desto mindre er den slags processer nødvendige for at kunne påbegynde dataindsamling jævnfør GDPR-lovgivningen. Organisationers godkendelsesprocesser i forhold til databehandleraftaler kan sommetider tage op til flere måneder, hvilket også var tilfældet i Region Hovedstaden. Derudover skulle projekterne grundet den etårige tidsramme nå at få mange ting på plads på relativt kort tid. Flere projekter anmodede derfor om – og fik accept til – at forlænge projektperioden med to måneder til udgangen af august 2023. En repræsentant fra en SMV sagde følgende om opstartsfasen:

> *Jeg har egentlig oplevet det som, at den første måned gik med at finde ud af, hvilket ben vi skulle stå på. Har vi overhovedet fået projektet, og hvordan kommer vi i gang? Få organiseret nogle opstartsmøder og så videre. Så faldt der lidt mere ro på. Der var lige nogle dokumenter, der skulle være styr på. Samarbejdsaftaler, der skulle på plads. Hvis man skulle sige noget, så ville det være – og det kommer der også til at være til de næste projekter – lidt bedre styr på, hvordan får vi lavet en god proces omkring den der onboarding.*

Nogle projekter ventede længe på godkendelser, før de kunne komme videre med deres dataindsamling. For eksempel ventede en privat virksomhed flere måneder på at blive godkendt som databehandler af regionen, og i den tid kunne virksomheden ikke modtage data og derfor ikke udvikle på prototypen. Dette var med til at skubbe hele tidsplanen og forsinke projektet, hvorfor projektgruppen var nødt til at søge om forlængelse for at kunne nå deres mål for projektperioden.

I de første interviews med projektlederne spurgte vi dem, om der var en særlig sparring eller viden, de følte, at de manglede i forhold til at påbegynde et OPI-projekt. Her var svaret typisk nej. Når vi spurgte dem igen nogle måneder senere, nævnte flere, at det ville have været rart at vide, at for eksempel en kommune har en helt anden beslutningsstruktur end en SMV, eller at databehandleraftaler tager lang tid at få i hus – en viden, som de ikke havde på forhånd og derfor ikke vidste, at de manglede. Der blev i den forbindelse flere gange efterspurgt en form for ”Grønspættebog” med information om, hvordan man bedst indgår i OPI-samarbejder.

6.5 Forventningsafstemning var altafgørende

I opstartsfasen skulle projektgrupperne helt lavpraktisk finde ud af, hvordan de ville gribe samarbejdet an og "kridte banen op" ved at tydeliggøre ansvars- og rollefordelingen. Her blev det for første gang tydeligt for projektdeltagerne, at de indgik i et fælles projekt med parter fra forskellige baggrunde og med forskellige tilgange. Projektgrupperne nævnte i de fleste af vores observationer og interviews, at tidlig og løbende forventningsafstemning var en forudsætning for et succesfuldt OPI-samarbejde, hvilket stemmer overens med tidligere erfaringer beskrevet i OPI-litteraturen (Carve Consulting 2014; Petersen & Brogaard 2014; Riis 2022; Øllegaard et al. 2016). Vigtigheden af forventningsafstemning er særligt gældende i OPI-sammenhæng, hvor det at lære de andre sektorers sprog og verdener at kende fordrer en "tosprogethed" (Elter & Myhre 2014). Det betyder, at særligt projektlederen må have en forståelse for den private verdens sprog og logikker såvel som for den offentlige sektor og vidensinstitutioner for at stille de rette spørgsmål på de rette tidspunkter og "oversætte" viden mellem projektparterne.

Tosprogethed viste sig at være vigtig i projektgrupperne under Erhvervsfyrtårn Life Science, da deltagerne talte forskellige sprog alt efter, hvilken sektor de kom fra og hvilken faglig baggrund, de havde. Parterne kunne ikke tage for givet, at de andre tænkte og handlede, som de selv gjorde. Alle projektgrupperne oplevede, at det tog tid at opbygge en god og tillidsfuld relation til hinanden, og at de skulle genbesøge forventningerne undervejs i projektperioden. Det var en tidskrævende øvelse, som det fremgår af følgende fritekstsvar fra surveyen:

> *Det har helt klart givet nogle muligheder, at vi har haft en "partner" i projektet frem for en "kunde". Det har medført, at vi kan være mere udforskende og prøve flere ting af. Dog har det også medført, at der til tider har været ekstra arbejde i forhold til koordinering og beslutningstagning.*

Flere af projekterne havde gode erfaringer med at forventningsafstemme tidligt i processen. Nogle af projektgrupperne mødtes for eksempel i starten af projektperioden for at aftale og nedfælde roller og leverancer for projektperioden samt drøfte, hvordan de hver især så på processen. Her blev det klart i et af projekterne, at de forskellige parter havde ret forskellige syn på processen – selv de parter, som kom fra den samme sektor. I en anden projektgruppe inviterede projektlederen en af de andre parter med til at lave en fælles kernefortælling om projektet for at sikre, at deres respektive viden og visioner var nedfældet i samme dokument. Denne beslutning kom i kølvandet på diskussioner om projektets formål.

Når der en gang imellem opstod misforståelser i projektgrupperne, udtrykte parterne, at de kunne have været undgået ved forventningsafstemning om deres forskellige fagligheder og kompetencer, samt hvem der skulle levere hvad og hvornår. Det tyder dog på, at projektgrupperne generelt formåede at skabe en god ansvarsfordeling, og i surveyen vurderede ni ud af 10, at ansvarsfordelingen i projektgruppen fungerede enten "rigtig godt", "godt" eller "udmærket".

6.6 Faste møder

Stort set alle projekterne fremhævede vigtigheden af at planlægge og afholde faste statusmøder i projektgruppen fra starten af, også selvom der ikke umiddelbart var noget vigtigt at drøfte. Det blev både italesat i interviews og på de projektgruppemøder, vi observerede. En forsker italesatte det på følgende måde i et interview:

> *Det, der har fungeret meget godt, tror jeg, er, at vi fra starten har lagt et rul af mødekohorter ind – statusmøder, som vi har haft helt fast, kun en halv time en gang hver uge, men så vi hele tiden har haft hånd i hanke med, hvad det er, vi har gang i. "Har vi nogle flaskehalse, venter I på noget fra mig, venter jeg på noget fra jer?"*

Det taler altså for nødvendigheden af en fælles tidsplan og en stor forståelse for, at man arbejder med forskellige årshjul alt efter, om man sidder på en folkeskole, en hospitalsafdeling, en vidensinstitution eller i en lille virksomhed.

En anden projektgruppe opdagede først behovet for faste statusmøder, da de mærkede konsekvensen af ikke at kommunikere nok med hinanden. De forskellige projektparter i gruppen havde vidt forskellige udgangspunkter og arbejdsgange i hverdagen. I en periode, hvor den private virksomhed arbejdede med data, undrede deres offentlige samarbejdspartner sig over, hvad virksomheden foretog sig, og hvorfor de ikke hørte noget. I den private virksomhed var der dog flere medarbejdere, der arbejdede fuldtid på projektet, hvilket samarbejdspartneren ikke var klar over. De indførte derfor ugentlige statusmøder for at tjekke ind med hinanden – noget, de gav udtryk for, at de ville ønske, at de havde gjort fra starten. Et af de andre projekter oplevede signifikante forsinkelser, da de opdagede, at deres tidsplaner ikke var afstemt. Den ene part havde taget for givet, at den anden part kendte til en stor begivenhed i deres årshjul, og den anden part havde ikke spurgt ind til dette, da de ikke kendte til begivenheden.

Det at mødes med hinanden fysisk frem for online blev fremhævet som fordelagtigt, særligt i starten af projektperioden. Det tyder således på, at det bidrog til, at parterne lærte hinandens verdener at kende, når de tog på besøg hos hinanden. Derudover gav det fysiske møde mulighed for at drøfte og diskutere mere frit. Behovet for hyppige møder betød dog, at det virtuelle format var et nødvendigt supplement for de fleste projektgrupper. Det fungerede udmærket, og det var en nem løsning, når parter med forskellige tidsplaner og arbejdsopgaver på tværs af kommunegrænser skulle mødes jævnligt.

6.7 Opbygning af tillid

Tillid er en væsentlig mekanisme i tværsektorielle samarbejder. Det kan føre til øget effektivitet, stabile netværksrelationer, vidensdeling og gensidig læring (Christensen & Nielsen 2017; Petersen & Brogaard 2022). De offentlige og private parter havde forskellige incitamenter, organisatoriske strukturer, fagligheder og prioriteringer med "hjemmefra", som skulle oversættes til de andre projektparter, så de hver især fik rum til at bidrage med deres *unikke*, faglige kompetencer og samtidig var sikre på, at alle spillede efter *fælles* spilleregler. Dette både krævede og fordrede "kompetencetillid" blandt parterne (Christensen & Nielsen 2017). Med kompetencetillid mener vi tillid til de andre projektparters individuelle og organisatoriske kompetencer til at løse opgaven tilfredsstillende (Ibid.).

Nogle af de tiltag, vi observerede på projektgruppemøder, som løftede kompetencetilliden mellem parterne, var for eksempel at invitere samarbejdspartnere til at være med til at skrive en fælles kernefortælling om projektet, fordi det gav indblik i deres respektive værdisæt og kompetencer, eller at afholde ekstra møder for at løse udfordringer i fællesskab, frem for at projektlederen blot konsulterede sin egen organisation.

Samtidig så vi eksempler på situationer, hvor mangelfuld kommunikation og forventningsafstemning resulterede i en lavere kompetencetillid til de andre parter i projektgruppen. Eksempelvis stod en projektpart for en opgave i forbindelse med dataindsamling i projektgruppen, og denne parts sædvanlige datastandarder og opgaveløsning levede ikke op til en af de andre parters forventninger. Det førte til nogle uoverensstemmelser blandt dem. Hvis den slags situationer ophober sig i et samarbejde, kan det ende med, at parterne mister tillid til hinandens evner til at udføre en opgave. Situationer som denne kan derfor påvirke tilliden i projektgruppen negativt og reducere sandsynligheden for, at parterne vil fortsætte samarbejdet eller indgå i et eventuelt fremtidigt samarbejde. I eksemplet med dataindsamlingsopgaven kunne de med fordel have forventningsafstemt standarder og forventninger med hinanden eller allokeret opgaven hos den part, der stillede de højeste krav til datakvaliteten.

7 Projektparternes udbytte af at deltage i et OPI

Projektparterne gav løbende udtryk for en række udbytter ved at indgå i et OPI. Disse udbytter beskrives i det følgende afsnit og opdeles i udbytter for henholdsvis både offentlige og private parter, udbytter særligt for SMV'er og udbytter særligt for den offentlige sektor, herunder også vidensinstitutioner.

7.1 Udbytter for både offentlige og private parter

Synergieffekt

I interviewene gav deltagerne udtryk for, at når et OPI-samarbejde fungerer godt, kan de forskellige parter sammen "få ting til at ske" og finde løsninger, der kun kan lade sig gøre i kraft af samarbejdet. Kort sagt udtrykte flere parter, at der kan opstå en synergieffekt, når forskellige sektorer og fagligheder mødes og arbejder sammen om et fælles projekt. En offentlig part sagde følgende:

> *I og med at man kommer fra forskellige professionelle verdener, så bidrager man også med forskellige erfaringer, forskellig viden og forskellig kunnen, som til sammen er med til at skabe en udviklingsplatform, hvis man kan sige det sådan, som har et betydeligt større potentiale, end hvis jeg og mine kollegaer sad her på [den offentlige institution] og lavede noget for os selv. Der er en meget stor grad af synergi i sådan nogle samarbejder.*

Udvidet netværk og ny viden om samarbejdspartnere

Flere deltagere gav udtryk for, at de fik konkret erfaring og viden om andre aktørers arbejdsgange samt en forståelse for, hvad det kræver at indgå i samarbejde med en anden type aktør, end man er vant til. Det stemmer overens med litteraturen, der fremhæver ny viden om andre parter til fremtidige samarbejder som et af de væsentligste output af partnerskaberne (Brogaard & Petersen 2014). Et mere konkret output, som evalueringen viser, er, at SMV'ers samarbejde med det offentlige kan føre til, at de bliver godkendt som databehandlere i det offentlige, hvilket i projektperioden var tilfældet for to af de deltagende virksomheder. Den konkrete erfaring med offentlige godkendelsesprocesser vil formentlig gøre det nemmere og hurtigere for de private virksomheder at opnå godkendelser fremadrettet.

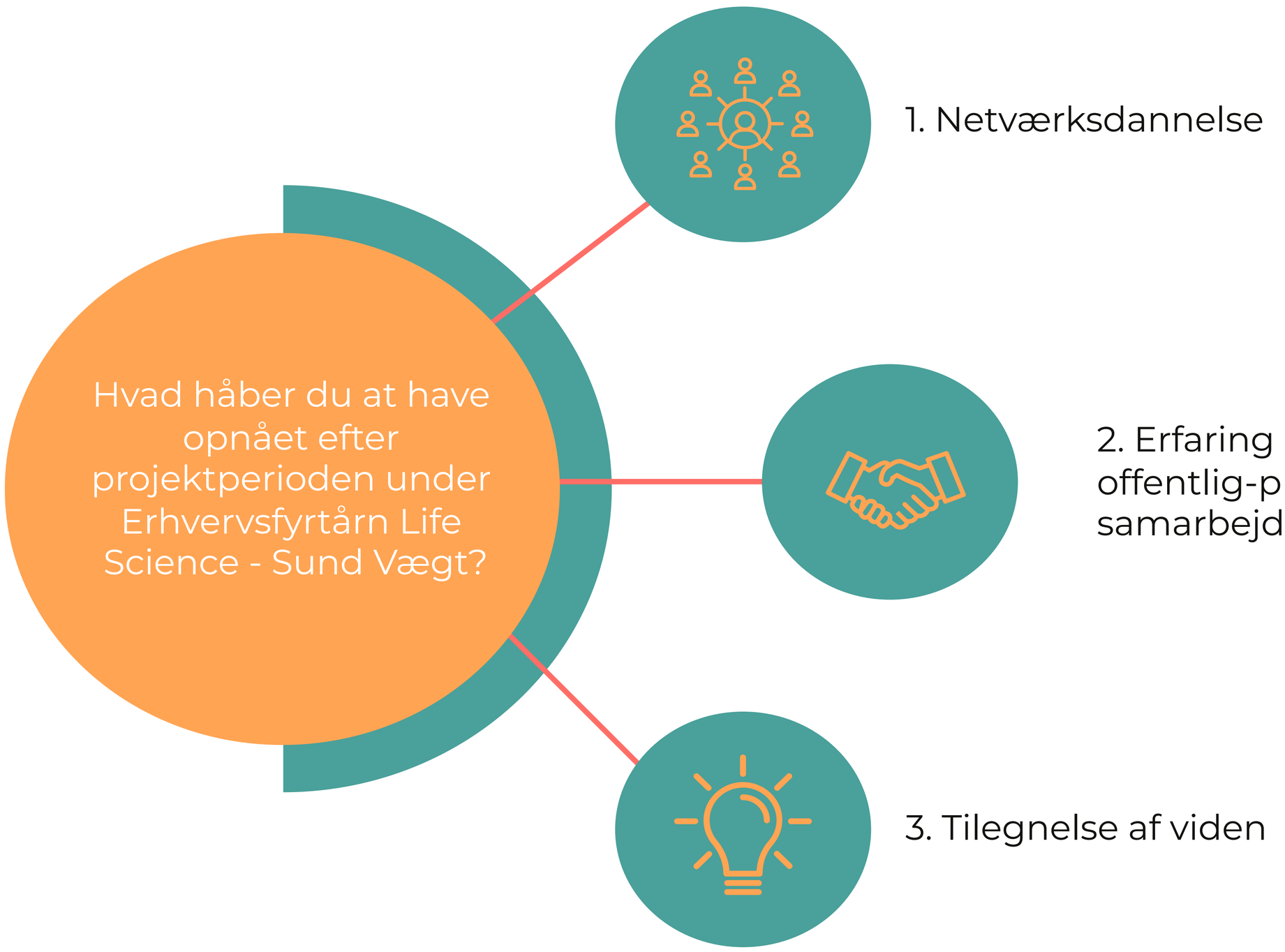
På denne måde åbnede samarbejdet døre for nye fremtidige offentlige samarbejdspartnere, som udtrykt af en SMV-part:

> *Vi er bevidste om, at der er nogle udfordringer ved at arbejde med det offentlige qua nogle højere krav og dokumentationer og processer, men samtidig er det jo også en mulighed for os at blive indlemmet i, hvordan det offentlige faktisk opererer, og hvordan det kan klargøre os til at komme ind på det marked - og samtidig få nogle erfaringer med at samarbejde med det offentlige.*

I samarbejdet med SMV'er oplevede vidensinstitutioner, at der var kortere og dermed hurtigere vej til ledelseslaget i det private. De kunne kontakte lederen direkte, og vedkommende var tit selv involveret i udførelsen af projektet. En forsker udtalte:

> *Det er selvfølgelig også nogle mindre virksomheder, vi arbejder sammen med i det her projekt, så der er kort vej til toppen. Vi arbejder jo sammen med dem, der faktisk sidder i toppen af de her virksomheder og tager beslutningerne, og samtidig også dem der udfører arbejdet, så det er jo virkelig, ja... En helt anden måde at arbejde på.*

Figur 6: Surveybesvarelser på, hvad respondenterne håber at opnå efter projektperioden (i prioriteret rækkefølge)



Kompetenceløft i organisationen

Projektparterne oplevede, at deres deltagelse i Erhvervsfyrtårn Life Science gav værdi til deres organisation i form af ny viden og forbedrede kompetencer. Over halvdelen af respondenterne, syv ud af 10, vurderede i surveyen, at deltagelsen i meget høj grad eller høj grad bidrog med ny viden eller forbedrede kompetencer i deres organisation. Helt konkret indebar disse kompetencer erfaring med offentligt-privat samarbejde og erfaring med innovationsprocesser.

7.2 Udbytter særligt for SMV'er

Unik adgang til målgruppe og data

Flere SMV-parter udtrykte, at samarbejdet med den offentlige sektor gav en unik adgang til deres målgruppe og data, som de ellers som privat virksomhed kunne have svært ved at opnå på egen hånd. Se følgende citat fra en SMV-part:

> *Det er det, som de her offentlige-private ting kan. Det er fedt at få så dybt et blik ind i praksis. Det er ret unikt og svært at få som privat virksomhed normalt.*

Adgangen til målgrupper gennem samarbejdet med det offentlige og de praksisnære vidensinstitutioner gav altså SMV'er mulighed for at afprøve deres produkt og teste løsninger tættere på praksis.

Afprøvning af produktets relevans

For SMV'erne var jagten på bekræftende data en af de centrale bevæggrunde for at samarbejde med vidensinstitutioner trods det bureaukratiske besvær. Som led i at SMV'erne via samarbejdet med den offentlige sektor, herunder vidensinstitutioner, opnåede nemmere adgang til målgruppen, kunne samarbejdet hjælpe dem med at få undersøgt og potentielt valideret deres produkt via forskning eller praksis, som en SMV-part fremhævede i et interview:

> *Det er et kæmpe plus for sådan nogle som os, som ofte står derude og snakker med de offentlige aktører. Vi står derude og siger "Jamen vi ved godt, at det virker, men vi har ikke nogen tal på det", så derfor er det også vigtigt at få dem med, som kan sandsynliggøre og anskueliggøre - og rent faktisk kan påvise den effekt, der er derude.*

Samarbejdet kan altså være en måde at få blåstemplet sit produkt – ikke nødvendigvis i løbet af projektperioden men på sigt, når datagrundlaget er på plads.

7.3 Udbytter særligt for offentlige organisationer

Adgang til tekniske kompetencer

De offentlige parter og vidensinstitutioner oplevede, at samarbejdet med private aktører gav dem adgang til teknisk ekspertise, de ikke selv besad, men som var relevant i forhold til udviklingen af de nye, ofte digitale, løsninger. Det stemmer overens med det billede, litteraturen tegner (Brogaard 2021). Et simpelt eksempel kan være, at det offentlige, for eksempel en kommune eller en hospitalsafdeling, har en idé til en app, men ikke har de tekniske kompetencer til at udvikle appen. En offentlig projektpart udtalte:

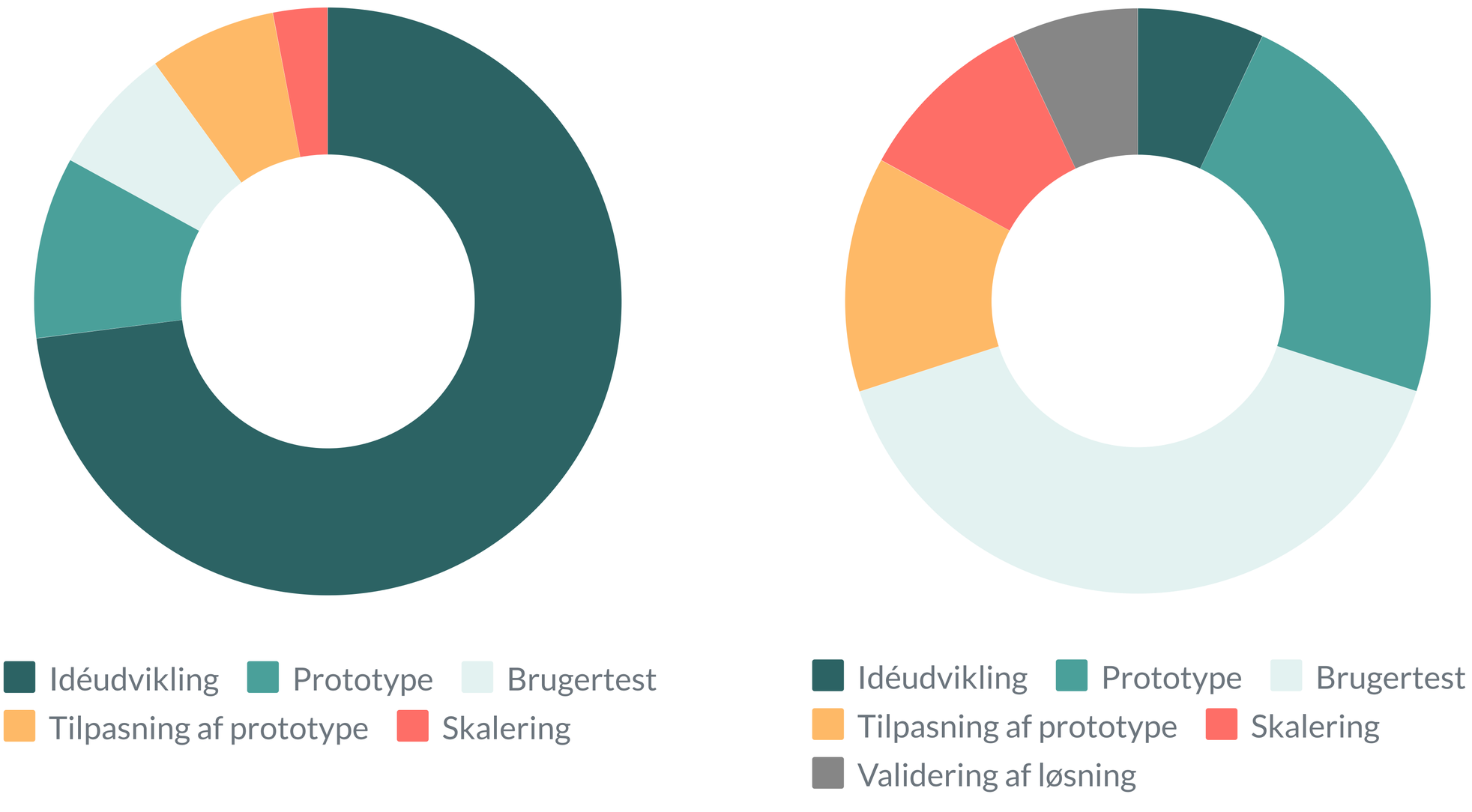
> *Der er bare ikke så mange ressourcer i det offentlige, og derfor er al den hjælp, vi kan få udefra, til at løfte et projekt, velkommen. Så det giver en højere faglig kvalitet indenfor det område, man nu har brug for at arbejde med, for eksempel IT. Det at have private virksomheder med inde, som faktisk har mulighed for at bidrage med et rigtig højt, veludviklet produkt, frem for at vi i det offentlige starter helt fra scratch og skal igennem alle børnesygdommene.*

Det private spillede på denne måde ind med kompetencer i forhold til at udvikle produkter og løsninger, som offentlige parter ikke havde ressourcer eller evner til at udvikle på egen hånd.

8 Projekternes status maj 2023

Den afsluttende interviewrunde med projektlederne blev foretaget ultimo april 2023. Alle fem projekter havde på dette tidspunkt udviklet og afprøvet prototyper på deres indsatser og var enten i gang med eller havde netop afsluttet brugertest. Alle projekter havde haft fremdrift i forhold til den indsats, de skulle løse i fællesskab i årets løb. I de afsluttende kvalitative interviews vurderede projektlederne, at de overordnet set havde nået de mål, som de havde sat for projektperioden – eller at de ville nå dem ved udgangen af projektperioden i august 2023. Der skal tages forbehold for, at projekterne ikke var afsluttede i maj 2023, og at de fleste manglede at afslutte deres afprøvningsfase. Alle havde til gode at evaluere deres egne processer og indsatser.

Figur 7: Cirkeldiagrammet til venstre viser projekternes stadier i opstartsfasen. Cirkeldiagrammet til højre viser projekternes stadier i marts 2023



I surveyen blev respondenterne bedt om at angive, hvor projektet befandt sig henholdsvis i opstartsfasen, det vil sige ved projektperiodens start, og i marts 2023. Cirkeldiagrammerne viser fordelingen af respondenternes besvarelse for begge perioder. 22 respondenter svarede, at de i projektets opstartsfase var i idéudviklingsfasen. I marts 2023 vurderede flest respondenter (12) at deres projekt befandt sig på stadiet for brugertest.

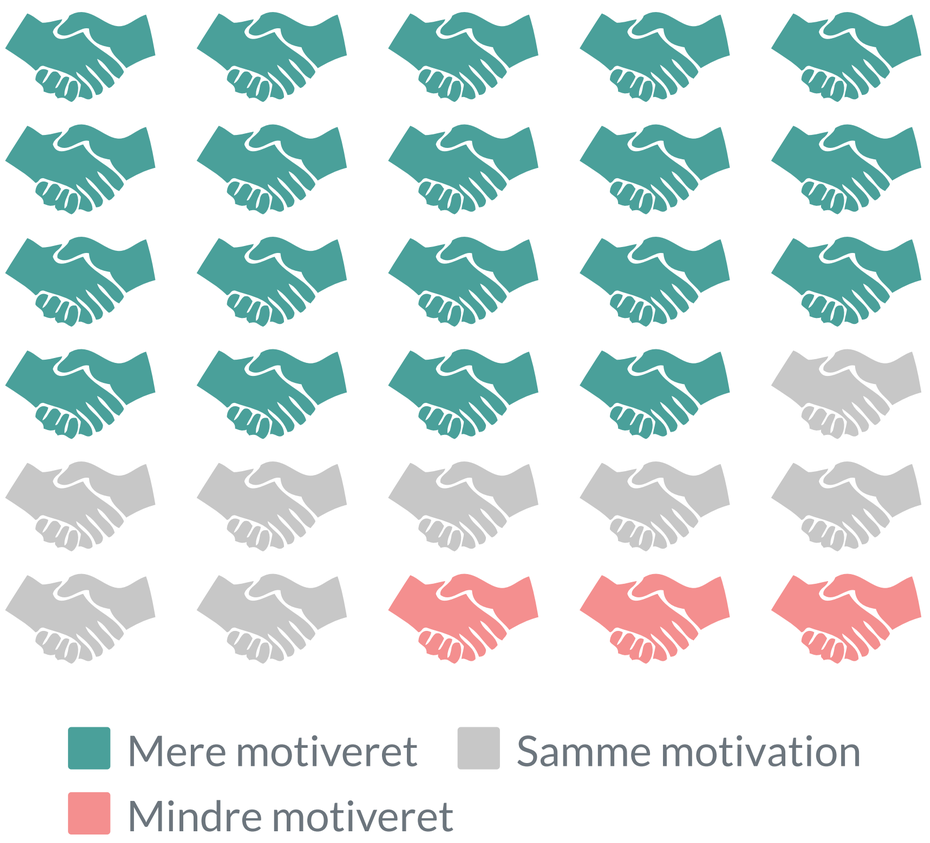
9 Projekternes fremtid

Både i starten og i slutningen af projektperioden interviewede vi projektdeltagere om deres forventninger, planer og erfaringer med implementering og skalering af deres indsatser. Derudover interviewede vi lokale tovholdere, der havde en rolle i projektet og befandt sig i eller tæt på praksis, fordi de havde et unikt indblik i den hverdag, hvor indsatsen ønskedes implementeret og derfor havde indsigt i potentialet for dette.

9.1 Projektparterne var motiverede for at fortsætte

I surveyen blev deltagerne spurgt ind til, hvorvidt de i marts 2023 var blevet mere eller mindre motiverede for at fortsætte samarbejdet med de andre aktører i deres projektgruppe efter at have samarbejdet i en periode. Projektgrupperne var på forskellige stadier ved besvarelserne af surveyen i marts 2023. Nogle var i den afsluttende fase af projektperioden, mens andre ikke havde været i gang lige så længe. I besvarelserne så vi, at størstedelen af respondenterne var blevet mere motiverede, eller var lige så motiverede, for at fortsætte samarbejdet med de andre aktører i projektgruppen. Se nedenstående figur.

Figur 8: Surveyrespondenternes motivation for at fortsætte samarbejdet med deres projektgruppe



Mere motiveret: 19, samme motivation: 8, mindre motiveret: 3

Respondenterne blev desuden bedt om at vurdere, hvorvidt de var blevet mere eller mindre motiverede for at arbejde videre med deres projekt. Også her så vi en tendens til en stor motivation blandt respondenterne, hvor godt ni ud af 10 enten svarede, at de var lige så motiverede eller mere motiverede for at arbejde videre med deres projekt.

9.2 Status på implementering og skalering i maj 2023

Én ting er at udvikle en innovativ løsning i et partnerskab, men noget andet er at implementere den i praksis. Når vi taler om implementering, refererer vi til de handlinger, der gennemføres for at ændre en eksisterende praksis fra en beslutning tages, til den daglige praksis er vedvarende ændret (Lassen et al. 2015; Sundhedsstyrelsen 2011). Der var i projektperioden ikke afsat tid til implementeringsprocessen. Denne evaluering kan derfor ikke sige noget konkluderende om implementering, da projekterne enten: 1) ikke havde specifikke aftaler om implementering, eller 2) ikke havde løsninger endnu, der var klar til at blive implementeret.

Det er vanskeligt at skalere indsatser, før de er blevet tilstrækkeligt implementeret i praksis – det være sig på hospitalsafdelinger, skoler, fritidsklubber og så videre. Implementering er en tids- og ressourcekrævende proces, som kræver en forholdsvis håndholdt transitionsperiode, hvor projektgruppen hjælper praksisaktøren med at forankre indsatsen (Lassen et al. 2015; Sundhedsstyrelsen 2011). Da projekterne ikke var nået til et sted, hvor de kunne skalere deres indsatser, kan evalueringen ikke sige noget om indsatsernes egentlige skaleringspotentiale, men kun projektledernes vurdering af projekternes skaleringspotentiale.

Både projektledere og -deltagere gav gennem projektperioden udtryk for høje forventninger til indsatsernes skaleringspotentiale. Projektlederne blev interviewet første gang i september 2022 og sidste gang i april 2023. I sidste interviewrunde vurderede projektlederne stadig skaleringspotentialet positivt – endda mere positivt, end de gjorde i første interviewrunde. Dog mente projektlederne ikke, at indsatserne, som de så ud på daværende tidspunkt, var skalérbare, da de krævede videre arbejde, test og justering. Ingen af projekterne havde endnu resultater, der kunne sige noget konkret om effekt af indsatserne, og projektlederne begrundede derfor deres høje forventninger til skaleringspotentialet med, at deres indsatser havde potentiale til at bidrage til forebyggelse og opsporing af svær overvægt, da lignende indsatser ikke fandtes til deres målgruppe.

9.3 Graden og typen af innovation, som projekterne beskæftigede sig med

Innovation kan beskrives som foregående på et kontinuum af forandring fra mindste forandring til inkrementel innovation (gradvis forandring) og til radikal innovation (stor forandring) (Brogaard & Petersen 2014). Inkrementel innovation har typisk den korteste vej til implementering, men det kan ikke stå alene i løsningen af komplekse problemer (Jeppesen & Munch-Andersen 2022). Fire ud af de fem projekter, som vi evaluerede, arbejdede med en art inkrementel innovation, idet de enten arbejdede videre på en eksisterende løsning i en ny kontekst eller forsøgte at ændre på dele af praksis, uden at det ville ændre praksis fundamentalt. Det kan dog være en fordel af have erfaring med inkrementel innovation, hvis man skal arbejde med radikal innovation fremadrettet (Ibid.). Ét projekt opererede tættere på den radikale ende af innovationskontinuummet, siden projektgruppen havde ambitiøse mål om at nå nye målgrupper, faciliterede en udviklingsproces med mange åbne spørgsmål, og havde mange aktører involveret uden at have et billede af deres slutprodukt på forhånd.

Hvis man derudover forestiller sig et spektrum med teknologisk innovation i den ene ende og serviceinnovation i den anden (Elter & Myhre 2014), placerede projekterne sig bredt på dette. Tre ud af fem projekter arbejdede på udviklingen eller tilpasningen af et teknologisk produkt, mens de to andre projekter arbejdede direkte med serviceinnovation. Implementeringen af teknologisk innovation har dog også potentiale til at føre til nye arbejdsgange og levering af services til borgere med svær overvægt, mens serviceinnovation kan give anledning til at udvikle teknologi. Derfor kan de to typer af innovation supplere hinanden eller udvikle sig på sigt.

9.4 Hvad kan et OPI-samarbejde nå på et år?

Innovation og implementering i den offentlige sektor tager tid (Barnett et al. 2011). Nogle projekter var tydelige omkring, at det aldrig var hensigten at kunne påvise effekt i løbet af den etårige projektperiode. Disse projekter betragtede projektperioden som en mulighed for at udvikle en prototype eller gennemføre et feasibility-studie med henblik på at afprøve indsatsen på en afgrænset brugergruppe. Andre projekter havde forhåbninger om at have et salgbart produkt eller løsning klar ved projektperiodens afslutning. Fælles for alle projekter var, at de i løbet af processen udviklede eller arbejdede videre på prototyper på indsatser, der i perioden blev afprøvet i praksis. Det næste skridt for alle fem projekter var at arbejde videre med at justere deres indsatser og påbegynde valideringsstudier for på sigt at kunne sælge, implementere og skalere indsatsen, såfremt de valgte at fortsætte deres samarbejde. Projekterne afrapporterede deres egne resultater i udgangen af august 2023.

Ét års tværsektorielt samarbejde er ikke nødvendigvis for kort tid til at udvikle på implementérbare, innovative løsninger, for alle projekterne var nået langt i arbejdet med deres indsatser. Det gjorde sig dog gældende for flere af projekterne, at de, som beskrevet i afsnit 6.4., havde undervurderet, hvor lang tid det tog at etablere samarbejdet, og den tid manglede de i den afsluttende fase. Derudover pegede evalueringen på vigtigheden af, at der i et OPI-samarbejde er klarhed omkring, hvad det er muligt at levere af data og resultater for både de enkelte projektparter og projektgruppen som helhed i løbet af deres fælles tidsramme. Det er vigtigt, at også initiativtagerne er realistiske i deres forventninger, da man ellers risikerer at presse projekter til at melde noget ud om effekter, de reelt ikke kan påvise. Evaluatorerne har ingen konkrete eksempler på dette, men flere projektdeltagere italesatte risikoen over for os, og derfor nævnes det her som et opmærksomhedspunkt fremadrettet, når nye projekter skal rammesættes.

10 Partnerskabets rammer

Som rapporten har beskrevet, er der flere potentialer og fordele ved at indgå i en struktur som Erhvervsfyrtårn Life Science. Samtidig oplevede projektdeltagerne også barrierer i forhold til at udløse disse. De følgende afsnit vil fremhæve eksempler på både fordele og barrierer i forhold til rammerne for partnerskabet.

10.1 Et frirum til at afprøve indsatser

Projektparterne havde forskellige syn på den etårige ramme for projektet. Af fordele nævntes, at projektparterne relativt hurtigt fik samarbejder med aktører fra andre sektorer op at stå, og at det gav plads til at teste og justere indsatsen forud for et færdigt projektdesign. Det blev af nogle opfattet som en slags "legeplads", hvor man fik lov til at arbejde hurtigt og kreativt. En forsker udtalte:

> *Der er lidt mere frirum til at prøve nogle ting af, og vi er ikke voldsomt afhængige af styrkeberegninger og så videre – at der skal så og så mange igennem, og ellers kan vi slet ikke bruge det til noget. Den her proces giver nok et større rum for kreativitet og for at afsøge lidt mere.*

Omvendt oplevede flere projektdeltagere, at der var begrænset tid til at udvikle idéer og formulere projektet grundigt, når de også skulle nå at teste og justere indsatser. Vi så for eksempel, at mange projekter ikke inddragede brugerne i idéudviklingsfasen men først i testfasen, mens tidlig brugerinddragelse i OPI-litteraturen fremhæves som hensigtsmæssigt i forhold til fremtidig implementering (Riis 2022; Søndergaard 2017).

10.2 Manglende sammenhæng på tværs

Særligt forskerne nævnte, at de i processen savnede en gennemgang af tidligere afprøvede indsatser på problemstillingen "svær overvægt" samt en kortlægning af aktører, der kunne spille en rolle i forhold til fremtidige projekter. I interviewene med forskere blev manglen på en transparent afdækning af emnet ofte sat i forbindelse med den etårige tidsramme, hvilket understregede en oplevelse af, at det hele var gået meget hurtigt.

En offentlig projektpart udtalte:

> *Opstartsfasen bar præg af, at alting skulle gå rigtig hurtigt, og det syntes jeg ikke var særlig hensigtsmæssigt. Jeg syntes faktisk, at det var ret ærgerligt, at vi ikke har haft mere tid til at udvikle lidt mere på nogle af de ting, vi har lavet. Altså, man bliver ligesom nødt til at have den der sådan meget pragmatiske indstilling til, at nu laver vi noget, og hvis det fungerer; så okay.*

Når den etårige tidsramme fremhæves, skyldes det, at tidsrammen i flere interviews blev italesat som et problem for den overordnede mission om sund vægt, fordi det høje tempo gjorde, at det var svært at have en systematisk fremgangsmåde i udviklingen af projekterne. På et mere overordnet niveau udtrykte deltagerne, at de savnede klarhed om, hvordan projekterne under Erhvervsfyrtårn Life Science hang sammen. På den tredje evalueringsworkshop drøftede vi både i grupper og i plenum, hvorvidt projektgrupperne forstod deres roller i Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt. Både offentlige og private parter istemte, at de manglede overblik over, hvordan de forskellige projekter hang sammen, og hvordan de til sammen bidrog til den fælles, overordnede mission om ”sund vægt”. En forsker sagde:

> *Det skal måske være mere velbeskrevet… jeg ved godt, at parterne også selv er med til at definere, hvad deres roller er i det, men en lidt mere veldefineret rolle og rollefordeling, forventningsafstemning om leverancer, og et velbeskrevet overordnet formål: Hvad er det her? Og hvordan hænger det sammen på tværs?*

10.3 Krav og formalia

Projektdeltagere skulle løbende registrere de timer, de brugte på projektet. Timeregistreringen var nødvendig for parterne i forhold til at modtage lønrefusion fra EU regionalfondsmidler. Projektparterne modtog en lønrefusion på 85 % fra EU og skulle selv finansiere 15 % af lønudgifterne samt øvrige projektrelaterede udgifter som for eksempel transport. Netop timeregistrering var et gennemgående tema i vores interviews, observationer og workshops, hvor både private og offentlige parter gav udtryk for, at processen omkring timeregistrering var omstændig og tidskrævende. Overordnet set italesatte deltagerne rammerne og de administrative processer omkring timeregistreringen under Erhvervsfyrtårn Life Science som uklare, og de oplevede at mangle mere systematik omkring for eksempel deadlines, modtagelse af refusion, krav til afrapportering og evaluering, overblik over hvad refusionen dækkede og ikke dækkede og så videre.

En respondent beskrev det meget rammende i et fritekstsvar til surveyen:

> *Min manglende motivation skyldes den administrative byrde, der er en del af Erhvervsfyrtårn Life Science og ikke selve projektet*.

Nogle gange beskrev SMV'erne finansieringsmodellen under Erhvervsfyrtårn Life Sciences første år som besværlig. De mente, at det var uklart, hvornår de ville modtage refusion, og derudover ærgerde nogle sig over, at der ikke var mulighed for mellemfinansiering. Derfor udtrykte nogle af deltagerne fra SMV'erne bekymring for, om de kunne få økonomien i virksomheden til at hænge sammen. En SMV-part udtrykte for eksempel følgende:

> *Det er næsten bedre, at der kommer færre penge hurtigere end flere penge et år senere. Det kunne have været meget fedt at have vidst dét. Men vores virksomhed har fundet andre muligheder for at få det til at hænge sammen.*

SMV'erne gav på denne måde udtryk for, at for at kunne indgå i Erhvervsfyrtårn Life Science med den nuværende finansieringsmodel, skulle virksomheden have en vis størrelse og ballast for ikke at risikere at "dreje nøglen om", som en anden SMV-part sagde. Det stemmer overens med tidligere erfaringer, der viser, at små virksomheder kan have svært ved at bære den administrative byrde, som OPI kan indebære (Brogaard & Petersen 2022; Nikolic & Maikisch 2006; Weihe 2011). Dette er vigtigt at være opmærksom på i rekrutteringen til et OPI-samarbejde, da det kan udelukke mindre SMV'er og startups eller spænde ben for dem undervejs, hvilket således forhindrer udviklingen af en salgbar løsning (Ibid.).

11 Konklusion

Vi har i denne rapport beskrevet resultaterne fra den tværgående procesevaluering af fem projekter under Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt 2022-2023 samt yderligere fire projekter, der besvarede vores survey og deltog i vores workshops. I konklusionen vil vi fremhæve de vigtigste erfaringer samt fremhæve tre anbefalinger til Erhvervsfyrtårn Life Science og tre anbefalinger til det gode OPI-samarbejde.

Overordnet set vurderede projektparterne det tværfaglige samarbejde i projektgrupperne positivt. Hovedparten gav udtryk for at være motiverede for at fortsætte samarbejdet med deres projektgruppe efter endt projektperiode. Forventningsafstemning, åben dialog, fælles tidsplaner og hyppige møder var nogle af de vigtigste fremmende faktorer for det tillidsfulde samarbejde, hvilket stemmer overens med litteraturen. Af udbytter fremhævede projektgrupperne læring og nye kompetencer, lettere adgang til målgrupper og data samt et udvidet netværk til nye samarbejdspartnere.

Flere projekter søgte om to måneders forlængelse, da opstartsfasen tog længere tid end forventet. Det skyldtes blandt andet, at det tog lang tid at etablere en god samarbejdskultur på tværs af sektorer og arbejdsgange, at offentlige godkendelsesprocesser trak ud, og at flere parter oplevede bevillingsgiverens dokumentationskrav som uklare og træge at opfylde. Især processen for timeregistrering var genstand for kritik.

I maj 2023 havde alle projekter foretaget tests af deres indsatser, og nogle havde taget de første skridt ind i en implementeringsfase. Det var for tidligt at sige noget om, hvorvidt indsatserne kunne forankres i praksis. Flere af projektparterne understregede, at det var problematisk, at der var uklarhed omkring tidspunkter for refusion, og at de desuden ikke havde mulighed for at opnå mellemfinansiering. Skaleringspotentialet blev vurderet som højt af projektparterne selv, men det var for tidligt at konkludere på et egentligt skaleringspotentiale.

Overordnet set peger den tværgående evaluering på, at projekterne ville have haft gavn af et fælles udgangspunkt i en overordnet kortlægning af problemstillingen ”svær overvægt” samt viden om eksisterende løsninger og nøgleaktører. Det ville have fremmet vidensdelingen, det missionsorienterede netværk og det videre arbejde for at opnå indsatser, der fremmer sund vægt. Herudover ville tidligere inddragelse af brugere og lokale tovholdere have været en fordel med henblik på at designe teknologier og løsninger, der på sigt kunne implementeres og skabe værdi for brugerne. Dertil tyder det på, at tiden var for knap, eller at målsætningerne for første år af Erhvervsfyrtårn Life Science var så ambitiøse, at parterne brugte for kort tid på indledende behovsafdækning, imens de til gengæld fokuserede på at udvikle et salgbart løsningsforslag, inden bevillingen udløb.

Deltagerne havde i maj 2023 ikke opnået valide data i projekterne, der kunne sige noget om, hvorvidt deres indsatser havde effekt på målgruppen og dermed kunne bidrage til forebyggelsen og opsporingen af svær overvægt. Projekterne skulle først afrapportere deres egne resultater i udgangen af august 2023. På baggrund af evalueringen kunne det konkluderes, at deltagerne relativt hurtigt fik solide erfaringer med, hvad det kræver at samarbejde på tværs af sektorer i en accelereret og innovativ proces, og at de selv oplevede en række positive udbytter i forbindelse med samarbejdet – uanset om de tog afsæt i et sundheds- eller erhvervsfremmeperspektiv.

12 Anbefalinger

På baggrund af nærværende evaluering har vi formuleret en række anbefalinger til Erhvervsfyrtårn Life Science fremadrettet, det vil sige initiativtagere og stakeholders, og anbefalinger til det gode OPI-samarbejde. Anbefalingerne læner sig opad eksisterende anbefalinger i OPI-litteraturen og støtter på denne måde op om tidligere studiers erfaringer og fund om OPI-samarbejde.

12.1 Anbefalinger til Erhvervsfyrtårn Life Science fremadrettet

Kortlæg problemet, behov, nøgleaktører og eksisterende løsninger

De fleste af projekterne i Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt 2022-2023 blev sat i gang uden at have foretaget en grundig afdækning af problemet "svær overvægt" og mulige løsninger, hvilket indbefatter afdækning af andre problematikker, der hænger sammen med overvægt, eksisterende løsninger, nøgleaktører samt de behov, brugerne måtte have i forhold til løsninger. En hastig opstart af projektgrupper med parter fra flere forskellige sektorer efterlod ikke meget tid og overskud til at danne dette helhedsbillede, og grupperne risikerede at bruge tid og ressourcer på at udvikle løsninger, der allerede eksisterede eller ikke passede til brugernes behov. Initiativtagerne af Erhvervsfyrtårn Life Science kan med fordel afsætte tid og ressourcer til kortlægning af problemet, inden projekter sættes i gang. Det indebærer også at sørge for, at de rette kompetencer til opgaven er til stede i partnerskabet, og at initiativtagerne tænker på tværs af de projekter, der sættes i gang, så de bidrager til en fælles pulje af viden og erfaringer i arbejdet henimod nye løsninger.

Tænk implementering ind i organisering og finansiering af projektet

Implementering af nye løsninger kræver tid, fordi det ofte også indebærer ændrede arbejdsgange. Implementering er ikke alene en overlevering af en indsats til praksis men også en transitionsperiode, hvor projektgruppen skal følge indsatsen godt på vej ind i organisationen og kan medvirke til at tilpasse og justere indsatsens eller løsningens anvendelse ind i eksisterende arbejdsgange. Det er en tids- og ressourcekrævende proces, som ikke kunne realiseres i Erhvervsfyrtårn Life Sciences første år, da der ikke var afsat tid eller ressourcer til en implementeringsfase. Implementering og forankring bør derfor indtænkes i finansieringen af projektet, så projekterne ikke taber momentum, fordi de ikke ved, om projektet kan hente en medfinansiering til næste fase.

Giv SMV'er adgang til løbende refusion

Finansieringsmodellen i Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt byggede alene på EU-regionalfondsmidler af lønudgifter, som blev refunderet tre gange i projektperioden (85 % det første år). For nogle SMV'er udgjorde denne model en barriere, fordi det fordrede, at virksomheden havde en vis likviditet. Samtidigt gjorde finansieringsmodellen det vanskeligt at etablere særskilte projektansættelser, der kunne blive til varige stillinger, når virksomheden selv skulle lægge lønmidler ud i 4-5 måneder, før de modtog refusion. Det udelukkede de helt små virksomheder og startups fra partnerskaberne. Mellemfinansiering til at reducere likviditetsudfordringer med refusionsmodellen er et eksempel på et tiltag, der kunne være med til at afhjælpe dette, så virksomhederne har et mere solidt cash-flow.

12.2 Anbefalinger til det gode OPI-samarbejde

Investér tid og ressourcer til at undersøge behovet for indsatsen i den indledende fase

Evalueringen viser, at projekterne med fordel kunne have brugt mere tid på at undersøge behovet for deres indsatser. Nogle af projekterne brugte en del tid på at finde ud af, hvem der var deres egentlige målgruppe, og hvad deres behov for løsningen var, mens andre brugte meget tid på at forstå behovene hos dem, der skulle drive indsatsen i praksis. Det tydede på, at designtænkerne i de private virksomheder var dygtige til at inddrage slutbrugere (for eksempel patienter) i udviklingen af en løsning, men at de havde brug for mere tid til at finde vejen til de relevante praksisaktører. Derimod skal de løsninger, der opstår ud af et praksisbehov (for eksempel en hospitalsafdeling), bruge mere tid på at undersøge brugerens behov og ønsker. Der kan være bias involveret i begge tilgange: a) fordi det løser praktikerens behov, betyder det ikke, at det løser borgerens behov, b) fordi det har potentiale til at løse borgerens behov, betyder det ikke, at det kan implementeres i praksis. Vi vurderer derfor, at det er et vigtigt opmærksomhedspunkt for alle projekter at involvere både praktikere og borgere i udviklingen af indsatser og justere indsatserne herefter.

Tre måder at gøre dette på er, at:

- *Inddrag brugerne tidligt i processen*

Dette for at afdække og undersøge, om løsningen passer til brugerne, om de kan se sig selv benytte den samt hvordan de tænker, løsningen kan gøres mere anvendelig.

- *Inddrag lokale tovholdere i udviklingsprocessen*

En vigtig læring for både SMV'er og enkelte forskere har været, at det tager tid at navigere i organiseringen af offentlige institutioner, og at det er vigtigt, at projektparter hurtigt lokaliserer kontaktpersoner med det rette niveau af beslutningskraft, så projektets fremdrift og eventuelle implementering ikke hviler på enkelte ildsjæle.

- *Beskriv hvordan indsatsen opfylder brugernes behov*

Når projektet skal formidles, er det vigtigt at tage udgangspunkt i den værdi, som indsatsen skaber for de personer, der skal bruge den. Hvilket problem løser indsatsen – og for hvem?

Sørg for både tidlig og løbende forventningsafstemning

Når parter samarbejder på tværs af fagligheder og sektorer, kan de ikke tage for givet, at de andre parter forstår målet og vejen derhen på samme måde, som de selv gør. Det er derfor vigtigt, at projektparterne bruger tid og ressourcer på at lære hinandens verdener og sprog at kende. Det indebærer at afstemme forventninger omkring rolle- og ansvarsfordeling, tidsplaner, leverancer og at italesætte hinandens forskelligheder og styrker. Det kan bidrage til at skabe gode relationer i projektgruppen, og vi så i evalueringen, at samarbejdet fungerede bedst, når projektparterne valgte dette til – helt fra start til slut i projektperioden.

En måde at sikre løbende forventningsafstemning er, at:

- *Etablér en fast og hyppig mødestruktur – og hold fysiske møder udover eventuelle online møder*

Stort set alle projekterne fremhævede vigtigheden af at planlægge og afholde faste statusmøder i projektgruppen fra starten af – også selvom der ikke umiddelbart var noget vigtigt at drøfte. Det fysiske møde kan være fordelagtigt, særligt i starten af projektperioden, fordi det at tage på besøg hos hinanden bidrager til, at man lærer hinandens respektive verdener bedre at kende.

Italesæt forskellige opfattelser af projektet og sæt realistiske mål

Det er særligt vigtigt i offentlig-private projektgrupper at være tydelig omkring, hvilke incitamenter der eksisterer i projektet, for at disse bedst muligt kan sameksistere og ikke kommer til at skabe utryghed i samarbejdet. Det er i den forbindelse vigtigt, at projektgruppen er enig om det fælles mål, og hvordan dette skal opnås inden for projektperioden. Det kan være hensigtsmæssigt indledningsvist at drøfte, hvordan de deltagende parter anskuer "succes", herunder hvordan "succes" måles. Det er også hensigtsmæssigt tidligt i processen at invitere til åben dialog om parternes forskellige interesser og drøfte, hvorvidt de bekræfter eller potentielt udelukker hinanden.

13 Referencer

Andersen, Michael, Bjarne Wahlgren, & Jakob Wandall. 2021. *Evaluering - af læring, undervisning og uddannelse*. 2. Hans Reitzels Forlag.

Barnett, Julie, Konstantina Vasileiou, Fayika Djemil, Laurence Brooks, & Terry Young. 2011. "Understanding innovators' experiences of barriers and facilitators in implementation and diffusion of healthcare service innovations: a qualitative study". *BMC Health Services Research* 11 (1): 342.

Bertilsson, Thora Margareta. 2004. "The Elementary Forms of Pragmatism: On Different Types of Abduction". *European Journal of Social Theory* 7 (3): 371–89.

Brendstrup, Stefan. 2018. "Erfaringer fra en kritisk ven". Præsenteret ved Årskonference 2018, DES. http://danskevalueringsselskab.dk/aarskonferencer/aarskonference-2018/loerdag-den-15-september/parallelsession-4a.

Brogaard, Lena. 2021. "Innovative outcomes in public-private innovation partnerships: a systematic review of empirical evidence and current challenges". *Public Management Review* 23 (1): 135–57.

Brogaard, Lena & Ole Helby Petersen. 2014. "Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI): Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet". KORA.

Carve Consulting & Partnerskabshuset Krydsfelt. 2022. "Kemi i partnerskaber - en indsamling af erfaringer fra krydsfeltet mellem civilsamfund, fonde og erhvervsliv". København: Carve Consulting.

Christensen, Jannie Kristine Bang & Jeppe Agger Nielsen. 2017. "Interorganisatorisk innovation i sundhedssektoren: Opskalering af et telemedicinsk pilotforsøg". *Samfundslederskab i Skandinavien* 32 (4): 327–47.

Jeppesen, Lene Krogh & Marie Munch-Andersen. 2022. "Vilde problemer vilde løsninger". *Center for Offentlig-Privat Innovation. Innovationsbarometeret 2022*.

Dinesen, Malene Skov & Camilla Kølsen. 2015. "Innovativ Evaluering – Evaluering der skaber indflydelse og anvendelse". Ineva - Viden til udvikling. 15. juni 2015. https://ineva.dk/innovativ-evaluering-evaluering-der-skaber-indflydelse-og-anvendelse.

Elter, Frank & Dagfinn Myhre. 2014. "Forskning som grunnlag for tjenesteinnovasjon – en ny tilnærmning". *Magma*, 72–81.

Erhvervsfyrtårn Life Science a. "Erhvervsfyrtårn Life Science - Sund Vægt". Besøgt d. 8/6 2023. 02:14. https://xn-erhvervsfyrtnlifescience-nfc.dk

Erhvervsfyrtårn Life Science a. "Erhvervsfyrtårn Life Science - Sund Vægt". Besøgt d. 8/6 2023. 02:14. https://xn-erhvervsfyrtnlifescience-nfc.dk

Hirsch, Gary, Kate Isaacs, & Ruth Wageman. 2022. "Dynamic Strategies for Successful Health Collaboratives (SSIR)". Set 30. marts 2023. https://ssir.org/articles/entry/dynamic_strategies_for_successful_health_collaboratives.

Lassen, Anna Marie, Bent Fuglsberg, & Helle Johannesen. 2015. "Vaske/tørre toiletter. Implementering af vaske/tørre toiletter på Vikingevej i Ålborg Kommune". Danske Professionshøjskoler.

Maikisch, Harold & Irina A. Nikolic. 2006. "Public-Private Partnerships and Collaboration in the Health Sector: An Overview with Case Studies from Recent European Experience".

Petersen, Ole Helby & Lena Brogaard. 2022. *Offentligt-Privat Samspil: En introduktion til centrale teorier, modeller og erfaringer*.

Reddy, Che L., Lindsay M. Murphy & Carlo Ross. 2022. Strategic Public-Private Partnerships to Transform Cardiovascular Health. Udgivet af: Health Systems Innovation Lab, Harvard University.

Riis, Annemarie Munk. 2022. "Værdiskabelse gennem forsknings- og innovationspartnerskaber – hvad skal der til?" *Økonomi & Politik* 95 (2): 88–95. https://doi.org/10.7146/okonomiogpolitik.v95i2.134169.

Seppälä, Mikael. 2021. "Radical uncertainty requires radical collaboration. Stepping Stones towards Systems Transformation with Innovation Portfolios". Sitra.

Sundhedsstyrelsen. 2011. "Inspiration til implementering af kommunale sundhedsindsatser". Sundhedsstyrelsen, Enhed for Sunde Rammer.

Søndergaard, Dennis C. 2017. *Velfærdsteknologi – Værktøjskasse*. Nordic Welfare Center.

Weihe, Guðrið. 2011. *Strategic Use of Public-Private Cooperation in the Nordic Region*. Nordic Council of Ministers.

Øllegaard, Sara, Kristoffer Riis, Dan Boding-Jensen, & Gunhild Sander Garsdal. 2015. *10 Skarpe Om at Mødes - En Håndbog Om Hvordan Kommuner Samarbejder Med Virksomheder*. 1. udgave. Væksthus Hovedstadsregionen.

Bilag 1 - Oversigt over de fire projekter

PULS i Skolen

Formål: At øge udskolingselevers fysiske aktivitetsniveau, kondition, sundhed, trivsel og indlæring gennem daglig højintens PULS-træning i skoletiden. Målet er at udbrede *PULS i skolen* til andre skoler

Målgruppe: Udskolingselever i folkeskolen

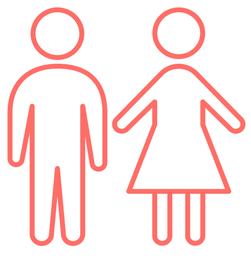
Projektparter: Københavns Professionshøjskole, Just Human, Langhøjskolen i Hvidovre, Scriin & IQNITER

Inspiration til et Sundere Liv

Formål: At udvikle et samlet forebyggende sundhedstilbud målrettet medarbejdere med svær overvægt i større virksomheder, som tilbyder personlig rådgivning i sund livsførelse (e-platform) og online måltidsindkøb

Målgruppe: Medarbejdere med svær overvægt i større virksomheder

Projektparter: Novo Nordisk, Liva Health Care, Coop, Albertslund Kommune & PensionDanmark



Overvind Overvægt

Formål: At udvikle, afprøve og evaluere et sundhedsfremmende arbejdspladstilbud rettet mod personer, der ønsker at opnå et varigt vægttab.

Målgruppe: Medarbejdere ansat i Novo Nordisk Danmark og deres eventuelle ægtefælle/samlever med BMI på 27 eller over

Projektparter: Novo Health & Safety i Novo Nordisk , Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Sens Innovation, Liva Healthcare & Medstart

Sund Vægt

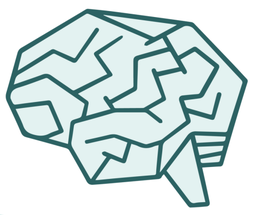
Formål: At udvikle en kommunikationsmodel og en samtalemodel for samtalen om overvægt på arbejdspladsen med afsæt i en helbredsundersøgelse, som afdækker potentialet og motivationen for deltagelse i en intervention mod overvægt

Målgruppe: Personer med overvægt på arbejdsmarkedet

Projektparter: Falck, Københavns Professionshøjskole & Liquidminds

Bilag 2 - Anbefalinger udarbejdet på baggrund af workshop 1

Anbefalinger til samarbejde i OPI-projekter

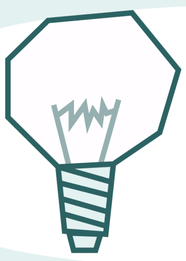


Lav en fælles kernefortælling

Skriv i fællesskab en kernefortælling for projektet, og forventningsafstem på den måde jeres ambitioner og motivationer for at indgå i samarbejdet. Det tager tid, men på den lange bane er det godt givet ud – bl.a. fordi det giver jer en forståelse for hinandens forskellige tilgange og faglige kompetencer.

Genbesøg løbende jeres fælles mål

Alle projekterne balancerer mellem fælles projektmål og individuelle succeskriterier samt motivationsfaktorer for at deltage i samarbejdet. Det er en god idé løbende at vende tilbage til jeres fælles mål, nedbryde dem og konkretisere dem på ny for at sikre, at alle kan stå inde for projektets udvikling og er motiveret for at fortsætte samarbejdet.



Husk at formidle læring internt

Kommunikér og del viden internt, fx med jeres organisationer, samarbejdspartnere, eller andre der har indflydelse på jeres deltagelse i samarbejdet. Hold dem underrettet om nye aftaler og ny læring i forbindelse med projektet, så alle relevante aktører er ajour og kan få gavn af samt bakke op om processen.

Få en fast møderække på plads hurtigst muligt

Faste statusmøder på tværs af offentlige og private projektparter er afgørende for at sikre en god fremdrift i projektet, og det kan være en fordel at prioritere fysiske møder under opstartsperioden. I kan evt. skiftes til at være værter, så I får mulighed for at besøge hinanden.

Bilag 3 - Opsamling på workshop 2

Lær at stille de gode spørgsmål

Får I stillet jer selv de kritiske spørgsmål?

Innovation starter forskellige steder, kan vokse på mange forskellige måder og løbende tage nye retninger. Der findes ikke én rigtig vej. Nogle ideer udspringer af videnskaben, andre opstår bottom-up i praksis eller ud af ren entreprenørånd i en startup.
Uanset hvor og hvordan I startede jeres projekt op i Erhvervsfyrtårnet i 2022, skal I blive ved med at udfordre jeres egen idé og fremgangsmåde undervejs i processen. I kan med fordel tage afsæt i en helhedsorienteret model som VTV-modellen (VelfærdsTeknologiVurdering) udarbejdet af Teknologisk Institut, når I skal finde frem til de gode spørgsmål.

Får I inddraget brugerne i tilstrækkelig grad?

Er I sikre på, at I har hørt, set og noteret jeres målgruppes adfærd, behov, ønsker, sprog, motivation og daglige benspænd? Det kan dialog med - og feedback fra - jeres målgruppe hjælpe jer med at sikre. Derfor kan det være en god ide at arbejde på at opstille *præcise* kriterier for hvilke borger- eller patientgrupper, I ønsker at involvere og hvordan. Det bliver svært at lave en konkret indsats, der kan implementeres efter projektperioden, hvis man ikke har konkretiseret målgruppen i tilstrækkelig grad.
I skal være i stand til at forklare den ønskede adfærd, projektet forsøger at opnå hos brugerne - og identificere katalysatorer og barrierer henimod dette mål. Hvad kan motivere jeres brugere? Hvad motiverer dem mest/mindst ved jeres indsats og/eller teknologi? Er løsningen nem at bruge? Når I for alvor lytter til brugernes behov og feedback på jeres indsats og/eller teknologi, kan I bedre justere jeres indsatser løbende og dermed imødekomme brugernes behov.
Derudover er det vigtigt at overveje på forhånd, hvordan I kan måle brugernes tilfredshed med og oplevelse af løsningen. Vil I gøre det vha. kvalitative interviews, spørgeskemaer, workshops eller andet?

Hvordan sikrer I forankring af indsatsen i organisationen?

Når I implementerer jeres indsatser og løsninger er det vigtigt at overveje, hvordan indsatsen kan blive forankret i organisationen – altså der hvor indsatsen skal implementeres sammen med fagprofessionelle og borgere, så den kommer ud at leve efter pilotfasen. I den forbindelse bør I overveje, hvordan I kan påklæde, uddanne, og motivere nøgleaktører i organisationen, som kan se værdien i indsatsen og vil arbejde for at drive den videre.

Det handler dog ikke kun om motivation og uddannelse, for I er nødt til at sikre, at indsatsen virker relevant og meningsfuld - ikke bare for målgruppen, men også for de involverede aktører, som fx sundhedspersonale, pædagoger, kommunale aktører osv. Det er dem, der skal drive og holde liv i indsatsen, når de bliver en del af hverdagen. Hvordan gør de det, og hvem gør det, når pilotfasen er slut, og I ikke længere er der til at holde tøjlerne?

Eksempler på konkrete spørgsmål - med udgangspunkt i workshoppen

Til workshoppen d. 2. februar 2023 ”Lær at stille de gode spørgsmål” kom vi fra evalueringsteamet med eksempler på spørgsmål, I kan stille jer selv og jeres indsats. I følgende figur har vi tilføjet spørgsmål, som I drøftede under workshoppen. Se næste side.

Organisation og fagpersoner

Hvordan sikrer vi, at indsatsen bliver forankret i organisationen, så den er relevant på sigt og ikke løber ud i sandet?

Hvilke konsekvenser har vores løsning for personalet fx mht. arbejdsgange, personalets uddannelse og arbejdsmiljø?

Hvilke konsekvenser har vores løsning for andre afdelinger, servicefunktioner, sygehuse, kommuner, almen praksis mv. fx i forhold til opgaveflytning mellem personalegrupper og sektorer?

Oplever fagpersonerne, at vi løser et problem for dem?

Hvordan kommunikerer vi indsatsen til organisationen/der, hvor indsatsen skal finde sted og til dens medarbejdere?

Borger & bruger

Hvem er vores målgruppe/brugere helt præcist, og hvordan vil vi involvere dem?

Hvilke risici er der for borgerne/patienterne ved at bruge vores løsning – fx i form af utilsigtede hændelser? Kan vi rent faktisk komme til at gøre mere skade end gavn? Hvordan kan vi undgå det?

Hvordan undersøger vi patienternes tilfredshed med løsningen?

Er løsningen brugervenlig, er den let at få adgang til, forbedrer den borgerens mulighed for at løse et sundhedsmæssigt problem?

Oplever borgerne, at vi løser et problem for dem? Hvad motiverer dem? Hvilke effekter har vores løsning på brugernes/patienternes helbred?

Bliver indsatsen kommunikeret til brugerne på en måde, som de kan spejle sig i?

Hvordan vil vi inddrage oplevelser og feedback fra brugerne for at justere og forbedre vores indsats?

Teknologi

Hvordan kan teknologien bruges som motivation for brugeren?

Hvad er kravene til den tekniske infrastruktur på sygehuset, i folkeskolen, i det kommunale tilbud, hos alment praktiserende læge, i borgernes/patienternes egne hjem?

Hvilke krav stiller vores løsning til teknisk kunnen blandt de fagpersoner, der skal anvende og rådgive om den?

Skal vi gå efter at udvikle lokale eller nationale løsninger, eller er begge dele muligt?

Forslag til videre arbejde

Vurderingsskema: Tag et kig på følgende skema og vurdér jeres indsats/løsning ud fra de forskellige udsagn. Skemaet er udarbejdet af Christian Brix fra Erhvervshus Hovedstaden med inspiration fra Teknologisk Instituts VTV model.

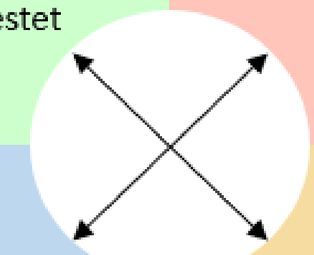
På en skala fra 1 – 5 (1 = meget uenig, 5 = meget enig), i hvor høj grad er du enig i følgende udsagn:

Organisation

- Løsningen vil understøtte et godt arbejdsflow, der kan give bedre vilkår og pleje af borgerne/brugerne: ____
- Løsningen opfylder, hvad organisationens medarbejdere efterspørger: ____
- Organisationen har de fornødne kompetencer til at anvende løsningen: ____
- Implementeringen forventes at forløbe let: ____
- Løsningen understøtter vores holdning/strategi: ____
- Jeg er motiveret for/interesseret i, at denne løsning bliver testet nærmere/indført: ____

Teknologi

- Løsningen kan eksistere og anvendes i samspil med den nuværende IT fx elektroniske omsorgssystemer: ____
- Løsningen virker umiddelbar og brugervenlig: ____
- Der er få tekniske forhold, der skal tages højde for: ____



Borger

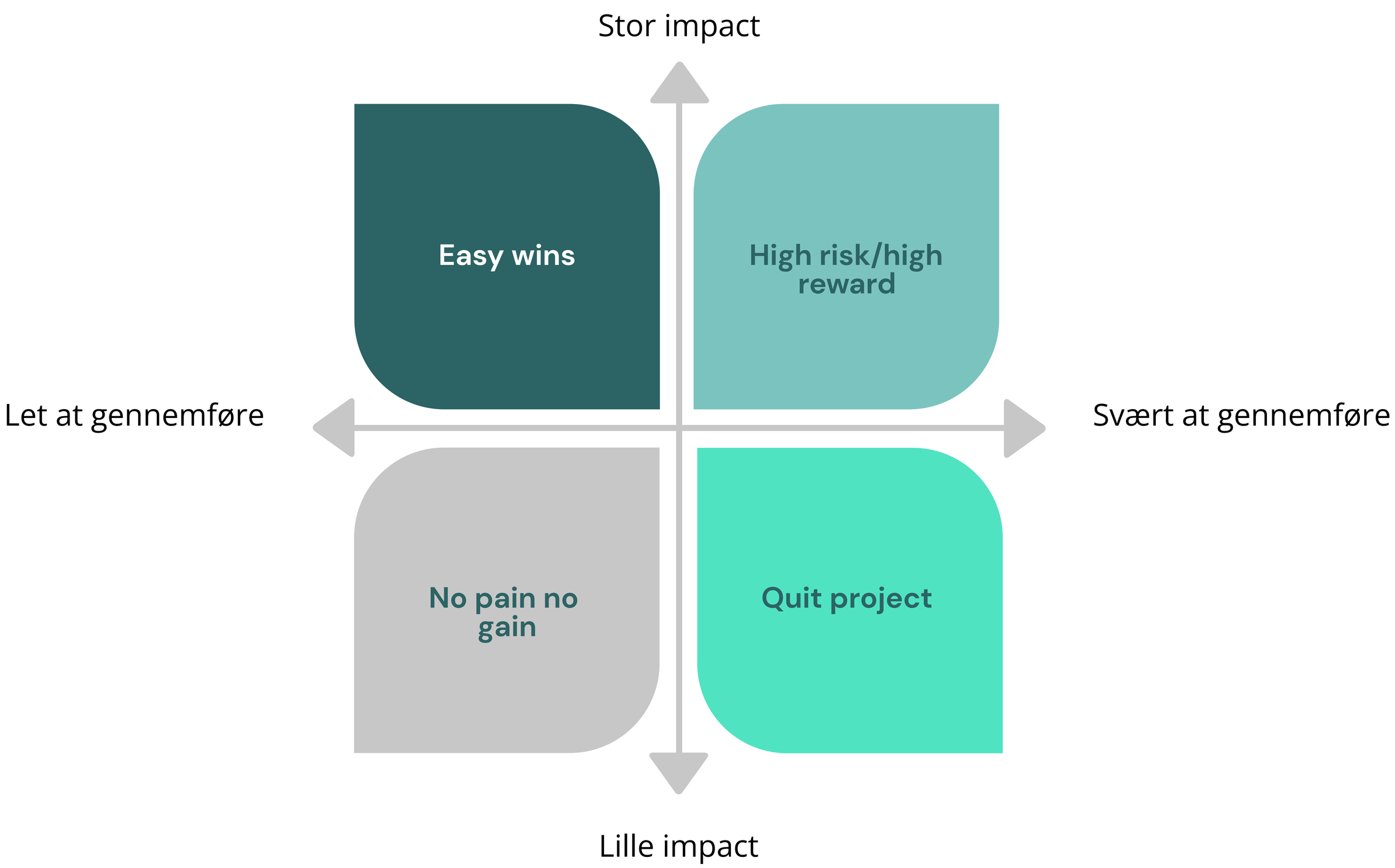
- Løsningen opfylder, hvad borgeren efterspørger: ____
- Løsningen opfylder, hvad pårørende efterspørger: ____
- Løsningen øger borgerens livskvalitet: ____
- Løsningen øger borgerens selvstændighed og egenmestring: ____

Økonomi

- Businesscasen vurderes realistisk: ____
- Businesscasen vurderes attraktiv: ____
- Løsningen vurderes at kunne medføre besparelser/frigive ressourcer: ____
- Løsningen vurderes at kunne øge service/kvalitet/sikkerhed for vores borgere: ____
- Løsningens investerings- og etableringsomkostninger vurderes at opvejes af de gevinster, den vil kunne give os: ____

Impact/effort matrix: Mange projektledere laver impact/effort analyser (en metode som kan findes med en simpel Google-søgning). Det er meget almindeligt, at man laver øvelsen internt i en virksomhed eller projektgruppe – men matricen kan også anvendes som dialogværktøj, når I skal lære jeres målgruppes tankegang at kende. Bed jeres målgruppe om at hjælpe jer med at placere projektet i matricen og bliv klogere på:

✓ Forstår de, hvad projektet går ud på?
✓ Er de enige i den måde, I placerer projektet i matricen?
✓ Hvad, mener de, ville skabe mindre/større impact end jeres løsning?
✓ Hvad tror de ville være nemmere/sværere at gennemføre end jeres løsning?



Bilag 4 - Opsamling på workshop 3

Fra Pilot til Praksis

Kære deltagere

Mange tak for jeres gode input og engagement til workshoppen i den tværgående evaluering d. 2. maj 2023.

Fokus for workshoppen var at skabe et fælles læringsrum, hvor vi sammen drøftede evalueringens fund samt hvordan man går fra pilotprojekt til implementering og skalering.

Hvad er succes i innovationsprojekter og hvordan måles det?

Anna Kjær Larsen og Fiona Mossman præsenterede de foreløbige fund og inviterede til fælles refleksion over, hvad der er vigtigt for jer, at evalueringen siger noget om.
I kan se slides fra workshoppen vedhæftet i mailen.

Lektor Jimmi Normann Kristiansen fra Aalborg University Business School holdt oplæg om "Hvad er succes i innovation og hvordan måles det?". Gode pointer fra hans oplæg er:

Innovation foregår i fællesskab.

Forskellige projekter kan ikke måles ud fra de samme kriterier.

Man bør være i stand til at formidle den værdi, man skaber for borgeren eller markedet på en simpel måde.

En idé eller opfindelse er først innovation, når den er gennemført - dvs. bliver implementeret i praksis eller kommercialiseret.

Overgangsfasen fra pilot til integration i organisationen skal forberedes godt. Det handler om indkøring frem for overlevering.

Hvis du vil se Jimmis oplæg igen, kan du klikke på følgende link: "Hvad er succes i innovation, og hvordan måles det?". Vedhæftet finder du også slides fra hans præsentation.

Hvordan måler I succes?

Vi drøftede jeres succeskriterier for jeres indsatser og hvordan I vil måle det.

- **Målopfyldelse**
- **Gennemførbarhed og feasibility**
- **Rekrutteringsmål**
- **Procesmål**

Hvordan har det ændret praksis?

Vi drøftede også, hvordan jeres indsatser kan være med til at ændre praksis ift. mødet med borgeren, og hvordan det har ændret praksis i jeres organisationer.

- **Tættere samarbejde med og kendskab til andre organisationer**
- **Muligt at nå nye målgrupper**
- **Kortere afprøvninger før man sætter store projekter igang**
- **Procesmål**

Evalueringsrapporten færdiggøres i juni 2023 og inspirationskataloget i august 2023.
I får tilsendt begge, når de er offentliggjort.

Tak for godt samarbejde!

De bedste hilsner
Evalueringsteamet på CKFF

Hvis du gerne vil med til Folkemødet 15-17 juni 2023, kan du skrive til Christian Brix, Erhvervshus Hovedstaden cbr@ehhs.dk og Julie Justi, Danish Life Science Cluster ja@danishlifesciencecluster.dk

ERHVERVSFYRTÅRN LIFE SCIENCE | Sund Vægt
REGION Frederiksberg Hospital
Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse
DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond for Regionaludvikling
Finansieret som et led i EU's reaktion på COVID-19-pandemien
Vi investerer i din fremtid

Bilag 5- Arbejdspakkebeskrivelse

ERHVERVSFYRTÅRN
LIFE SCIENCE | Sund Vægt

Arbejdspakkebeskrivelse til
ERHVERVSFYRTÅRN FOR LIFE SCIENCE – SUND VÆGT

REACTRF-21-0024

Må ikke indeholde fortrolige eller personfølsomme oplysninger

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling

Finansieret som et led i EU's reaktion
på COVID-19-pandemien

Vi investerer i din fremtid

KORT RESUMÈ

Overskrift, projektnummer og kort beskrivelse
Tværgående evalueringsopgave i relation til Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund vægt – projekt 9.1. Denne arbejdspakke beskriver den tværgående evalueringsopgave i relation til Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund vægt. Pilotprojekterne, der igangsættes under Erhvervsfyrtårn Life Science, skal alle evalueres i løbet af det første år med henblik på at skabe viden om, hvordan samarbejdet mellem de private og offentlige aktører fungerer, så der skabes løbende fælles læring, der fremadrettet kan hjælpe med at vurdere, hvornår et samarbejde mellem offentlige og private aktører i sundhedssektoren er værdiskabende. Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse (CKFF) er ansvarlig for at gennemføre en tværgående evaluering af alle pilotprojekterne, hvor fokus især vil være på det offentlige og private samarbejde.

ORGANISERING

Beskriv organiseringen i projektet
Projektejer: Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse, Region Hovedstaden *Faglig projektleder*: Sektionschef Michaela Schiøtz *Projektets styregruppe*: Peter Bentsen og Michaela Schiøtz *Projektgruppe*: Anna Kjær Larsen, Anne Holm Jørring (1. juni 2022-7. oktober 2022), Fiona Mossman (fra 3. oktober 2022) Niels Henriksen, Michaela Schiøtz *Beskriv kort rolle- og ansvarsfordeling*: Anna Kjær Larsen, Fiona Mossman og Anne Holm Jørring varetager udførelsen af evalueringen herunder udarbejdelse af evalueringsdesign, dataindsamling, afholdelse af workshops og feedback-møder, analyse samt sammenfatning af og formidling af resultater. Niels Henriksen og Michaela Schiøtz bidrager med sparring og ledelse af opgaven. *Overordnet fremdrift og styring*: Kirsten Danielsen fra Danish Life Science Cluster Det forventes, at partnerne holder statusmøder i projektet hver sjette uger med henblik på at afgive status på fremdrift, kvalitet og budget til den tværgående styregruppe. I disse møder deltager Danish Life Science Cluster, der har ansvar for afrapportering relateret til Erhvervsstyrelsen samt til den tværgående styregruppe.

FORMÅL

Arbejdspakkens idé og formål

Det overordnede formål med den tværgående evaluering af pilotprojekterne er at sikre dokumentation og løbende læring, der fremadrettet kan hjælpe med at vurdere, under hvilke forudsætninger et samarbejde mellem offentlige og private aktører i sundhedssektoren er værdiskabende.

De overordnede fokusområder for den tværgående evaluering af pilotprojekterne er:

- Samarbejde mellem offentlige og private aktører
- Implementering
- Skaleringspotentiale.

Disse fokusområder vil alle blive udfoldet yderligere i evalueringsarbejdet. Vi arbejder med de samme fokusområder for alle pilotprojekter, men vægtningen af områderne vil være forskellig på tværs af pilotprojekter.

VÆRDISKABELSE

Hvilken værdi forventer I, at projektet bidrager med?

For det første skal evalueringens resultater anvendes til løbende at bidrage med læring til parterne på tværs af de fem pilotprojekter samt til udviklingen af de enkelte pilotprojekter. De enkelte pilotprojekter kan have stor gavn af at lære af hinanden og af den læring, der fremkommer på tværs af projekterne, og netop anvende denne læring og evalueringens løbende resultater til at udvikle og styrke de enkelte pilotprojekter.

Således er der et todelt fokus på, at evalueringens resultater både skal bidrage med læring og udvikling på tværs og i dybden: I dybden til den løbende udvikling af de enkelte pilotprojekter samt på tværs til mere generiske anbefalinger for offentlige og private samarbejdsprocesser fremadrettet.

For det andet skal evalueringens resultater medvirke til at skabe viden og fælles læring, som mere langsigtet kan spille ind i Erhvervsfyrtårn Life Science. Evalueringen skal bidrage med læring angående spredning og skalering af pilotprojekternes indsatser til fx andre regioner, lande eller tematikker, som Erhvervsfyrtårnet fremadrettet kan arbejde med. Ligeledes er viden og læring fra denne evalueringsrunde relevant, når visse pilotprojekter fortsætter i nye faser efter første år, hvor det vil være hensigtsmæssigt at gennemføre flere grundige evalueringer med mulighed for at triangulere mellem kvantitative og kvalitative metoder.

KAPITAL

Budget for projektet

Her skal budgettet for ansøgning indsættes. Regnearket i Excel "Partnerbudget" kan med fordel anvendes.

Partner	Bruttobudget	Egenfinansiering	Refusion
CKFF, Region H	2.000.000	300.000	1.700.000
I alt projektarbejde	**2.000.000**	**300.000**	**1.700.000**

TIDSPLAN OG RESULTATER

Aktivitetsplan

Projektstart (dato): Maj 2022

Projektslut (dato): Juni 2023

Milepæl/delmål	Ansvarlig	Deadline
Udvikling af evalueringsdesign	CKFF	August 2022
Afholdelse af Workshop 1	CKFF	Oktober 2022
Afholdelse af Workshop 2	CKFF	Februar 2023
Afholdelse af Workshop 3	CKFF	Maj 2023
Aflevering af evalueringsrapport	CKFF	Juni 2023

Projektets slutleverancer

- Samlet evalueringsrapport om tværgående evaluering af pilotprojekter
- Fælles videnskabelig publikation udgives i samarbejde med Institut for Folkesundhedsvidenskab, KU
- Evt. inspirationskatalog med cases fra pilotprojekterne, der illustrerer gode eksempler på offentlige og private samarbejder
- Oplæg for relevante interessenter.

Implementering

Generelt vil vi have et stort fokus på, at formidling og videndeling om evalueringens resultater sker løbende, så vi sikrer udvikling og læring i projekterne og styrker et fælles sprog mellem vidensinstitutioner, virksomheder og aftagere i Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt. Som evaluator har vi en central rolle i at facilitere denne

videndeling og være vidensformidler mellem de forskellige projektparter, så der sker læring på tværs af pilotprojekterne.

I vores planlægning af formidling og videndeling af evalueringens resultater er vi meget opmærksomme på, at der er forskellige målgrupper for evalueringsresultaterne og dermed forskellige behov for anvendelse. De offentlige og private aktører, der indgår i pilotprojekterne, er en helt central målgruppe for evalueringens resultater. Derudover har Erhvervsfyrtårn Life Science, herunder styregruppe og hovedkonsortiet, ligeledes en væsentlig interesse i evalueringens resultater. Her er bl.a. et ønske om, at evalueringen kan bidrage med bud på en model for, hvordan offentlige og private samarbejder med fordel kan bygges op. Slutteligt kan andre innovationsenheder både regionalt, nationalt og internationalt, der arbejder med sundhedsinnovation og offentlig/private samarbejder, have en interesse i de resultater og den læring, vi kommer frem til i den tværgående evaluering.

Konkret afholder vi tre workshops for projektpartnerne i alle pilotprojekter med fokus på vidensdeling og læring på tværs af pilotprojekterne. Derudover deltager vi på møder, hvor det er relevant og afholder ligeledes sparringsmøder med andre aktører, der er involveret i den samlede evalueringsopgave.

I foråret/sommeren 2023 vil vi have et stort fokus på at udvikle og gennemføre forskellige formidlingsaktiviteter, således at evalueringens resultater og læring bringes i spil blandt relevante og interesserede aktører.

HOLDET

Kontaktperson	
Navn: Michaela Schiøtz	Virksomhed: Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse
Mail: michaela.louise.schioetz@regionh.dk	Telefonnummer: 27333083

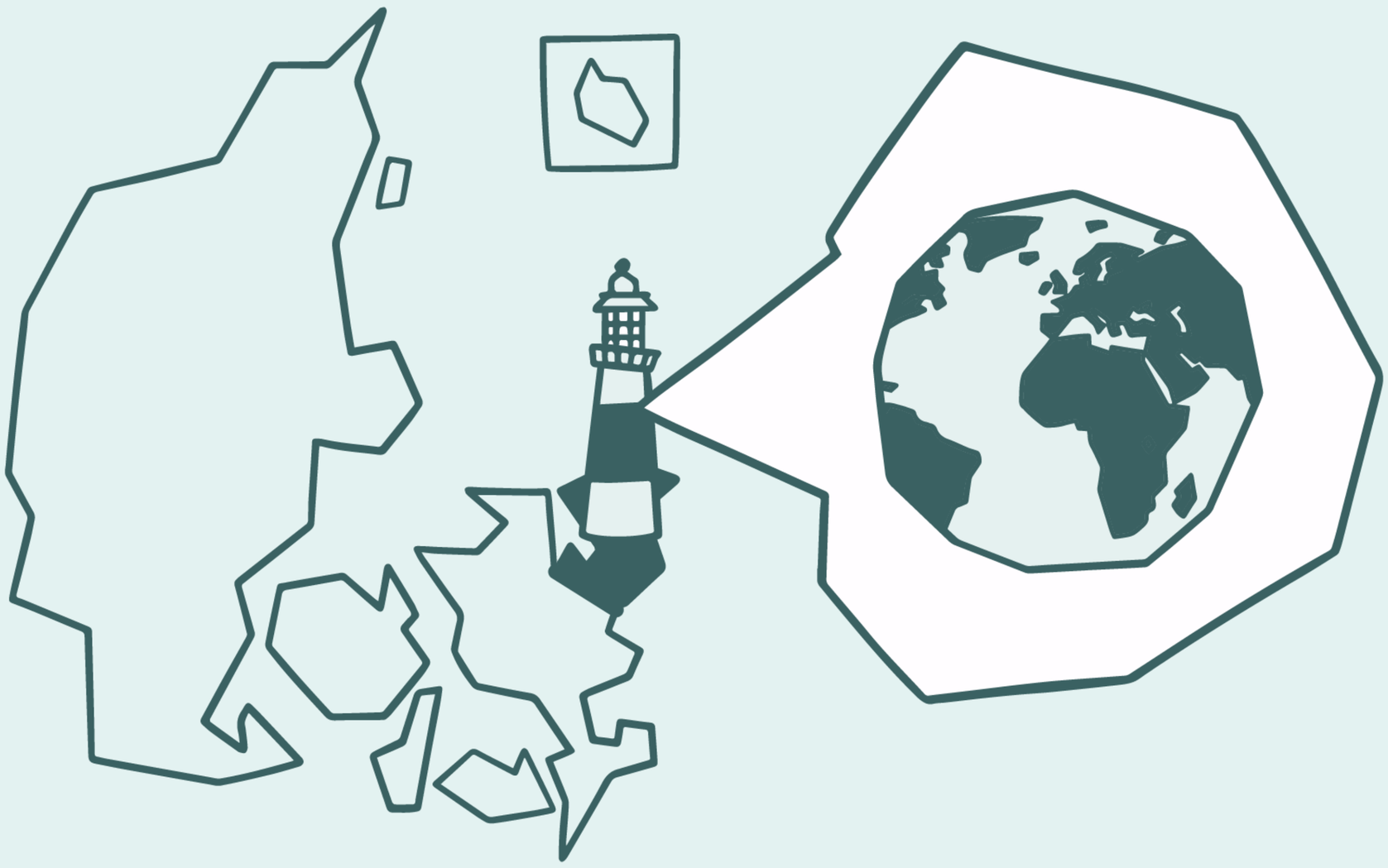
Faktuelle oplysninger om de deltagende parter

Deltager A	
Navn på organisation: Region Hovedstaden	Mail på kontaktperson: michaela.louise.schioetz@regionh.dk
Navn på kontaktperson: Michaela Schiøtz	Telefon på kontaktperson: 27333083

Ressourcer
Evalueringen varetages af konsulenter Anna Kjær Larsen, Fiona Mossman og Anne Holm Jørring der vil stå for planlægning, dataindsamling, videndeling og sammenfatning af resultater. Michaela Schiøtz, Niels Henriksen og Peter Bentsen fungerer som sparringspartnere.

ERHVERVSFYRTÅRN
LIFE SCIENCE | Sund Vægt

Juni 2023



Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse

Kontakt
Projektleder og sektionschef:
Michaela Schiøtz, michaela.louise.schioetz@regionh.dk

Evalueringskonsulenter:
Anna Kjær Larsen, anna.kirstine.kjaer.larsen@regionh.dk
Fiona Mossman, fiona.haustedt.mossman@regionh.dk

https://www.frederiksberghospital.dk/ckff/erhvervsfyrtårn/

Bispebjerg og Frederiksberg Hospital

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond for Regionaludvikling

Finansieret som et led i EU's reaktion på COVID-19-pandemien

Vi investerer i din fremtid