

# Øget kommerciel værdi- skabelse af OPI inden for sundhed og velfærd

En guide med opmærksomhedspunkter til offentlige og private projektdeltagere

Juni 2015



## Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Kapitel 1: Sammenfatning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Formål og baggrund .....	4
1.2 Udviklingstendensen.....	6
1.3 Udvalgte opmærksomhedspunkter .....	<b>Fejl! Bogmærke er ikke defineret.</b>
<b>Kapitel 2: Introduktion til OPI på sundheds- og velfærdsområdet</b> .....	<b>14</b>
2.1 Faser i OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet.....	15
2.2 Udviklingstendensen i OPI på sundheds- og velfærdsområdet.....	17
2.3 Forskellige rammevilkår for OPI på sundheds- og velfærdsområdet .....	20
<b>Kapitel 3: Opstart</b> .....	<b>22</b>
3.1 Formål og succeskriterier.....	22
3.2 Risiko-, potentiale- og markedsanalyse .....	26
3.3 Organisering og ansvar .....	30
3.4 Kompetencer og erfaringer.....	33
<b>Kapitel 4: Udvikling</b> .....	<b>37</b>
4.1 Monitorering og tilpasning til markedssituationen .....	37
4.2 Håndtering af ændringer .....	43
<b>Kapitel 5: Markedsmodning</b> .....	<b>47</b>
5.1 Reduktion af markedsbarrierer.....	48
<b>Kapitel 6: Implementering og salg</b> .....	<b>53</b>
6.1 Realisering af kommercialiseringspotentiale.....	53
<b>Bilag: Datagrundlag og kilder</b> .....	<b>56</b>
Interviews.....	56
Baggrundslitteratur og kilder .....	58

# Forord

Som led i regeringens Vækstplan for Sundheds- og Velfærds løsninger fra 2014 blev det besluttet at sætte fokus på, hvordan der skabes mest mulig værdi af udviklingsprojekter på sundheds- og velfærdsområdet – med særligt fokus på kommercialisering og markedsadgang.

Baggrunden er blandt andet, at der frem til i dag i en række offentlige-private innovationsprojekter (herefter OPI-projekter) har været udfordringer med at kommercialisere og bringe løsningerne på markedet.

Erhvervsstyrelsen bad derfor i efteråret 2014 IRIS Group om at gennemføre en analyse, der skulle opsamle og perspektivere de mange, både positive og mindre positive, erfaringer fra OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet. Ud over Erhvervsstyrelsen har Danske Regioner, Region Hovedstaden, Region Syddanmark, Kommunernes Landsforening, Københavns Kommune, Odense Kommune samt Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse været repræsenteret i analysens styregruppe.

Resultatet af analysen er sammenfattet i denne rapport. Rapporten opstiller i alt cirka 50 opmærksomhedspunkter, der kan anvendes til at udvikle, udvælge, vurdere og evaluere konkrete projekter og projektidéer. Rapporten og opmærksomhedspunkterne henvender sig både til offentlige og private aktører og kan betragtes som en guide til at skabe større kommerciel værdi af OPI-arbejdet i Danmark. Opmærksomhedspunkterne er således tænkt som en beslutningsstøtte for både prioritering, igangsættelse, styring og opfølgning på OPI-samarbejde.

Opmærksomhedspunkterne er særligt koncentreret om OPI-projekternes opstartsfasen, hvor der træffes en række kritiske beslutninger om projekternes forløb, bevillinger, ressourceforbrug, organisering, deltagere, strategiske og operationelle mål mv.

Grundlaget for rapporten er cirka 40 interviews med private og offentlige aktører, der har konkrete erfaringer fra både succesfulde og mindre succesfulde OPI-projekter. Derudover er der foretaget en omfattende gennemgang af eksisterende erfaringer, forskningsprojekter og litteratur om årsagerne til succes og manglende succes i OPI-projekter.

Rapporten er struktureret således:

*Kapitel 1* sammenfatter analysen og de væsentligste opmærksomhedspunkter til de offentlige og private aktører.

*Kapitel 2* giver en kort introduktion til OPI. Først beskrives de fire grundlæggende faser, som et OPI-projekt gennemløber, og som opmærksomhedspunkterne er struktureret efter. Herefter redegøres der for de overordnede udviklingstendenser, som der gennem de seneste år har været i OPI-projekterne på sundheds- og velfærdsområdet.

*Kapitel 3 til 6* præsenterer de enkelte opmærksomhedspunkter og diskuterer deres betydning for de offentlige og private aktører. Der skelnes mellem opstartsfasen (kapitel 2), udviklingsfasen (kapitel 3), markedsmodningsfasen (kapitel 4) og implementeringsfasen (kapitel 5). Der indgår desuden konkrete caseeksempler, som illustrerer opmærksomhedspunktets betydning. Som bilag er der vedlagt en nærmere beskrivelse af datagrundlaget og kilderne.

# Kapitel 1

## Sammenfatning

### 1.1 FORMÅL OG BAGGRUND

Denne rapport skal bidrage til øget værdiskabelse og erhvervsøkonomisk afkast af udviklingsprojekter på sundheds- og velfærdsområdet. Det sker ved at opstille en række opmærksomhedspunkter, som offentlige og private aktører kan anvende til løbende at udvikle, vurdere og evaluere konkrete projekter og projektidéer.

Grundlaget er cirka 40 interviews med private og offentlige aktører, der har konkrete erfaringer fra både succesfulde og mindre succesfulde OPI-projekter<sup>1</sup>. Rapporten definerer et projekts succes ud fra, om den private virksomhed på evalueringstidspunktet har opnået et markedsgennembrud med den nye løsning. Det er der dog endnu ikke mange eksempler på. Og der er endnu færre, hvis vi udvider succeskriteriet til også at gælde eksport. Samtidigt er OPI dog en udviklingsmodel, som både det offentlige og de private virksomheder investerer mange ressourcer i.

Der er med andre ord gode grunde til at stille skarpt på, hvordan fremtidige OPI-projekter kan øge deres kommercielle udbytte ved at lytte til tidligere projekter. For hvilke strategier og modeller har virket for dem? Og hvilke ting ville projektparterne have gjort anderledes i dag, hvis de skulle gentage projektet?

Denne rapport peger på opmærksomhedspunkter fra over 20 projekter. Punkterne er struktureret efter fire grundlæggende og kommercielt kritiske faser, som et OPI-projekt på sundheds- og velfærdsområdet typisk gennemløber: 1) opstart, 2) udvikling, 3) markedsmodning samt 4) implementering og salg. Inden for hver fase er opmærksomhedspunkterne endvidere struktureret efter en række underliggende temaer, som er vist i figur 1.1.

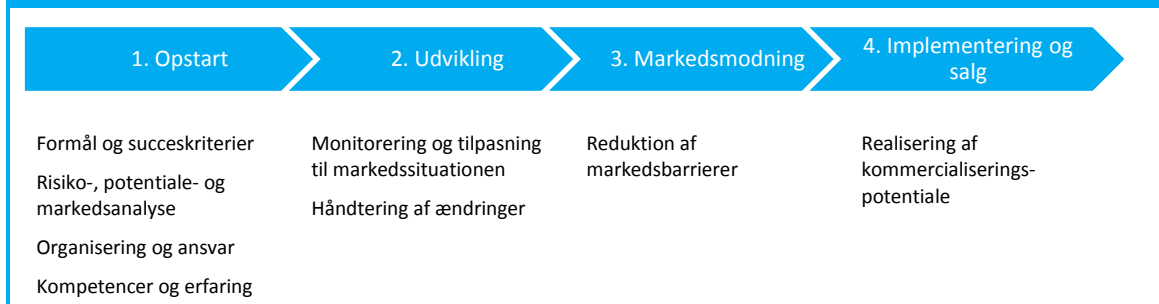
Det skal understreges, at projekterne sjældent gennemløber faserne fra ende til anden som en ligefrem og lineær proces. Ofte er der tale om iterative loops mellem faserne. Dels ligger der mange udviklingsforsøg forud for, at en ny løsning kan finde sin endelige form. Dels griber faserne ideelt set ind i hinanden, så projektparterne allerede i opstartsfasen tager højde for me-

---

<sup>1</sup> Projekterne er identificeret med hjælp fra KL, Danske Regioner og ERST. Det har medført en liste af projekter, der stort alle har modtaget offentlig støtte. Udvælgelsesprocessen har dog også medført, at andre typer af projekter ikke er repræsenterede på listen. Eksempelvis udviklingsprojekter, som private virksomheder gennemfører for egne midler og på eget initiativ med løbende inddragelse af brugere fra sundheds- og plejesektoren. Disse projekter er ikke meget synlige som OPI-projekter, da virksomhederne selv betragter dem som interne innovationsprocesser og ikke publicerer offentlige dokumenter herom. Da det offentlige yderst sjældent deltager som ligeværdige udviklingspartnere i disse projekter, har vi valgt at se bort fra dem som OPI-projekter i denne rapport. På samme vis findes der uden tvivl en række mindre og meget lokale OPI-projekter i sundheds- og plejesektoren, som selv ikke styregruppens repræsentanter og netværk kender til.

re markedsnære udfordringer. Faseinddelingen tjener derfor mest et formidlingsteknisk formål.

**Figur 1.1. Strukturen for præsentationen af opmærksomhedspunkterne**



Generelt er der stor spændvidde og mange forskellige typer af OPI-projekter. Nogle projekter igangsættes eksempelvis på initiativ fra private virksomheder med en betydelig medfinansiering fra statslige og nationale initiativer. Det gælder eksempelvis Markedsmodningsfonden – og herunder Sygehuspartnerskabet. Andre udspringer i højere grad på kommunalt eller regionalt niveau – og måske også uden større eksterne bevillinger.

Derudover kan der være stor variation i de regulatoriske rammer og krav. Eksempelvis er kravene særligt store til OPI-projekter, der omhandler medicinsk udstyr til diagnostik og behandling af patienter, hvorimod regulatoriske krav har en mindre betydning for OPI-projekter inden for fx logistik, arbejdsmiljø eller genoptræning.

Opmærksomhedspunkterne forsøger dog så vidt muligt at se på tværs af den store variation i OPI-projekters rammevilkår. De er derfor som udgangspunkt formuleret på et overordnet og tværgående niveau. Den konkrete betydning og begrundelse for de enkelte opmærksomhedspunkter er nærmere uddybet i teksten og gennem inddragelse af konkrete caseeksempler.

Opmærksomhedspunkterne retter sig desuden mod en række forskellige aktører. Rapporten angiver for så vidt muligt, når det enkelte punkt er fælles for projektparterne, og når det er rettet mod hhv. private eller offentlige parter. Men selv disse målgrupper har subgrupperinger.

Eksempelvis er nogle opmærksomhedspunkter rettet mod de offentlige projektledelser, mens andre henvender sig til medarbejdere, der håndterer den offentlige organisationsudbud og kontraktstyring.

På samme vis er nogle opmærksomhedspunkter mest relevante for den private virksomheds projektansvarlige, mens andre er rettet specifikt mod eksempelvis virksomhedens tekniske udviklere eller salgsfunktion.

Rapporten henvender sig som udgangspunkt til OPI projektledere – der efter behov formidler relevante opmærksomhedspunkter videre til projekt-eksterne stakeholders og faggrupper.

Dernæst henvender rapporten sig naturligvis til alle dem, der har en bred interesse i OPI.

## 1.2 UDVIKLINGSTENDENSEN I OPI PÅ SUNDHEDS- OG VELFÆRDSOMRÅDET

OPI-samarbejde har udviklet sig meget de seneste år. Fra at have været et nyt og uprøvet felt for både offentlige og private aktører – og med betydelige økonomiske, juridiske og kulturelle udfordringer – er samarbejdsformen i dag en mere kendt spillebane for parterne. IRIS Group har udviklet opmærksomhedspunkter med afsæt i en række OPI-projekter af både nyere og ældre dato, der har givet konkrete erfaringer vedrørende udvikling og kommercialisering af sundheds- og velfærds løsninger.

Dette afsnit sammenfatter de generelle udviklingstendenser i OPI på sundheds- og velfærdsområdet, som IRIS Group har observeret ud fra interviewene.

**Virksomhederne** bruger projekterne til at udvikle produkter, som de kan afprøve og fastslå effekten af i virkelige driftsmiljøer. I dag fokuserer projekterne i højre grad end tidligere på at afdække kliniske behov med bred relevans. Det skaber et godt udgangspunkt for, at virksomhederne kan udvikle og afsætte produkter til store kundekredse.

Virksomhederne ser desuden OPI-projekterne som en arena, hvor de får mulighed for at skabe gode relationer til regioner og kommuner. Her kan de demonstrere deres evner som gode og pålidelige samarbejdspartnere. Yderligere får de (domæne)viden om sundhedssektoren og dens fremtidige udfordringer, som virksomhederne bruger til at udvikle nye produkter og services.

OPI projekter er en vigtig adgangsbillet til sundhedssektoren, eksterne projektmidler og de første referencekunder for særligt unge virksomheder. Ofte har de ikke erfaring med at udvikle og sælge til sundhedsvæsnen, og OPI-samarbejdet opbygger både erfaring, kompetencer og netværk for virksomhederne. Og i flere tilfælde tiltrækker projekterne offentlige støtte midler til de omkostningstunge udviklings- og markedsmodningsfaser.

Endelig giver mange OPI-projekter mulighed for, at de offentlige samarbejdspartnere efterfølgende bliver de første kunder til de nye produkter.

Men virksomhederne kan dog aldrig være sikre på, at deres offentlige samarbejdspartnere kan og vil købe de udviklede løsninger.

Derfor ser vi, at flere virksomheder i de nyere OPI-projekter gør sig mindre afhængige af, at deres offentlige samarbejdspartnere skal aftage den nyudviklede løsning. De udvikler løsninger, som let kan tilpasses andre brugergrupper, sektorer og markeder i ind- og udland.

På den måde er virksomhederne mindre sårbare over for pludselige ændringer, som mindsker samarbejdspartnernes efterspørgsel. Det kan eksempelvis være på grund af nye offentlige standarder på it-området, skift i arbejdsgange eller ændrede strategiske prioriteringer. Hvis en kundegruppe glipper, har virksomheden andre at sætte på.

Strategien er mest udbredt hos større og økonomisk solide virksomheder, som har indtjening fra andre produktlinjer og ikke har akut behov for en første referencekunde. Men selv mindre virksomheder udvikler nye strategier på området.

**De offentlige aktører** har også gennemgået en betydelig modning som samarbejdspartnere for de private. De tidligste projekter beretter om store problemer med at finde egnede offentlige testmiljøer, hvor private projektparter kunne komme i dialog med slutbrugere og afprøve prototyper i virkelige driftssituationer.

I dag har mange regioner og kommuner indrettet sig med udviklingskompetencer på sundheds- og velfærdsområdet. For eksempel med forsøgsplejehjem, innovationsenheder og såkaldte living labs<sup>2</sup>. Det betyder, at det i dag er langt nemmere for virksomheder at finde egnede offentlige samarbejdspartnere med stærke kompetencer for at udvikle, afprøve og dokumentere produktets effekt.

Desuden peger de interviewede projektaktører på, at kommuner og regioner er blevet langt bedre til at dele viden og koordinere udvikling, så de undgår at udvikle parallelle løsninger med for lokalt sigte – og for begrænset skalerings- og afsætningspotentiale for virksomhederne.

**Projekterne** har også ændret karakter. Flere af de interviewede aktører peger på, at de tidlige meget store udviklingsprojekter (med mange deltagere) typisk har været for komplekse i deltagerkreds, fokus og konstruktion til at give overbevisende kommercielle resultater. Endvidere melder flere af de interviewede virksomheder, at denne type OPI-projekter er i fare for at udvikle teknologi, der forældes inden projektafslutning

En tendens har derfor været, at særligt kommunerne fravælger de langstrakte og dyre udviklingsprojekter til fordel for korte og konkrete virksomhedssamarbejder om at afprøve og implementere kendt teknologi.

Interviewene vidner dog om, at der både er brug for simple og komplekse OPI-projekter. Det vil sige både projekter, hvor den konkrete teknologi er nogenlunde velkendt samt projekter baseret på store udfordringer, der ikke kan løses af eksisterende teknologi.

Både kommuner og regioner vurderer således, at udbuddet af kendt teknologi ikke kan løse alle de problemstillinger, sundhedspersonalet dagligt afdækker i klinikken og i den kommunale pleje. Der vil altid være brug for udvikling af ny teknologi og dermed for mere komplekse udviklingsprojekter.

---

<sup>2</sup> Regionale innovationsenheder:

Idéklinikken (Region Nordjylland) ([http://ideklinikken.dk/index.php?menu\\_id=23&content\\_id=48](http://ideklinikken.dk/index.php?menu_id=23&content_id=48)); MedTech Innovation Consortium (MTIC) (Region Midtjylland) (<http://www.mtic.dk/da/hvordan-bidrager-vi>); Syddansk Sundhedsinnovation (Region Syddanmark) (<http://www.syddansk-sundhedsinnovation.dk/>); Sundhedsinnovation Sjælland (Region Sjælland) (<http://sundhedsinnovationsjaelland.dk/>); Copenhagen Health Tech Cluster (Region Hovedstaden) (<http://cphhealthtech.com/>).

Eksempler på living labs:

Lab X. (Nordjylland) ([http://www.ucn.dk/Forside/Forskning\\_og\\_udvikling/Indsatser/Teknologier\\_i\\_Borgernær\\_Sundhed/Lab-X.aspx](http://www.ucn.dk/Forside/Forskning_og_udvikling/Indsatser/Teknologier_i_Borgernær_Sundhed/Lab-X.aspx)); Living Lab Sølund (Midtjylland) (<http://www.handivision.dk/formidling/downloads/Documents/Living-Lab-Soelund.pdf>); Living Lab Denmark (Syddanmark) (<http://www.livinglabdenmark.com/om-os/>); OPI-plattform (Sjælland) (<http://opi-plattform.dk/in-dex.html>); Copenhagen Living Lab (Hovedstaden) (<http://copenhagen-livinglab.com/>). Se videre analysen af living labs udarbejdet af Væksthus Hovedstadsregionen: <http://opall.dk/file/555381/livinglabanalyse.pdf>.

Men de interviewede personer peger samtidigt på, at mange fremtidige OPI projekter også vil handle om organisatorisk udvikling. Projekter, der skal modne markedet for en række tekniske løsninger, som allerede står på spring i dag. Her handler det ikke om nyudvikling af produkter – men om at skabe rammer for, at visse produkttyper kan blive brugt.

Eksempelvis drejer flere af de nyeste OPI-projekter sig om at skabe organisatoriske platforme og forretningsmodeller, der gør det muligt at tilbyde borgerne telemedicinsk pleje på tværs af kommuner, regioner, praktiserende læger og teknologi/service-udbydere.

På den måde kan de organisatoriske udviklingsprojekter bane vejen for, at telemedicin bliver udbredt i sundhedssektoren, og at flere virksomheder kan skabe forretning på at udvikle telemedicinske løsninger.

### 1.3 UDVALGTE OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

IRIS Group har i alt formuleret cirka 50 opmærksomhedspunkter. Opmærksomhedspunkterne er henvendt både til de offentlige og de private aktører, og kan betragtes som en guide til at skabe størst mulig kommerciel værdi af OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet i Danmark.

Dette afsnit sammenfatter nogle af de væsentligste opmærksomhedspunkter til de fire grundlæggende og kommercielt kritiske faser, som et OPI-projekt på sundheds- og velfærdsområdet typisk gennemløber (jf. afsnit 1.1).

Figur 1.2 viser en oversigt over temaerne for de opmærksomhedspunkter, der knytter sig til hver fase.

**I opstartsfasen** er det særligt vigtigt, at:

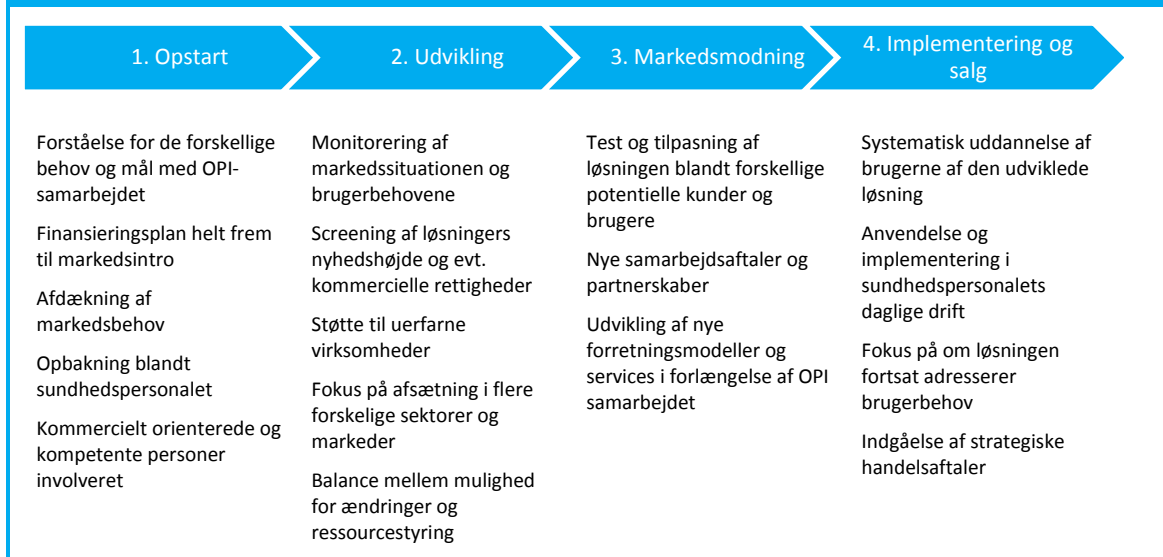
- ✓ Der er en fælles forståelse både blandt de offentlige og private aktører af hinandens behov og mål med OPI-samarbejdet.

Det er ikke alene nok, at OPI-projektet er i overensstemmelse med de enkelte aktørers strategiske målsætninger og prioriteringer. Det er også afgørende, for at skabe en kommerciel succes, at de private og offentlige aktører har en gensidig forståelse for hinandens målsætninger med projektet – samt for hinandens grundlæggende rammevilkår. Herunder at de private virksomheder forstår forudsætningerne for, at den udviklede løsning efterfølgende bliver købt og implementeret i et større omfang.

Særligt for de offentlige opdragsgivere er det desuden afgørende, at de fra start fokuserer på at sikre en sammenhængende forankring af OPI-projektet hos alle de nødvendige offentlige institutioner og myndigheder.



**Figur 1.2. Oversigt over de væsentligste opmærksomhedspunkter til hver fase**



Et væsentligt fundament for et succesfuldt OPI-projekt er endvidere, at:

- ✓ Der er lagt et helhedsorienteret budget og en langsigtet finansieringsplan for hele forløbet. Og at business casen er baseret på grundige markedsanalyser og med realistiske estimater af ressourcebehovet helt frem til markedsintroduktionen af løsningen.

En væsentlig risiko for de private virksomheder er blandt andet, at de offentlige beslutningsprocesser kan være længere end forventet. Dertil kommer, at opbakningen til at teste de nye løsninger blandt sundhedspersonalet i de offentlige institutioner kan være begrænset. Det skal de private virksomheder derfor være opmærksomme på i planlægningen af forløbet allerede i opstartsfasen.

På tværs af de forskellige typer af OPI-projekter er det desuden vigtigt i opstartsfasen, at:

- ✓ Der er foretaget en grundig afdækning og analyse af, om løsningen og behovet er adresseret andre steder – dvs. i andre regioner, kommuner og hospitaler. Og at der er foretaget en grundig kortlægning af det bredere markedsbehov og potentiale.

Det udgør en væsentlig risiko for OPI-projekters kommercielle succes, hvis deltagerne ikke foretager en bredere analyse af markedspotentialerne og behovene uden for projektgruppen. De private virksomheder må ikke tage det for givet, at der eksisterer en stor og bred kommerciel interesse for den givne løsning blandt tilsvarende offentlige institutioner uden for projektgruppen.

Ligeledes kan virksomhederne heller ikke forvente, at de deltagende offentlige aktører har foretaget en kritisk vurdering af løsningens bredere relevans, selvom de repræsenterer et højt sundhedsfagligt kompetenceniveau.

Derudover er det i opstartsfasen vigtigt, at:

- ✓ Der er sikret tid og opbakning til at bidrage til OPI-projektet blandt sundhedspersonalet i de offentlige institutioner, som skal være med til at udvikle og anvende løsningen. Det kan gøres ved at afsætte særskilte ressourcer samt klart kommunikere og motivere formålet og gevinsterne ved OPI-projektet over for sundhedspersonalet.

Udover at sikre den generelle ledelsesmæssige opbakning og forankring af projektet, er det også særligt vigtigt (allerede i opstartsfasen) at fokusere på, hvordan deltagerne kan skabe den nødvendige opbakning blandt sundhedspersonalet. Det er denne gruppe, som skal være med til at udvikle, teste samt i sidste ende implementere og anvende de nye løsninger.

Desuden er det i forhold til at skabe en kommerciel succes for de private virksomheder vigtigt, at:

- ✓ Der er medarbejdere med kommercielt fokus og forståelse engageret i OPI-projektet. Dvs. at projektet ikke alene er forankret i en teknisk udviklingsafdeling, men at der også er inddraget medarbejdere og evt. ledere fra eksempelvis salgs- og marketingsafdelinger.

Generelt er det også afgørende i opstartsfasen, at:

- ✓ De private virksomheder udvælges efter deres kompetencer, erfaringer og viden om den pågældende løsning. Og at der på forhånd opstilles færrest mulige begrænsninger for hvilke typer af virksomheder, der må indgå i OPI-projektet.

OPI-projekter bør have fokus på, at der ikke udvikles løsninger, der allerede eksisterer og ikke har noget væsentligt kommercielt potentiale uden for projektgruppen.

Men projekterne bør eksempelvis sørge for at tilkøbe de nødvendige rådgivningskompetencer, hvis den private virksomhed mangler domæneviden om sundhedssektoren eller har begrænset erfaring med at udvikle og markedsmodne produkter.

**I udviklingsfasen** er det særligt vigtigt, at:

- ✓ Projektledelsen og virksomhederne løbende monitorerer, hvordan markedssituationen og brugerbehovene udvikler sig.

For at sikre de udviklede løsningers anvendelighed og kommercielle succes er det afgørende, at de oprindelige markedsanalyser løbende bliver revurderet. Så kan projektparterne tilpasse udviklingen til eventuelle ændrede markedsbehov, nye tekniske standarder og lovmæssige krav. Eller også kan projektparterne vælge helt at standse projektet, så ingen bruger yderligere ressourcer på at udvikle og/eller commercialisere en løsning uden problem.

Derudover er det i udviklingsfasen vigtigt, at:

- ✓ Der i projektet er indgået aftale om, at den private virksomhed selv (eller gennem en tilkøbt rådgiver) screener de udviklede løsnings nyhedshøjde og eventuelle kommercielle rettighedskrænkelser.

Eksempelvis er producenter af medico-udstyr underlagt omfattende krav om at dokumentere produkternes sikkerhed og ydeevne i forbindelse med CE godkendelse. For nogle produkttyper er der yderligere krav om, at producenterne skal have gennemført kliniske studier på hospitalerne for at blive godkendt til brug.

Det er derfor vigtigt, at projektparterne sammen er opmærksomme på hvilke certificerings og godkendelseskrav, det endelige produkt skal leve op til. Kravene har stor betydning for hvilke aktiviteter, projektets udviklingsfase bør rumme, samt hvordan virksomheden bør fokusere sin udvikling og efterfølgende markedsføring.

Derfor er et afgørende opmærksomhedspunkt, at:

- ✓ Der i projektet er fokus på at støtte virksomhedernes markedsmodning af de udviklede løsninger. Særligt uerfarne virksomheder skal have vejledning om strategier vedrørende effektdokumentation, offentlige certificeringer, godkendelser og markedsføring.

Derudover er det et særligt opmærksomhedspunkt i forhold til projekternes mulige kommercielle succes, at:

- ✓ Private virksomheder har fokus på at udvikle produkter og services, der så vidt muligt kan anvendes og afsættes inden for flere forskellige sektorer, og på flere forskellige markeder, i både ind-og udland.

Dermed reducerer virksomhederne deres risici, og de kan skabe en afledt kommerciel værdi, selvom det konkrete OPI-projekt ikke forløber som oprindeligt planlagt.

I forhold til at håndtere ændringer undervejs i udviklingsfasen, er det afgørende, at:

- ✓ Der er en konstruktiv balance mellem åbenhed over for ændringer i fx projektets fokus og deltagerkreds med en klar styring af fremdriften og ressourceanvendelsen.

Grundlaget for OPI-projekterne kan ændre sig eller forsvinde undervejs, og det er derfor vigtigt, at der er åbenhed over for løbende ændringer i fokus og deltagerkreds. Samtidig er der en risiko for, at særligt de meget innovative OPI-projekter kommer til at anvende for mange ressourcer på at skifte fokus og udvikle mange forskellige nye kreative tekniske løsninger på et bredt defineret behov. De risikerer i sidste ende at mangle de fornødne ressourcer til at udvikle et konkret produkt med kommercielt potentiale. Eller at løbe tør for penge før den dyre markedsmodning.

**I markedsmodningsfasen** er det særligt vigtigt, at:

- ✓ Der foretages en bred test og tilpasning af løsningen blandt forskellige potentielle kunder og brugere – både med henblik på tekniske modning af produktet og kommerciel modning af markedet.

Det er generelt afgørende for kommerciel succes, at de private virksomheder i markedsmodningsfasen har adgang og kapital til test og afprøvning i driftssituationer. Og at de kan indfri de regulatoriske krav og opbygge referencer og kundetilid. For at overkomme disse markedsbarrierer er særligt de mindre og uerfarne private virksomheder ofte fortsat afhængige af støtte og hjælp fra de offentlige parter, der indgår i OPI-samarbejdet.

De offentlige projektpartnere skal derfor være opmærksomme på, at:

- ✓ Virksomhederne har fortsat adgang til test- og tilpasningsfaciliteter. Og der er fortsat villighed til at give faglig sparring og evt. hjælpe med dokumentation til certificering og godkendelse af løsningen.
- ✓ Der er villighed til at indgå nye samarbejdsaftaler og partnerskaber med henblik på at hjælpe virksomheden med til at rejse risikovillig kapital og støtte til markedsmodningen.

For at sikre den størst mulige kommercielle succes kan både de uerfarne og veletablerede private virksomheder, i nogle tilfælde med fordel revurdere deres grundlæggende forretningsmodeller og -koncepter. Og de kan aktivt opsøge nye relevante samarbejdspartnere med henblik på at optimere den kommercielle udnyttelse af løsningen.

Følgende opmærksomhedspunkter kan sammenfattes til de private virksomheder i markedsmodningsfasen:

- ✓ Forretningsmodellen og -idéen understøtter, at markedspotentialet og kommercialiseringen af produktet øges mest muligt. Og virksomheden fokuserer på – og investerer i – at finde relevante og kommercielle internationale samarbejdspartnere til at komme ind på udenlandske markeder.
- ✓ Virksomheder udvikler forretningsmodeller og services i forlængelse af OPI samarbejds produkt, så de står stærkere i et efterfølgende udbud.

**I implementerings- og salgsfasen** er det særligt vigtigt, at de offentlige aktører er opmærksomme på, at:

- ✓ Der er så vidt muligt afsat offentlige midler til systematisk uddannelse af brugerne af den udviklede løsning.
- ✓ Den udviklede og markedsintroducerede løsning er så vidt muligt i anvendelse og implementeret i sundhedspersonalets daglige drift, så virksomheden kan få en succesfuld og aktuel reference til markedsførings- og salgsarbejdet.

De offentlige sundhedsinstitutioner, som har indgået i OPI-projektet, skal således være villige til at anvende den udviklede løsning og fungere som salgsreference for den private virksomhed. De skal samtidig være villige til at afsætte de nødvendige interne ressourcer til, at det relevante sundhedspersonale og/eller borgerne bliver trænet i at anvende den udviklede løsning og nye teknologi i den daglige drift. Ellers er der risiko for, at brugerne slet ikke anvender de nye løsninger – eller anvender dem forkert. Og dårlige driftsresultater er hverken attraktive for den offentlige kunde eller for virksomheden – der er afhængige af gode referencer i sit salgsarbejde.

Implementeringen af de nye løsninger i den offentlige drift risikerer dog ofte at blive en for sømt fase i OPI, da langt hovedparten af projektressourcerne typisk går til produktudviklingen og effektdokumentation.

I implementerings- og salgsfasen er et særligt vigtigt opmærksomhedspunkt for de private virksomheder, at:

- ✓ Projektdeltagerne løbende har fokus på at undersøge, om den udviklede løsning fortsat adresserer brugerbehov, eller om grundlaget for produktet/servicesen forandrer sig.

Virksomhederne skal i salgs- og implementeringsfasen således fortsat stræbe efter at opbygge et godt netværk ind i sundhedssektoren, så de løbende kan få feedback på egne produkter. Virksomhederne skal hurtigt kunne reagere på efterspørgsel af produkttilpasninger eller decideret nyudvikling.

Da det særligt i risikofyldte og innovative udviklingsprojekter kan være meget vigtigt for virksomhederne at sælge til deres samarbejdspartner – og da nogle offentlige sundhedsinstitutioner er tilbageholdne med at afgive den første ordre pga. risiko for ”børnesygdomme” i løsningen – kan følgende fremhæves som opmærksomhedspunkt til de private virksomheder:

- ✓ Virksomheden kan tilbyde sin samarbejdspartner særligt attraktive og strategiske handelsaftaler på den første version af produktet.

# Kapitel 2

## Introduktion til OPI på sundheds- og velfærdsområdet

OPI er et innovationssamarbejde mellem offentlige og private parter, der begynder med et udækket behov og en idé. Ideen kan komme fra mange forskellige kanter. Det kan fx være fra sundhedspersonalet i en offentlig organisation, en privat virksomhed inden for velfærdsteknologi, en patient/borger eller en videninstitution. Fælles for alle grupper er, at ideen knytter sig til et udækket behov eller et uudnyttet potentiale på sundheds- og velfærdsområdet.

Måske efterlyser en sygeplejerske hospitalsudstyr med helt nye funktioner, der kan øge patientsikkerheden eller effektivisere arbejdsgange. Måske ønsker en privat virksomhed at få afprøvet en prototype på et nyt produkt i en driftssituation, så virksomheden kan anvende brugerens feedback til at færdiggøre og markedsføre et træfsikkert produkt med dokumenteret effekt.

Samlet set handler OPI på sundheds- og velfærdsområdet om udvikling af nye teknologier og services, der har:

- Et kommercielt og forretningsmæssigt potentiale for de private virksomheder.
- Et potentiale for at optimere arbejdsgange og ressourceanvendelse i de offentlige sundhedsinstitutioner.
- Et kvalitetsmæssigt potentiale for at forbedre servicen og sundhedsydelse for borgerne/patienterne.

OPI adskiller sig fra andre offentlige private partnerskaber ved, at der ikke er et klassisk aftager/leverandørforhold. Både den offentlige- og private part er derimod udviklingspartnere, der i et samarbejde udforsker og udvikler nye innovative løsninger.

Boksen herunder sammenfatter de tre væsentligste forskellige overordnede kategorier af samarbejdsformer mellem offentlige myndigheder og private virksomheder.

### Forskellige typer af offentlig-privat samarbejde

**Klassisk offentlig-privat samarbejde (OPS)** består i, at en offentlig myndighed sender en opgave i udbud til et privat marked, som afprøves mht. pris og kvalitet. Den offentlige myndighed udarbejder et udbudsmateriale, der beskriver de krav, der stilles til løsningen af den konkrete opgave. Mulige leverandører afgiver derefter tilbud på at løse opgaven, og den ordregivende offentlige myndighed tildeler opgaven til den private leverandør, der har givet det bedste tilbud.

**Offentlig-private partnerskaber (OPP)** handler typisk om bygge- og anlægsprojekter, hvor etablering, drift og vedligeholdelse sammentænkes i udbuddet af en offentlig investering. Dette så der kan opnås totaløkonomiske fordele, idet den private leverandør har mulighed for at vælge de løsninger, der er mest effektive set på tværs af anlæg og vedligeholdelse over en længere periode. OPP kan enten gennemføres med offentlig eller med privat finansiering og løber typisk over mellem 15 og 25 år.

**Offentlig-Private Innovationspartnerskaber (OPI)** er en samarbejdsform, hvor offentlige institutioner og private virksomheder sammen udvikler nye innovative løsninger. Det særegne ved OPI-samarbejde sammenlignet med andre former for offentlig-privat samarbejde er, at relationen mellem deltagerne ikke kan karakteriseres som et aftager/leverandør-forhold med henblik på levering af en kendt løsning. Deltagerne er derimod udviklingspartnere, der sammen udforsker nye innovative løsninger på fælles definerede problemer.

*Kilde: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (<http://www.kfst.dk/Offentlig-konkurrence/Offentligprivat-samarbejde/Typer-af-offentligprivat-samarbejde>)*

Dette kapitel giver i det følgende først en kort beskrivelse af de fire grundlæggende faser i OPI-projekter, som opmærksomhedspunkterne er struktureret efter. Dernæst skitseres de overordnede udviklingstendenser i OPI-projekterne på sundheds- og velfærdsområdet. Afslutningsvis beskrives en række eksempler på variationen i OPI-projekternes rammevilkår.

## 2.1 FASER I OPI-PROJEKTER PÅ SUNDHEDS- OG VELFÆRDSOMRÅDET

Præsentationen af opmærksomhedspunkterne er struktureret efter de fire grundlæggende og kommercielt kritiske faser, som et OPI-projekt på sundheds- og velfærdsområdet typisk gennemløber: 1) opstart, 2) udvikling, 3) markedsmodning samt 4) implementering og salg, jf. figur 2.1.

**Figur 2.1. Faser i OPI-projekter**



*Kilde: IRIS Groups fortolkning og videreudvikling af OPI-procesguiden fra [www.opiguide.dk](http://www.opiguide.dk)*

Faseopdelingen er lineært fremstillet, men i praksis gennemløber projekterne dog sjældent faserne i lige linje. Der vil ofte være tale om iterative forløb, hvor parterne skal udvikle mange prototyper for at nå et anvendeligt produkt. Og i nogle tilfælde må de springe en fase tilbage og starte behovsafdækningen igen. Grænserne mellem faserne kan af samme årsag være svære at trække klart op. Ideelt set griber faserne ind i hinanden, så projektparterne allerede i opstartsfasen tager højde for mere markedsnære udfordringer og udbudstekniske spørgsmål.

### Opstart

Opstartsfasen er karakteriseret ved, at der etableres en projektorganisation, der kan tage ejerskab over ideen og udvikle den. I denne fase opstilles der udviklingsmål, der findes relevante partnere og der indgås en samarbejdskontrakt. Til opstartsfasen hører også udarbejdelse af projektdesign, målsætninger, afklaring af roller og finansieringsforhold samt opstilling af konkrete handlingsplaner.

Væsentlige aktiviteter i opstartsfasen kan bl.a. være at identificere samarbejdspartnere og screene for eksisterende løsninger på markedet. Hertil kommer indledende markeds- og be-

høvsanalyser til vurdering af potentialet for de nye løsninger. I forlængelse heraf vil der ofte blive udarbejdet business cases for både virksomheder og offentlige aktører.

I denne fase kan der være behov for at udarbejde en ansøgning om økonomisk tilskud fra fonde, vækstfora og nationale programmer.

Ideelt set rummer opstartsfasen et klart projektdesign, der fra starten tager højde for de følgende faser med udvikling og implementering.

### **Udvikling**

I udviklingsfasen samarbejder projektgruppen om at udvikle nye løsninger på de identificerede behov og ønsker fra opstartsfasen. Det betyder konkret, at der typisk afprøves ny teknologi, prototyper eller services i et offentligt driftsmiljø som eksempelvis en hospitalsafdeling eller et plejehjem. Der er ofte tale om forløb, hvor nye koncepter løbende testes og tilpasses feedback fra brugere og effektmålinger.

I udviklingsfasen foregår der typisk en iterativ proces mellem idéudvikling, konkretisering af løsninger og screening for løsningernes bredere markedsmæssige potentiale, risici og barrierer, inden den endelige løsning fastlægges.

Udviklingsfasen vil ofte være den mest omfattende og ressourcekrævende i et OPI-projekt, og virksomheder har stort behov for risikovillig kapital.

### **Markedsmodning**

Udgangspunktet for denne fase er en vurdering af, om resultaterne fra udviklingsfasen kan danne grundlag for et markedsklart produkt eller koncept, som den private part ønsker at markedsføre og det offentlige ønsker at købe. Eller om projektet har afsløret tekniske, organisatoriske eller kommercielle udfordringer, som gør det vanskeligt at færdiggøre og implementere den udviklede løsning, så der er behov for et mere omfattende markedsmodningsforløb.

I denne fase kan nogle virksomheder have brug for ekstra risikovillig kapital til at færdiggøre og markedsføre det udviklede produkt. Det gælder særligt i de tilfælde, hvor virksomheden har brug for yderligere teknologivalidering (eksempelvis målinger på større patientpopulationer) eller certificeringsforløb for at kunne markedsføre produktet.

I denne fase forbereder og gennemfører den offentlige part også et eventuelt udbud af varegruppen, og den private virksomhed tilrettelægger salgsindsatsen i denne fase.

### **Implementering og salg**

Denne fase handler for den offentlige aktør om at implementere den nye løsning og realisere gevinsterne. Efter køb af den udviklede løsning er der derfor typisk behov for at undervise medarbejdere og eventuelt borgere/patienter hos den offentlige aktør i brugen af løsningen. Det skal sikre, at brugerne er trygge ved løsningen og kan bruge den korrekt, så løsningen kan give samme effekter i den daglige drift som i udviklingsprojektet.

For den private virksomhed handler fasen om at få dokumenterede salgsreferencer og udbredt salget. Efter det første salg har virksomhederne således ofte brug for referencer til at finde yderligere kunder og markeder for sit nye produkt.



## 2.2 UDVIKLINGSTENDENSEN I OPI PÅ SUNDHEDS- OG VELFÆRDSOMRÅDET

Opmærksomhedspunkterne er skabt på baggrund af en række OPI-projekter, der har givet konkrete erfaringer vedrørende udvikling og kommercialisering af sundheds- og velfærdsløsninger.

Projekterne er både af nyere og ældre dato. Tilsammen vidner de om, at OPI projekter i dag brydes med andre typer af udfordringer, end deres forgængere gjorde for en række år siden.

### **Nye forretningsmodeller reducerer kendte udfordringer**

For eksempel blev udbudsret og statsstøtteregler tidligere opfattet som nærmest uoverstigelige barrierer for, at OPI projekters private parter kunne afsætte de udviklede velfærdsløsninger til den første – og vigtige – referencekunde.

I dag findes der et væld af modeller for, hvordan OPI parterne kan håndtere de forskellige regelsæt. Selvom modellerne fortsat kan forbedres, så anser de færreste virksomheder nu regelsættene som deciderede barrierer for, at de kan opnå kommercielt udbytte af OPI. Og flere virksomheder har desuden udviklet nye strategier og forretningsmodeller til at håndtere udfordringen.

Mange OPI projekter indebærer, at de deltagende virksomheder skal offentliggøre resultaterne af udviklingsarbejdet med det offentlige – og at de skal konkurrere på lige fod med konkurrenter i et efterfølgende udbud om ordren. Det bekymrer dog ikke virksomhederne, at deres konkurrenter i princippet får gratis produktspecifikationer.

De ser i stedet OPI projekterne som en arena, hvor de får mulighed for at skabe gode relationer til regionerne og kommuner. Og hvor de kan demonstrere deres evner som gode og pålidelige samarbejdspartnere. Det giver virksomhederne tavs viden om samarbejdspartnerne og sundhedssektoren, som kan være svær at overføre fra person til person eller i skriftlige rapporter om projektets resultater.

Flere af de interviewede virksomheder anvender denne tavse viden til (på egen hånd) at udvikle services i forlængelse af de nye OPI produkter. Og det giver kunden merværdi, som får virksomheden til at stå stærkere i udbudssituationen.

I det hele taget gør virksomhederne i de senere OPI projekter sig mindre afhængige af, at deres offentlige samarbejdspartnere skal aftage den nyudviklede løsning. De udvikler løsninger, man let kan tilpasse andre brugergrupper, sektorer og markeder i ind- og udland.

På den måde er virksomhederne mindre sårbare for at pludselige ændringer, som mindsker samarbejdspartnerens efterspørgsel – fx nye offentlige standarder på eksempelvis it-området, skift i arbejdsgange eller ændrede strategiske prioriteringer. Hvis en kundegruppe glipper, har virksomheden andre at satse på.

Virksomhedens evne til at udvikle strategierne varierer naturligvis alt efter, om der er tale om en etableret virksomhed med økonomisk soliditet eller et uerfarent udviklingselskab, der ikke kan læne sig op ad indtægter fra andre produkter. For de helt små virksomheder er økonomi

stadig en central udfordring ved OPI, og de har sjældent ressourcer til fx at paralleludvikle til flere sektorer.

Men flere projekter peger på, at de offentlige projektpartnere er blevet bedre til at hjælpe uerfarne virksomheder med problemstillingen. I fonds- og puljefinansierede projekter ser vi flere eksempler på, at projektparterne sammen afsætter midler til at købe virksomhederne ekstern rådgivning om produktudviklingens og markedsmodningens fokus. Eller også køber projekterne sig til eksterne projektledere, der har erfaring på området.

### **Kommuner og regioner er blevet mere erfarne**

De offentlige aktører har også gennemgået en betydelig modning som samarbejdspartnere med de private. De tidligste projekter beretter om store problemer med at finde egnede offentlige testmiljøer, hvor private projektparter kunne komme i dialog med slutbrugere og afprøve prototyper i virkelige driftssituationer.

I dag har mange regioner og kommuner indrettet sig med udviklingskompetencer på sundheds- og velfærdsområdet. For eksempel med forsøgsplejehjem, innovationsenheder og living labs. Det betyder, at det i dag er langt nemmere for virksomheder at finde egnede offentlige samarbejdspartnere med stærke kompetencer for at udvikle, afprøve og dokumentere produktets effekt.

Desuden peger de interviewede projektaktører på, at kommuner og regioner er blevet gode til at dele viden og koordinere udvikling, så de undgår at udvikle parallelle løsninger med for lokalt sigte – og for begrænset skalerings- og afsætningspotentiale for virksomhederne.

Kommunerne besøger hyppigt hinandens forsøgsplejehjem og de velfærdsteknologiske messer for at finde ud af hvilke produkter og koncepter, der giver gode resultater hos andre. Og regionerne deler eksempelvis erfaringer fra de innovationsprojekter, der udvikler og afprøver koncepter og produkter til de mange nye sygehusbyggerier. Det gør de blandt andet gennem tværregionale pejlemærkegrupper og indkøbsfunktioner.

### **Fra små forsøg til flerårige innovationsforløb med ekstern medfinansiering**

Også projekterne har ændret karakter. OPI startede som små isolerede prøvehandlinger, der typisk var forankret på afdelingsniveau i en offentlig organisation.

I dag ser man mere komplekse innovationsprojekter med store deltagerkredse og projektideer, der ikke opstår fra blot en enkelt virksomhed eller ildsjæl i det offentlige.

Sat lidt på spidsen kan man sige, at samarbejdsformen blev skaleret som erhvervsfremmeredskab, da statslige, regionale og kommunale støtteordninger skød frem for at skabe komplekse OPI projekter med store deltagerkredse og flerårige forløb.

Bevillingsgivere satte krav om medfinansiering og skalerbarhed for at undgå, at OPI projekterne blev til lokalt forankrede udviklingsforløb, der var irrelevante for andre end projektdeltagerne selv. Og som måske end ikke havde topledelsens bevågenhed.

Muligheden for ekstern finansiering lader til at have hjulpet OPI ind i de offentlige organisationers strategier og drift. Flere af de interviewede projekter beretter om, at et stigende antal

hospitalsledelser og kommunaldirektører efterhånden anvender OPI som et udviklings- og styringsredskab. Men projekterne konkurrerer med andre initiativer om sparsomme budgetmidler, og muligheden for at tiltrække eksterne projektmidler er ofte afgørende for, om dyre OPI projekter kan sættes i gang.

Men især de statslige støtteordninger kræver ofte store projekter af flere års varighed. Mange af de interviewede aktører peger på, at den slags udviklingsprojekter generelt har været for komplekse i deltagerkreds, fokus og konstruktion til at give overbevisende kommercielle resultater. Det brogede resultatbillede har givet anledning til, at projektaktørerne i dag har langt større fokus på, hvad de hver især får ud af OPI.

### **Fra flerårige innovationsforløb til fokus på hurtig gevinstrealisering**

En tendens har desuden været, at særligt kommunerne fravælger de langstrakte og dyre udviklingsprojekter til fordel for korte og konkrete virksomhedssamarbejder om at afprøve og implementere kendt teknologi. Her kan en kommune hurtigt (og relativt billigt) afprøve parallelle teknologier og købe den, der giver de bedste resultater. Der bliver med andre ord skabt hurtig værdi for både kommune og virksomhed.

Samtidigt melder flere af de interviewede virksomheder om, at den teknologiske udvikling er løbet fra flerårige udviklingsprojekter med mange offentlige aktører og lange beslutningsprocedurer. Denne type af OPI projekter er ganske enkelt i fare for at udvikle teknologi, der forældes inden projektafslutning. Det gælder dog særligt virksomheder med immaterielle produkter som software og service.

Men betyder dette, at de store udviklingsprojekters tid er omme? Giver det et bedre resultatbillede, for både offentlige og private OPI aktører, at satse på mindre (implementerings)projekter med lavere innovationshøjde og kompleksitet?

Interviewene vidner om, at der både er brug for at lave udbud og afprøvningsprojekter, hvor den konkrete teknologi og løsning er kendt og markedsklar. Og for at skabe projekter baseret på store udfordringer, som ikke kan løses af eksisterende teknologi. Og hvor myndigheder, virksomheder og videninstitutioner kun kan udvikle en god løsning i fælleskab.

Der hersker dog ingen tvivl om, at den sidste projekttype også klart er den dyreste, mest besværlige og risikable. Og det er også den projekttype, hvor der mangler viden om god praksis – og dermed også gode eksempler – hvad enten projekterne er tilrettelagt som isolerede udviklingsprojekter eller som intelligent offentlig efterspørgsel.

### **Mod fokus på nye organisatoriske platforme**

Meget tyder således på, at der er brug for både simple og komplekse OPI projekter. Og det er ikke muligt at pege på, om en type giver bedre resultater end en anden. Svaret vil afhænge af projektets afsæt, deltagere, finansiering og løsningens/problemets karakter (jf. de forskellige rammevilkår, som skitseres i næste afsnit).

Både kommuner og regioner vurderer dog, at udbuddet af kendt teknologi ikke kan løse alle de problemstillinger, sundhedspersonalet dagligt afdækker i klinikken og i den kommunale pleje.

Der vil altid være brug for udvikling af ny teknologi og dermed for udviklingsprojekterne. Nogle kommuner peger endda på, at deres behov for nyudvikling langt overstiger det, som virksomhederne kan honorere. I mange tilfælde udvikler brugerbehovene sig hurtigere end den levetid produkterne skal have på markedet, for at virksomhederne kan dække udviklings- og kommercialiseringsudgifterne og opnå profit.

Men de interviewede projekter peger på, at mange fremtidige OPI projekter også vil handle om organisatorisk udvikling. Projekter, der skal modne markedet for en række tekniske løsninger, som allerede står på spring i dag. Her handler det ikke om nyudvikling af produkter – men om at skabe rammer for, at visse produkttyper kan blive brugt.

Eksempelvis handler flere af de nyeste OPI projekter om at skabe organisatoriske platforme og forretningsmodeller, der gør det muligt at tilbyde borgerne telemedicinsk pleje på tværs af kommuner, regioner, praktiserende læger og teknologi/service-udbydere.

På den måde kan de organisatoriske udviklingsprojekter bane vejen for, at telemedicin bliver mere udbredt i sundhedssektoren, og at flere virksomheder kan skabe forretning på at udvikle denne slags løsninger. Og så følger endnu en runde af hurtige og simple afprøvningsprojekter.

## 2.3 FORSKELLIGE RAMMEVILKÅR FOR OPI PÅ SUNDHEDS- OG VELFÆRDSOMRÅDET

Selvom der kan spores en række overordnede udviklingstendenser, kan OPI-projekter inden for sundheds- og velfærdsområdet fortsat have meget forskellig karakter, baggrund og udgangspunkt.

Nogle projekter er baseret på en betydelig medfinansiering fra statslige og nationale, regionale og kommunale initiativer som eksempelvis Markedsmodningsfonden (herunder Sygehuspartnerskabet). I disse tilfælde er de private virksomheder ofte både projektholdere og initiativtagere, og projekterne er typisk længerevarende og mere omfattende. Andre OPI-projekter udspringer derimod på kommunalt eller regionalt sundhedsfagligt niveau, hvor det offentlige bidrag primært består i at stille viden, kompetencer og brugeradgang til rådighed på eksempelvis hospitaler og genoptræningscentre.

Derudover kan der være stor forskel på OPI-projekterne med hensyn til, om ambitionen er en markedsintroduktion ved projektets afslutning, eller om der alene skal foreligge en prototype. Samtidig sigter nogle på projekter omhandlende radikal innovation og udvikling af helt ny teknologi, mens andre har fokus på mindre tilpasninger i eksisterende teknologi.

Der kan også være stor variation i de regulatoriske rammer og krav. Eksempelvis er kravene særligt store til OPI-projekter, der omhandler klinisk, medicinsk udstyr til diagnostik og behandling af patienter, hvorimod regulatoriske krav har en mindre betydning for OPI-projekter inden for eksempelvis logistik, arbejdsmiljø eller genoptræning.

Endvidere kan der også være stor variation i OPI-projekterne med hensyn til, hvordan de er organiseret og styret. Nogle projekter er forankret i formelle projektorganisationer, og andre består af en mere løst organiseret netværksstruktur.

Tabellen herunder opsummerer en række eksempler på forskellige kategorier af rammevilkår og de underliggende afklarings spørgsmål, som det er væsentligt at overveje i forhold til at forstå et specifikt OPI-projekt og dets udfordringer i nærmere detalje.

**Table 1. Eksempler på forskellige rammevilkår for OPI-projekter**

Projektets afsæt	Projektets deltagere	Løsningens karakter
<p><b>Initiativ:</b></p> <p>Udspringer projektets idé fra regionale/kommunale sundhedsfaglige enheder eller private virksomheder? Og hvordan er aktørernes forventninger til idéen afstemt?</p> <p>Er der medfinansiering fra større statslige fonde og puljer?</p> <p>Hvad er de bevillingsmæssige konsekvenser af løsningen på tværs af myndigheder?</p> <p><b>Tid, mål og ambition:</b></p> <p>Hvad er ambitionen, målet og tidshorizonten for projektet? Skal der være sket en markedsintroduktion af løsningen eller alene foreligge en prototype?</p>	<p><b>Erfaringsniveau og viden:</b></p> <p>Har de involverede virksomheder erfaring fra tilsvarende løsninger og produktområder?</p> <p>Er virksomhederne vant til at kortlægge markedsbehov, lave business cases og analysere kommercielle potentialer?</p> <p>Hvad er de offentlige aktørers OPI-erfaring?</p> <p><b>Markedsrepræsentativitet:</b></p> <p>Repræsenterer de offentlige aktører i samarbejdet et bredere marked, eller er løsningen primært målrettet deltagerne i det pågældende OPI-projekt?</p>	<p><b>Regulatoriske krav:</b></p> <p>Kan løsningen forventes at være underlagt omfattende regulatoriske krav? Er der vished om, hvad det kræver at få løsningen godkendt?</p> <p><b>Innovationsgrad og kompleksitet:</b></p> <p>I hvilken grad medfører projektet radikal innovation og udvikling af helt ny teknologi?</p> <p>Er der tale om komplekse løsninger, der stiller store implementeringskrav til eksisterende systemer og/eller medarbejdere?</p>

Variationen i rammevilkårene betyder, at OPI-projekterne har meget forskellige grundvilkår og udgangspunkter. Opmærksomhedspunkterne forsøger dog så vidt muligt at se på tværs af OPI-projekters forskellige rammevilkår. De grundlæggende forskellige vilkår for OPI-projekterne betyder dog, at nogle opmærksomhedspunkter er særligt relevante for bestemte typer af OPI-projekter, hvilket også vil blive diskuteret nærmere i de følgende kapitler.

# Kapitel 3

## Opstart

Kapitel 3 uddyber og diskuterer betydningen af opmærksomhedspunkterne til, hvordan der i opstartsfasen af OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet kan skabes det bedst mulig fundament for, at markedspotentialerne senere bliver udnyttet. Opmærksomhedspunkter til opstartsfasen er kategoriseret under følgende temaer:

- Fastlæggelse af formål og succeskriterier
- Gennemførelse af risiko-, potentiale- og markedsanalyse
- Organisering og fastlæggelse af ansvar
- Afklaring af kompetencer og erfaring

Kapitlet uddyber disse fire opmærksomhedspunkter og præsenterer en række konkrete cases, der illustrerer deres betydning for resultatskabelsen i OPI-projekter.

### 3.1 FORMÅL OG SUCCESKRITERIER

Generelt er det vigtigt både for de involverede offentlige og private aktører, at OPI-projektets behov og formål er klart og tydeligt forankret i organisationens strategiske målsætninger og prioriteter. Hvis det ikke sker, er der en betydelig risiko for, at projektet ikke får den nødvendige bevågenhed – og dermed heller ikke får tilført de nødvendige ressourcer og kompetencer til, at projektet og den udviklede løsning resulterer i en kommerciel succes.

Det er dog ikke alene nok, at OPI-projektet er i overensstemmelse med de enkelte aktørers strategiske målsætninger og prioriteringer. Det er i høj grad også afgørende, at de private og offentlige aktører har en gensidig forståelse for hinandens målsætninger med projektet samt for hinandens grundlæggende rammevilkår, hvilket eksempelvis kan sikres gennem indledende workshops og en tæt kommunikation i opstartsfasen. To generelle og vigtige opmærksomhedspunkter er således følgende:

- ✓ Formålet med projektet er tydeligt formuleret samt i overensstemmelse med de involverede aktørers strategiske mål og prioriteter.
- ✓ Der er en fælles forståelse både blandt de offentlige og private aktører af hinandens behov og mål med OPI-samarbejdet.

Derudover kan det også tilføjes, at projektparterne for så vidt muligt også bør formulere konkrete og tidsbundne mål og succeskriterier for OPI-projektet. Fokus skal ligge på resultater i form af kommercielt bæredygtige løsninger – og ikke på processen og det at arbejde med et bestemt populært velfærdsteknologisk tema.

Projektparterne skal med andre ord undgå, at OPI-projektet og processen bliver målet i sig selv, og de skal formulere klare mål og konkrete succeskriterier for OPI-projektet der sikrer fokus på projektets konkrete resultater. Dette i form af bidrag til nye innovative løsninger med markedspotentiale på sundheds- og velfærdsområdet.

### 3.1.1 For offentlige aktører

Særligt for de offentlige opdragsgivere er det afgørende, at de fra start fokuserer på at sikre en sammenhængende forankring af OPI-projektet hos alle de nødvendige offentlige institutioner og myndigheder. Incitamentsstrukturen for de involverede offentlige aktører skal harmonere med de kritiske kommercielle forudsætninger for OPI-projektets succes.

Det handler således ikke blot om eksempelvis at integrere OPI-projekterne i de enkelte ledes og afdelingers resultatkontrakter. Men det handler også mere grundlæggende om, at særligt de offentlige projektparter skal tage stilling til de tværorganisatoriske offentlige budgetmodeller og økonomiske incitamentsstrukturer, der eventuelt udgør systemiske barrierer for løsningen.

Så projekterne udvikler ikke alene teknologi. De sigter ligeledes mod en (langsom) organisatorisk udvikling af afregningsmodeller, budgetstrukturer og opgavefordelinger i den offentlige sektor. Og alt imens det er en forandringsproces, som er vanskelig for de offentlige aktører at gennemføre, så er opgaven umulig for den private leverandør.

Det kan med andre ord se ud som en vidtløftig opgave for en enkelt OPI projekt at lægge op til forandringen. Ikke desto mindre er det nødvendigt, at OPI projekter – og gerne med mange offentlige parter – udvikler og fremviser nye økonomiske incitamentsstrukturer, der på sigt kan bane vejen for at tage nye løsninger i brug.

Denne type af projekter leder med høj sandsynlighed ikke til øget kommercielt udbytte for de medvirkende virksomheder inden for en kort tidshorisont. Og det skal naturligvis fremgå af den indledende forventningsafstemning. Men hvis projekterne lykkes med at drive en offentlig udvikling, er der til gengæld tale om en massiv og langsigtet markedsmodning med store kommercielle potentialer for de virksomheder, som har fulgt udviklingen nært og som står klar med de rette løsninger til kommuner, hospitaler, regioner mv.

Mere specifikt har vi opstillet følgende opmærksomhedspunkter for de offentlige aktører:

- ✓ Ved OPI-projekter der indebærer behov for væsentlige ændringer i eksisterende budgetrammer eller afregningsmodeller i sundhedsvæsenet (fx telemedicin) er alle relevante offentlige deltagere fra start inddraget og så vidt muligt involveret.
- ✓ Projektet inddrager for hver offentlig deltager beslutningstagerne fra både kliniske og administrative funktioner – og politisk-strategiske beslutningstagere på løbende og mere uformel sparringsbasis.

Eksemplet "Det gode ældre liv" viser blandt andet, at der fra start så vidt muligt skal være sikret en sammenhæng og forankring af projektet under hensyn til de relevante offentlige aktø-

rens forskellige incitamenter og budgetmodeller. Dvs. hvordan projektaktørerne kan sikre, at hele afsætnings-kæden tænkes med fra start, så incitamentene er på plads, og de relevante indkøbere er inddraget.

### Det gode ældreliv

Abilia er en privat virksomhed der udvikler, producerer og sælger moderne hjælpemidler for mennesker med funktionsnedsættelser. Abilia var med i Københavns Kommunes OPI-projekt "Det gode ældreliv". Abilia havde et færdigudviklet produkt, en digital kalender målrettet mod mennesker med hukommelsesbesvær, men ønskede gennem OPI-projektet at udbrede produktets anvendelsesmuligheder på nye patientgrupper som bl.a. demente.

Selv om Abilia fik tilpasset produktet til demente, resulterede OPI-projektet ikke i, at Abilia har fået solgt og udbredt produktet på markedet. Helt konkret var det kun to af beboerne på plejecentret Sølund, der efterfølgende beholdt produktet, hvilket Abilia selv finansierede for at få en reference, der kunne bruges i virksomhedens generelle og bredere markedsføringsarbejde.

En af de væsentligste årsager til, at produktet ikke er blevet afsat i markedet, er ifølge Abilia, at de relevante offentlige indkøbsenheder ikke fra start var involveret og engageret i projektet. Dertil kommer, at tidsperspektivet for gevinstrealiseringen fra det nye produkt og OPI-projektet var mere langsigtet og uforenelige med de offentlige institutioners mere kortsigtede budgetkrav og daglige drift.

Læringen fra dette OPI-projekt er således, at det fra start skal sikres, at projektet er i overensstemmelse med de involverede aktørers strategier, driftsmål og budgetmodeller, da der kan mangle de nødvendige incitamenter blandt de offentlige aktører til at investere i udviklingen og implementeringen af nye løsninger.

### 3.1.2 For private aktører

Generelt er det afgørende, at de private virksomheder forstår den grundlæggende præmis om, at OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet handler om gensidig udveksling af viden. Og at der ikke er tale om et klassisk aftager/leverandørforhold. De private virksomheder mangler i nogle tilfælde en forståelse for, at OPI-projekter handler om co-creation og innovativ udvikling, hvor der ikke fra start kan være sikkerhed for, at den offentlige aktør også vil aftage løsningen efter projektafslutning.

Derudover er det en tværgående udfordring i forhold til at skabe en kommerciel succes, at den private virksomhed har en forståelse af de offentlige aktørers beslutnings- og indkøbsprocesser. Herunder at der kan være lang afstand fra beslutningen om at indgå i et OPI-projekt og til efterfølgende at købe og implementere den udviklede løsning i et større omfang.

Den private virksomhed kan i opstartsfasen med fordel eksempelvis selv foretage en grundlæggende research af de offentlige udbudsregler. Herunder evt. med hjælp fra relevante brancheorganisationer.

For at skabe størst mulig klarhed om, hvad der kræves for, at løsningen også ender med at blive anskaffet og implementeret i de offentlige sundhedsinstitutioner, er det samlet set vigtigt, at virksomheden er opmærksom på følgende punkt allerede i forbindelse med opstartsfasen:



- ✓ Den private virksomhed har et klart og realistisk billede af den offentlige organisations beslutningsprocesser og motivation for OPI-projektet. Herunder en helhedsorienteret forståelse af forudsætningerne for, at den udviklede løsning efterfølgende bliver købt og implementeret i et større omfang.

Ovenstående punkt er naturligvis særligt relevant, hvis den private virksomhed ikke har væsentlig indsigt og erfaring i at samarbejde med de samme eller tilsvarende offentlige institutioner.

Nogle private virksomheder bliver overraskede over, hvor lange indkøbs- og beslutningsprocesserne kan være hos de offentlige samarbejdsorganisationer. Hvis virksomheden og den videre kommercielle markedsintroduktion af løsningen er afhængig af et umiddelbart salg efter OPI-projektet, er det derfor afgørende, at virksomheden allerede i opstartsfasen får et realistiske billede af barriererne og sandsynligheden for dette.

Eksemplet "Udvikling af virtuel træning" herunder viser, hvorfor det ikke er nok med en formel juridisk beskrivelse af projektets formål i OPI-kontrakten. Der skal også skabes en fundamental, kvalitativ forståelse mellem de private og offentlige aktørers intentioner og forventninger til projektets resultater og den efterfølgende afsætning af løsningen.

Som det fremgår, kan OPI-projekter for de offentlige aktører i nogle tilfælde primært handle om at indsamle viden og erfaring i forhold til de fremadrettede udfordringer, der kan være forbundet med en eventuelt indførelse af ny teknologi og nye løsninger. Dvs. at det ikke nødvendigvis er den offentlige aktørs primære fokus, at de skal udvikle og indkøbe et markedsklart og kommercielt produkt.

### Udvikling af virtuel træning

Københavns Kommune og DigiCorpus startede i 2012 et OPI-projekt om udvikling af en virtuel genoptræningsløsning via en skærm for de ældre borgere i kommunen, der instruerer og monitorer dem i et træningsprogram. Projektet blev afsluttet i 2014.

Baggrund for projektet var, at sundheds- og omsorgsborgmesteren i Københavns Kommune havde besøgt Datalogisk Institut på Københavns Universitet og set et eksempel på en prototype. Herefter blev DigiCorpus stiftet af medarbejdere fra universitetet, og der blev indledt et OPI-samarbejde med Københavns Kommune. Kommunen bidrog med midler til DigiCorpus' udviklingsarbejde, men virksomheden investerede i høj grad selv i udviklingsarbejdet og gik primært ind i samarbejdet ud fra en forventning om, at kommunen efterfølgende også ville være interesseret i at købe løsningen.

Projektet har endnu ikke resulteret i, at Københavns Kommune er begyndt at købe og anvende DigiCorpus' produkter. Det var fra start heller ikke det primære formål for Københavns Kommune, at OPI-projektet skulle resultere i et færdigudviklet og markedsklart produkt. Derimod var et af de væsentligste succeskriterier for kommunen at få et dybere indblik i, hvordan virtuelle træningsløsninger kan implementeres. Dvs. at kommunen primært ønskede at indsamle viden og erfaringer om, hvilke udfordringer og barrierer, der eksisterer i arbejdsgangene og processerne i sundheds- og omsorgsforvaltningen i forhold til en eventuel fremtidig mere omfattende indføring af virtuelle løsninger i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Kommunen betragter derfor også projektet som en succes, selvom de ikke har købt og anvendt produktet fra DigiCorpus.

DigiCorpus har imidlertid som følge af OPI-projektet med Københavns Kommune fået solgt produktet i

10 andre kommuner, hvor de bl.a. har kunnet bruge OPI-projektet med Københavns Kommune som en reference. OPI-projektet har dermed bidraget til virksomhedens produktudvikling og markedsføring. Det var fra start ikke klart for DigiCorpus, at der i en offentlig organisation som Københavns Kommune kan være en væsentlig afstand mellem beslutningen om at indgå i et mindre udviklingsprojekt og beslutningen om at investere i implementeringen af løsningen – og dermed ændre på indkøbs- og behandlingspraksis på et større forvaltningsområde.

## 3.2 RISIKO-, POTENTIALE- OG MARKEDSANALYSE

Generelt er det vigtigt, at der i opstartsfasen skal laves konkrete og solide business cases for OPI-projektets tre bundlinjer (jf. også opiguide.dk). Dvs. at gevinsterne for både borgerne, de offentlige organisationer og private virksomheder skal beregnes og bruges til at vurdere, om det kan betale sig at gå videre med idéen for alle de involverede aktører.

Det kan imidlertid være meget svært at kvantificere de kommercielle gevinster af et sundheds- og velfærdsinnovationsprojekt i opstartsfasen, da man ikke på forhånd ved, om det er muligt at skabe en funktionel og rentabel løsning på den udvalgte problemstilling.

De indledende business cases for både offentlige og private aktører er derfor i høj grad baserede på faglige skøn frem for præcise kalkuler af investeringsbehovet og gevinsterne.

Business casen skal således revideres løbende i takt med, at de faglige skøn erstattes med konkrete tal, målinger og evidens. Herunder eksempelvis om der fortsat er fagligt belæg for at antage, at en ny teknisk løsning kan udvikles og lede til fx sparede arbejdsgange, mere selvhjulpne borgere, færre genindlæggelser m.v. Og om der stadig er grund til at tro, at produktet kan produceres til en pris, som nok offentlige kunder er villige til at betale. Det er derfor vigtigt, at business casen udarbejdes sådan, at den fremadrettet også kan anvendes som styringsgrundlag og til løbende at foretage mere og mere kvalificerede beregninger af løsningens kommercielle potentiale.

Endvidere bør business casen inkludere alle væsentlige risici og usikkerheder, hvilket naturligvis varierer betydeligt, og afhænger af de forskellige rammevilkår for OPI-projektet. I nogle tilfælde – fx ved udvikling af klinisk medicinsk udstyr – udgør godkendelsesprocessen en stor risiko.

I andre tilfælde er det måske primært de konkrete tekniske løsninger og integration med eksisterende systemer, der udgør en signifikant risiko. Det kan hertil eksempelvis være relevant allerede tidligt i OPI-forløbet at afholde en række risikoseminarer, hvor alle projektets usikkerheder og risici bliver identificeret og analyseret. I den forbindelse bør der desuden lægges en konkret plan for, hvordan risiciene løbende overvåges, håndteres og styres undervejs. Det er afgørende, at alle de relevante aktører deltager i udarbejdelsen af business cases og risikoidentifikationen.

Samlet set kan følgende generelle opmærksomhedspunkt formuleres, hvilket i høj grad også er i overensstemmelse med anbefalingerne på opiguide.dk:

- ✓ Der er udarbejdet grundige business cases for de involverede aktører, der inkluderer alle relevante risici og usikkerheder.

Et væsentligt fundament for et succesfuldt OPI-projekt er endvidere, at der er udarbejdet en realistisk og helhedsorienteret finansieringsplan, der også tager højde for de identificerede risici og usikkerheder. For OPI-projekter, der handler om udvikling af nye kliniske og medicinske løsninger, er det eksempelvis afgørende, at der fra start bliver afsat tilstrækkelige ressourcer til at dokumentere og opfylde alle de nødvendige godkendelseskrav. Derudover er det vigtigt, at projektplanen og budgettet tager højde for, at der i udviklingsfasen kan være behov for at skifte fokus undervejs, hvis det viser sig, at der eksisterer andre og større behov i markedet. Endvidere bør det, så vidt muligt, også allerede fra start overvejes, hvordan og hvor mange ressourcer, der skal afsættes til implementeringsfasen i undervisning af brugere og medarbejdere i brugen af den udviklede løsning. Som generelt opmærksomhedspunkt kan følgende dermed også fremhæves:

- ✓ Der er lagt et helhedsorienteret budget og en langsigtet finansieringsplan for hele forløbet, der så vidt muligt rækker helt frem til løsningens markedsintroduktion og implementering.

Casen herunder viser et eksempel på, at det er særligt vigtigt i de radikalt innovative OPI-projekter også at tage højde for den efterfølgende markedsmodningsfase.

Desto mere innovative og længere OPI-projekterne er fra et konkret produkt, desto vigtigere er det allerede fra start, at alle involverede parter – herunder både den bevilligende myndighed samt de private og offentlige projektpartnere – fokuserer på, at der også er afsat tilstrækkelige ressourcer i form af tid, kompetencer og kapital samt adgang til de nødvendige testfaciliteter til markedsmodningen af produktet. Radikalt innovative og udviklingsorienterede OPI-projekter bør således allerede fra start inkludere markedsmodningsfasen i projektplanerne og budgetterne.

### Lifeline

Viewcare er en privat virksomhed, der er specialiseret i innovation inden for telemedicin, telesundhed og telepleje. Virksomheden var fra 2012 til 2014 projektholder på OPI-projektet "Lifeline", der blev støttet af sygehuspartnerskabet med 4,6 mio. kr. Projektet resulterede i en testbar prototype, der endnu ikke er på markedet. Viewcare er efter OPI-projektets afslutning ved udgangen af 2014 gået i gang med markedsmodningsfasen, som virksomheden selv finansierer. Viewcare forventer at afslutte markedsmodningsfasen i 2016, og at der herefter er et godkendt og markedsklart produkt, der genererer omsætning til virksomheden, og som på sigt vil resultere i stor eksport.

Viewcare er en etableret virksomhed – med omsætning siden 2010 – og har selv formået at afsætte de nødvendige ressourcer til markedsmodningsfasen samt at sikre adgang til de nødvendige kliniske test- og afprøvningsfaciliteter. Disse to forhold har været altafgørende forudsætninger for, at virksomheden har kunnet arbejde videre mod en markedsintroduktion og kommerciel anvendelse af resultaterne fra OPI-projektet.

### 3.2.1 For offentlige aktører

Selvom det primært er den private virksomheds ansvar og fokus at sikre den kommercielle viden og kompetence i OPI-projekterne, kan de offentlige aktører også spille en væsentlig rolle i forhold til at øge løsningens anvendelse og kommercielle potentiale. De offentlige aktører

skal så vidt muligt tage medansvar for at analysere afsætningskanalen for produktet og løsningen – dvs. hvor og hvordan produktet kommer i salg og anvendelse – så der fra start bliver fokusere på skalering, og hvordan løsningens anvendelse og kommercielle potentiale fremadrettet kan øges.

Allerede i opstartsfasen er det afgørende, at OPI-projektet så vidt muligt tænkes ind i et nationalt (og evt. internationalt) perspektiv med henblik på at udbrede løsningerne i større skala. Dette handler ikke alene om muligheden for skalering og at sikre den kommercielle gevinst for virksomhederne. Det handler i høj grad også om at undgå overlap og reducere omkostningerne til parallelle forløb forskellige steder i sundhedssektoren og udvikling af allerede eksisterende løsninger.

På tværs af de forskellige typer af OPI-projekter er det vigtigt, at de offentlige myndigheder, der aktivt tager del i et OPI-projekt, har fokus på følgende opmærksomhedspunkter:

- ✓ Der er foretaget en grundig afdækning og analyse af, om løsningen og behovet er adresseret andre steder – dvs. i andre regioner, kommuner og hospitaler.
- ✓ Relevante offentlige beslutningstagere og indkøbere fra hele landet og på tværs af sektorer er så vidt muligt tilknyttet og orienteret om projektet gennem eksempelvis følgegruppe, så virksomhederne kan få relevante inputs fra potentielle offentlige kunder, og kunderne kan få kendskab til de nye løsninger.

---

### 3.2.2 For private aktører

For den private virksomhed er det for det første vigtigt, at business casen i opstartsfasen er baseret på realistiske analyser af de markeds- og konkurrenceforhold, der kan have betydning for virksomhedens evne til at kommercialisere den udviklede løsning i ind- og udland.

Virksomhederne skal analysere det forventede markeds præcise størrelse, og ikke blot basere business casen på løse estimater. Ikke alene giver det virksomheden et bedre grundlag for at vurdere værdien af udviklingsprojektet. Det er også vigtigt, fordi investormiljøerne i stigende grad afviser ansøgninger om selv meget tidlig seed kapital, hvis ikke virksomheden kan fremvise validerede beregninger af markedspotentialet.

For det andet bør der også allerede i opstartsfasen foretages foreløbige prisestimer af den endelige løsning, da det har stor betydning for de offentlige parters købekraft og dermed muligheden for at afsætte løsningen på markedet.

For det tredje er det vigtigt, at virksomheden har gennemført en kritisk risikovurdering af de interne og -eksterne forudsætninger, som realiseringen af projektets kommercielle potentiale hviler på.

For det fjerde er det særligt vigtigt i de meget innovative og teknologiske ambitiøse OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet, at den private virksomhed også tager højde for den efterfølgende markedsmodningsfase. Dvs. at der er afsat tilstrækkelige ressourcer i form af tid, kompetencer og kapital samt så vidt muligt sikret adgang til de nødvendige testfaciliteter til markedsmodningen af produktet. Casen i boks 2.3 beskriver et eksempel på dette.

Følgende opmærksomhedspunkt til de private virksomheder kan således fremhæves:

- ✓ Business casen er baseret på grundige markedsanalyser, og der er en klar plan med realistiske estimater af ressourcebehovet helt frem til markedsintroduktionen af løsningen.

En væsentlig risiko for de private virksomheder er blandt andet, at de offentlige beslutningsprocesser kan være længere end forventet. Dertil kommer, at opbakningen til at teste de nye løsninger blandt sundhedspersonalet i de offentlige institutioner kan være begrænset, hvilket de private virksomheder dermed skal være opmærksomme på i planlægningen af forløbet allerede i opstartsfasen (jf. også afsnittet om organisering og ansvar).

En anden risiko knyttet til planlægningen af OPI-projekter, der støttes af eksterne fonde eller puljer, er, at projektplanlægningen i nogle tilfælde kan blive forceret og ikke tilstrækkeligt gennemarbejdet for at overholde en specifik ansøgningsfrist. Det medfører en risiko for, at markedspotentialet og produktudviklingsudfordringerne ikke bliver tilstrækkeligt afdækket inden opstarten af projektet.

For den private virksomhed er det endvidere afgørende allerede i opstartsfasen bevidst at afdække, om behovene hos de offentlige samarbejdspartnere i OPI-projektet er repræsentative for en bredere kundekreds, eller er meget specifikt knyttet til de konkrete institutioners kontekst og specifikke ønsker.

Det udgør en væsentlig risiko for OPI-projekters kommercielle succes, hvis der ikke foretages en bredere analyse af markedspotentialerne og behovene uden for projektgruppen. De private virksomheder må ikke tage for givet, at der eksisterer en stor og bred kommerciel interesse for den givne løsning blandt tilsvarende offentlige institutioner uden for projektgruppen.

Ligeledes kan virksomhederne heller ikke forvente, at de deltagende offentlige aktører har foretaget en kritisk vurdering af løsningens bredere relevans, selvom de repræsenterer et højt sundhedsfagligt kompetenceniveau (jf. opmærksomhedspunkterne i afsnit 2.4).

For de OPI-projekter, hvor den private virksomhed inviteres med af en offentlig aktør, er følgende opmærksomhedspunkt derfor særlig vigtigt for at skabe et realistisk billede de kommercielle muligheder:

- ✓ Den private virksomhed tager ansvar for, at der bliver foretaget en grundig kortlægning af det bredere markedsbetragelse og -potentiale. Parterne bør afsætte tid og ressourcer til at afdække og analysere afsætningsmuligheder ud over de involverede offentlige projektpartnere.

Det konkrete eksempel i nedenstående tekstboks illustrerer, hvorfor det er vigtigt, at virksomhederne selv afsætter tid og ressourcer til at foretage en bredere vidensindsamling og markedsanalyse.

Casen viser, at det pågældende OPI-projektet kunne have resulteret i udviklingen af et produkt, der alene havde et markedspotentiale hos utidssvarende analyselaboratorier, hvis ikke Gibotech – som er en erfaren og veletableret virksomhed – havde foretaget en grundig og systematisk vidensindsamling.

## Gibosort

Gibotech fik i november 2012 tilsagn om støtte fra Sygehuspartnerskabet til et innovationsprojekt om udvikling af en robot til sortering af blodprøver på Odense Universitetshospital (OUH), der var den primære offentlige samarbejdspartner. Gibotech var i høj grad den drivende aktør i projektet og brugte bl.a. støtten til at ansætte en fuldtidsmedarbejder som projektleder. Der var fra start afsat over et årsværk til vidensindsamling og markedsafsøgning, hvilket foregik i cirka 1,5 år fra primo 2013 til medio 2014 parallelt med den grundlæggende udviklingsfase. Der blev således foretaget en meget omfattende vidensindsamling og markedskortlægning inden den mere specifikke produktudviklingsfase blev igangsat.

Vidensindsamlingen bestod konkret i, at Gibotechs projektleder besøgte sygehuse i Danmark, Norge, Sverige og Tyskland for at kortlægge deres praksis og markedsbehov. Dette viste, at den løsning, som OUH efterspurgte, ikke havde et bredere kommercielt potentiale, da de problemer OUH ønskede adresseret med OPI-projektet knyttede sig til en teknologisk platform, der var forældet i det bredere marked. Gibotech havde imidlertid i forbindelse med vidensindsamlingen identificeret et andet behov og hul i markedet (relateret til en udvidet håndtering frem for kun sortering af blodprøver), som en udvidelse af projektets fokus og produkt ville kunne håndtere. Projektet udvidede derfor fokus, og den oprindelige projektplan blev udvidet med cirka ½ år.

OUH trak sig derfor som projektpartner, og Gibotech fik i stedet Hillerød Sygehus som projektpartner, hvis teknologi og behov afspejlede det bredere marked. Samlet set betød den grundige vidensindsamling, at Gibotech forventer at udvikle et produkt med et langt større kommercielt potentiale, og som vil generere en betydelig omsætning fra sommeren 2015.

## 3.3 ORGANISERING OG ANSVAR

Hvad der er en passende samarbejdsform og organisering afhænger af den specifikke kontekst og rammevilkårene for det enkelte OPI-projekt. I nogle tilfælde er det eksempelvis mest hensigtsmæssigt med en mere løs netværksorganisering og i andre tilfælde en mere formel projektorganisering.

På tværs af de forskellige typer af OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet er det dog generelt vigtigt, at projekterne som udgangspunkt ikke kun er forankret i innovations- og udviklingsafdelinger, men at de også involverer relevante salgs- og indkøbsafdelinger. Det vil sige, at:

- ✓ Organiseringen samt rolle- og ansvarsfordelingen i projektet understøtter hele processen frem til løsningens markedsintroduktion og implementering.

Derudover viser interviewene, at det både blandt de offentlige og private aktører er en generel erfaring, at der skal være en klar ledelsesmæssig forankring af OPI-projektet. Et væsentligt middel til at sikre det nødvendige ledelsesmæssige fokus og bevågenhed er blandt andet, at aktørerne fra start investerer egne ressourcer og midler i OPI-projektet. Følgende generelle opmærksomhedspunkt kan derfor fremhæves:

- ✓ Det er en klar ledelsesmæssig forankring og opbakning til projektet både blandt de offentlige og private aktører, hvilket bl.a. kan understøttes ved, at aktørerne investerer egne ressourcer i projektet.

Generelt er det desuden vigtigt, at der også allerede i opstartsfasen fokuseres på at skabe tillid og en åben kommunikationsform mellem partnerne, så de fra start skaber det bedst mulige fundament for løbende videndeling og forventningsafstemning.

### 3.3.1 For offentlige aktører

Udover at sikre den generelle ledelsesmæssige opbakning og forankring af projektet, er det også særligt vigtigt allerede i opstartsfasen at fokusere på, hvordan den nødvendige opbakning blandt sundhedspersonalet sikres, som skal være med til at udvikle, teste og i sidste ende implementere og anvende de nye løsninger.

Baggrunden er, at den kortsigtede drift og budgetoverholdelse ofte er det primære fokus på de offentlige sundhedsinstitutioner. Dermed risikerer det mere langsigtede udviklingsarbejde nemt at blive nedprioriteret, hvilket kan være en afgørende barriere for fremdriften og innovationen i OPI-projekterne.

Det er i høj grad den daglige ledelses rolle på centeret, klinikken eller afdelingen at sikre den nødvendige opbakning fra sundhedspersonalet gennem klar kommunikation af projektets formål og fordele. Derudover kræver det ofte også, at den øverste ledelse giver mulighed for at afsætte tid og ressourcer, så sundhedspersonalet også er villige til at prioritere og engagere sig i at teste og udvikle de nye løsninger sammen med brugerne.

Lederne på alle niveauer i de offentlige sundhedsinstitutioner skal således afsætte ressourcerne samt arbejde aktivt for at engagere og motivere sundhedspersonalet til at deltage, da opbakningen herfra ofte er en kritisk barriere for OPI-projekternes fremdrift og succes. Dette kan sammenfattes i følgende opmærksomhedspunkt til ledelsen i de medvirkende offentlige sundhedsorganisationer:

- ✓ Der er sikret tid og opbakning til at bidrage til OPI-projektet blandt sundhedspersonalet i de offentlige institutioner, som skal være med til at udvikle og anvende løsningen ved at afsætte ressourcer samt klart kommunikere og motivere formålet og gevinsterne ved projektet.

Derudover bør de offentlige aktører i forhold til organiseringen og ansvarsfordelingen også allerede ved opstarten fokusere på følgende opmærksomhedspunkt, som er særligt relevant, hvis implementeringen af den udviklede løsning forventes at kræve opgaveløsninger på tværs af den primære og sekundære sundhedssektor, nye afregningsmodeller og kompensationstakster mv.

- ✓ Der er i organiseringen og samarbejdsmodellen taget højde for behovet for at koordinere udviklingen og implementeringen af løsningen på tværs af sektorer.

Ovenstående opmærksomhedspunkt betyder, at projektet fra start skal organiseres sådan, at alle de relevante offentlige sundhedsaktører bliver inddraget – enten direkte i projektgruppen eller gennem mere løse følgegrupper. Det afgørende er imidlertid, at projektets organisering understøtter, at eventuelle koordineringsbarrierer mellem forskellige dele af sundhedssektoren

ren løbende bliver synliggjort og kommunikeret til hele projektgruppen, så sandsynligheden for at løsningen kommer i salg og anvendelse i større skala bliver øget.

Ved OPI-projekter med stor offentlige medfinansiering af flere forskellige private virksomheders udviklingsomkostninger er det desuden særligt vigtigt, at projektet organiseres sådan, at der kan opstå mindst mulig tvivl om ansvars- og opgavefordelingen undervejs.

Desuden bør de offentlige bevillingsgivende myndigheder så vidt muligt ikke allerede i opstartsfasen binde projektmidlerne til bestemte aktører gennem hele forløbet. Der skal med andre ord være en klar plan for tilgang og afgang af deltagere undervejs, og det skal være muligt at udskifte parter, der ikke leverer de ønskede resultater. Samlet set kan følgende opmærksomhedspunkter fremhæves:

- ✓ Der er foretaget en klar fordeling af opgaver og ansvar samt udarbejdet regler for tilgang og afgang af deltagere undervejs i udviklingsfasen.
- ✓ OPI-projektets midler er så vidt muligt ikke bundet til bestemte leverandører gennem hele forløbet, så der er mulighed for at udskifte parter, der ikke leverer de ønskede bidrag og resultater undervejs.

Tekstboksen herunder beskriver et konkret eksempel på, hvordan det kan gå galt for OPI-projekter med stor ekstern offentlig medfinansiering, hvor midlerne fra start bindes til mange mindre og uerfarne private virksomheder, og hvor der samtidig ikke er en stærk projektstyring.

Et afgørende opmærksomhedspunkt fra dette OPI-projekt er således, at involvering af mange uerfarne partnere i et OPI samarbejde stiller særligt store krav til projektstyringen, hvilket kan forstærkes yderligere, hvis der samtidig er et stort offentligt tilskud til projektet.

### **Individualiseret adgang og bevægelsesstimulerende informations services (IABIS)**

Copenhagen Living Lab var fra 2011 til 2013 projektholder på et større innovationsprojekt om "individualiseret adgang og bevægelsesstimulerende informations services" (IABIS), der handlede om at udvikle it-løsninger til fremtidige plejeboliger. Projektet blev støttet med knap 10 mio. kr. fra Fornyelsesfonden.

Der indgik i alt otte forskellige partnere i projektet, og den primære offentlige samarbejdspartner var Aalborg Kommune og plejehjemmet Toftehaven, hvor løsningerne blev testet.

Projektet er blevet lukket og har ikke resulteret i udvikling af nye løsninger eller markedsklare produkter. Ifølge Aalborg Kommune har projektet ikke været en succes. Det skyldes sandsynligvis en forkert organisering og styring af projektet.

En anden årsag er måske, at der på forhånd var valgt de samme private leverandører både til udviklings- og innovationsfasen og til leveringen af de endelige og praktiske løsninger. Der var med andre ord ikke mulighed for at skifte de private leverandører ud undervejs, hvis der ikke blev leveret tilfredsstillende resultater.

Derudover bør man ifølge Aalborg Kommune sikre, at de deltagende virksomheder har en likviditetsmæssig polstring, så der budgetmæssigt er overskud til at foretage yderligere investeringer undervejs. Samlet set betød det, at en stor del af projektets fokus kom til at fokusere på midlerne i projektgruppen i stedet for at være på udvikling af nye innovative løsninger til fremtidige plejeboliger. Dertil kommer, at der samtidig manglede den nødvendige prioritering og kompetence hos projektholderen til at styre forløbet.



### 3.3.2 For private aktører

For de private virksomheder, der engagerer sig i OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet, er det afgørende, at der allerede i opstartsfasen er ledelsesmæssig opbakning til at prioritere det ofte omkostningstunge kommercialiseringsarbejde efter endt projektperiode, hvis projektet leder til løsninger med kommercielt potentiale.

Særligt for de mindre og teknologisk orienterede virksomheder, er det desuden vigtigt, at de allerede i opstartsfasen er opmærksomme på, hvilke justeringer det eventuelt kræver i deres organisering og forretningskoncept, hvis løsningens kommercielle potentiale skal udnyttes fuldt ud.

For en lille teknologidrevet virksomhed, som eksempelvis har været vant til en relativt stabil efterspørgsel efter deres eksisterende produkter, kan det være en stor organisatorisk omvæltning og udfordring at indgå i et OPI-samarbejde og samtidig sikre sine kommercielle interesser. Desuden indebærer det en risiko for, at fokus flyttes væk fra markedsefterspørgslen, hvis OPI-projekter primært bemandes med teknisk entusiastiske. Et opmærksomhedspunkt er således følgende:

- ✓ Der er medarbejdere med kommercielt fokus og forståelse engageret i OPI-projektet. Dvs. at projektet ikke alene er forankret i en teknisk udviklingsafdeling, men at der også er inddraget medarbejdere og evt. ledere fra de kommercielt orienterede salgs- og marketingsafdelinger.

## 3.4 KOMPETENCER OG ERFARINGER

På tværs af de forskellige typer af OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet kan der identificeres fire grundlæggende kategorier af kompetencer og erfaringer, der er nødvendige for at skabe et succesfuldt forløb, som resulterer i en løsning med bredt kommercielt potentiale. Foruden grundlæggende innovationskompetencer drejer det sig om kompetencer inden for 1) projektstyring, 2) kommerciel og forretningsmæssig forståelse, 3) sundhedsfaglighed samt 4) teknisk, og juridisk viden, hvilket er sammenfattet i opmærksomhedspunktet herunder.

- ✓ De nødvendige erfaringer samt projektstyringsmæssige, kommercielle, sundhedsfaglige og tekniske/juridiske kompetencer er enten til stede eller tilføres projektgruppen udefra.

Den konkrete betydning af de fire kompetencekategorier varierer naturligvis også i forhold til de specifikke omstændigheder og rammevilkår for OPI-projektet (eksempelvis løsningens kompleksitet og karakter).

Generelt kan det med fordel betragtes som et fælles ansvar for både de offentlige og private aktører at sikre, at der i opstartsfasen er taget højde for alle fire kompetencedimensioner i OPI-projektet. De kommercielle- og forretningsmæssige kompetencer vil dog naturligvis mest

oplagt blive varetaget af den private virksomhed, mens den offentlige aktør typisk sikrer de sundhedsfaglige kompetencer.

I forhold til de tekniske og juridiske kompetencer er det særligt afgørende inden for udvikling af kliniske og medicinske løsninger, at der allerede i opstartsfasen bliver taget højde for de regulatoriske krav, der stilles til løsningen. I denne type OPI-projekter bør det derfor allerede fra start sikres, at der er kompetencer til rådighed i OPI-projektet, som kan hjælpe med juridisk bistand eller rådgivning om, hvordan de nødvendige godkendelser kan opnås.

Det kan eksempelvis være ved at tilknytte en selvstændig juridisk kompetent part og/eller fra start involvere de myndigheder, som varetager lovgrundlaget på området. Endvidere bør der også allerede i opstartsfasen fokuseres på, at der fremadrettet i projektet er tilstrækkelig viden og kompetence til løbende at vurdere regulatoriske konsekvenser, da disse kan udgøre en markant barriere for markedsintroduktion af løsningen. Derudover bør de juridiske kompetencer generelt også omfatte IPR og udbudsjura.

I forhold til projektstyringen er det naturligvis afgørende med stærke kompetencer samt solide og helhedsorienterede projektplaner. De bør indeholde klare milepæle, leverancer, deadlines, kritiske forudsætninger, finansierings- og ressourcebehov, mv. Ikke mindst i lyset af, at sundheds- og velfærdsområdet er karakteriseret ved, at det ofte tager meget lang tid at udvikle og markedsintroducere et nyt kommercielt produkt.

Særligt hvis OPI-projektet involverer mange mindre og uerfarne aktører, er det vigtigt, at projektstyringen er højt prioriteret og varetages af en kompetent og kvalificeret aktør. OPI-projekter med involvering af mange, uerfarne partnere skal med andre ord i særlig grad sikre, at der er de rette kompetencer og forudsætninger for en stærk projektstyring til stede. Det kan i nogle tilfælde kræve, at der er inddraget en neutral og kompetent tredjepart som projektleder.

---

#### 3.4.1 For offentlige aktører

OPI-deltagernes kompetence og erfaring er vigtige forudsætninger for kommerciel succes. Derfor bør den bevilligende og/eller initiativtagende offentlige myndighed allerede i projektplanlægningen være opmærksom på, at den stiller færrest mulige specifikke krav til eksempelvis hvilke typer af virksomheder (ift. fx branche, størrelse, geografi mv.), der skal indgå i OPI-projektet.

I et bredt kommercielt perspektiv bør OPI-projekter med andre ord ikke underlægges snævre bindinger ud fra et ønske om eksempelvis at understøtte den regionale erhvervs politik. Det kan begrænse og forhindre, at de bedst kvalificerede og mest relevante virksomheder kommer med i projekterne. Der bør således være frihed til at vælge de virksomheder, som har den bedste kommercielle forståelse og erfaring fra allerede markedsintroducerede produkter. Men der skal også være frihed til at vælge virksomhederne uden domæneviden – men med nye og spændende kompetencer og vinkler på projektets problemstilling.

OPI-projekter bør med andre ord ikke anvendes som politiske redskaber til at støtte bestemte regioner eller virksomhedssegmenter. Det øger risikoen for, at der udvikles løsninger, der alle-

rede eksisterer, og som ikke har noget væsentligt kommercielt potentiale uden for projektgruppen. Et opmærksomhedspunkt til de offentlige myndigheder i opstartsfasen er derfor følgende:

- ✓ De private virksomheder udvælges efter deres kompetencer, erfaringer og viden om den pågældende løsning, og der skal på forhånd opstilles færrest mulige begrænsninger for hvilke typer af virksomheder, der må indgå i OPI-projektet.

Et andet opmærksomhedspunkt for OPI-projekter, der opstår på offentligt initiativ, er, at der allerede i opstartsfasen skal sættes fokus på hvilke typer af virksomheder, der skal forsøges rekrutteret til projektet. Herunder krav til kompetencer og erfaringer med udvikling af sundheds- og velfærdsteknologiske løsninger.

Såfremt deltagerne primært bliver iværksættere og virksomheder uden tidligere kendskab til sundhedssektoren, bør den offentlige aktør allerede fra start i projektplanlægningen hjælpe med at sikre, at der bliver afsat ekstra midler til projektledelse og kommerciel rådgivning til de private virksomheder. Det kan være i forhold til markedsstrategi, prissætning, distribution, osv. Det vil sige, at der skal afsættes de nødvendige ressourcer til at købe og kompensere for manglende domæneviden, kommercielle kompetencer og erfaringer.

Såfremt den offentlige aktør afsætter midlerne, bør virksomhederne endvidere selv kunne vælge hvilken rådgiver, som de vil anvende. Myndighederne bør derfor ikke på forhånd binde virksomhederne og købe bestemte rådgivere, når det handler om rådgivning til kommercialisering, prissætning, markeds- og forretningsstrategier mv.

- ✓ Der er taget højde for virksomhedernes kompetence- og erfaringsniveau samt i nødvendigt omfang afsat ressourcer til eksempelvis at købe ekstern hjælp til projektledelse og kommerciel rådgivning.

Et tredje væsentligt opmærksomhedspunkt til OPI-projekter, der initieres af offentlige sundhedsinstitutioner, er, at det har stor værdi for virksomhedernes forståelse at høre ønskerne direkte fra sundhedspersonalet og/eller patienterne. Det gør det nemmere og mere effektivt at målrette løsningen til de efterspurgte behov.

I nogle tilfælde "overtager" projektledelsen i sundhedsinstitutionen oversættelsen af behovene og kommunikationen mellem løsningens brugere og virksomhedernes produktudviklere. Afstanden mellem brugerne og de private virksomheder bør imidlertid reduceres mest muligt, da det både giver en mere effektiv proces samt forbedrer virksomhedernes forudsætninger for produktudvikling.

Opmærksomhedspunktet til den initiativtagende offentlige aktører kan sammenfattes på følgende måde:

- ✓ Virksomhederne er så vidt muligt fra start inddraget og aktivt med i den del af behovsafklaringsfasen, hvor sundhedspersonalet og/eller patienter inddrages.

### 3.4.2 For private aktører

For at sikre det bedst mulige fundament for at projektet resulterer i en kommerciel succes, er det vigtigt, at der allerede i opstartsfasen er en solid forståelse og viden om markedsforholdene for den løsning, der skal udvikles. Herunder eksempelvis om der allerede eksisterer tilsvarende løsninger på markedet, samt om der eksisterer et bredere behov for løsningen uden for projektgruppen.

Det er generelt vigtigt, at de private virksomheder selv tager ansvar for at tilvejebringe denne viden. De må således ikke implicit antage, at eksempelvis de deltagende sundhedsfaglige aktører i sig selv er en garanti for, at der eksisterer et bredere markedsomt behov for den løsning, som det pågældende OPI-projekt skal adressere. Følgende opmærksomhedspunkt til de private virksomheder kan fremhæves:

- ✓ Der er foretaget en kritisk vurdering af det kommercielle potentiale samt lavet en screening af markedet for eventuelt allerede markedsførte produkter, der kan løse projektets problemstilling.

For OPI-projekter initieret af private virksomheder er det desuden særligt vigtigt at være opmærksom på, at der fra start er inddraget de nødvendige sundhedsfaglige kompetencer. Dette er både vigtigt i forhold til at kende behovene og for at udvikle en teknisk anvendelig løsning, samt i forhold til at kortlægge målgruppens størrelse og dermed kunne foretage realistiske vurderinger af de kommercielle potentialer.

Er OPI-projekter primært igangsat af en privat virksomhed – evt. på baggrund af muligheden for ekstern offentlige bevilling fra en pulje- eller fondsansøgning – kan der være en særlig risiko for, at denne kompetencekategori ikke kommer tilstrækkeligt med fra start. Et opmærksomhedspunkt til de private virksomheder er derfor følgende:

- ✓ Den nødvendige sundhedsfaglige viden om behovene hos brugerne, løsningens kontekst og målgruppens størrelse er inddraget og tydeligt repræsenteret i OPI-projektet.

# Kapitel 4

## Udvikling

Kapitel 4 uddyber og diskuterer, hvad det er vigtigt at være opmærksom på for, at udviklingsfasen resulterer i nye innovative sundheds- og velfærdsløsninger med bred kommercielt potentiale. Opmærksomhedspunkterne til udviklingsfasen er kategoriseret under følgende temaer:

- Monitorering og tilpasning til markedssituationen
- Håndtering af ændringer

### 4.1 MONITORERING OG TILPASNING TIL MARKEDSSITUATIONEN

Brugerbehov kan ændre sig hurtigt på velfærdsområdet. Og markedsudbuddet af velfærdsteknologiske løsninger vokser konstant. OPI projekter med langvarige udviklingsfaser løber derfor en risiko for, at udgangspunktet for samarbejdet – det kliniske behov – kan forsvinde eller ændre sig, inden projektet er afsluttet.

Over tid kan store organisationer som hospitaler og kommuner indføre nye arbejdsgange, behandlingsprotokoller og opgaveglidninger, der pludselig løser et klinisk behov, man tidligere kun kunne afhjælpe ved at udvikle ny velfærdsteknologi.

Desuden kan et langstrakt OPI-projekt blive overhalet af nye tekniske standarder og krav i den offentlige sektor – eller af virksomheder, der markedsfører konkurrerende produkter. Det er særligt aktuelt på produktområder, hvor den teknologiske udvikling er hurtig, og hvor produkternes forældelsestid er kort – såsom medicoteknik og it-baseret velfærdsteknologi.

Begge situationer kan betyde, at et udviklingsprojekt pludselig ikke længere er drevet af samme efterspørgsel og behov, som det blev født ud af.

For at sikre de udviklede løsnings anvendelighed og kommercielle succes er det derfor afgørende, at de oprindelige markedsanalyser løbende bliver revurderet. Dermed kan projektet tilpasses en ny markedssituation. Eller også kan projektparterne vælge helt at standse projektet, så ingen bruger yderligere ressourcer på at kommercialisere en løsning, der ikke er behov for.

Overordnet set handler opmærksomhedspunktet om at sikre, at udviklingsarbejdet og løsningen så vidt muligt forbliver behovs- og efterspørgselsdrevet. Og om, at udviklingen bliver så effektiv som muligt, så virksomheden kan markedsføre sine produkter før eventuelle konkurrenter.

I denne forbindelse er det et opmærksomhedspunkt (specielt i længerevarende projekter), at:

- ✓ Projektledelsen og virksomhederne løbende monitorerer, hvordan markedssituationen og brugerbehovene udvikler sig.

Det er desuden vigtigt, at der i udviklingsfasen anvendes driftsnære testmiljøer med offentlige medarbejdere og borgere i projektet. Virksomhedernes adgang til at udvikle og afprøve løsninger i virkelige driftssituationer giver løsninger, der ikke blot virker på papiret – men derimod har dokumenterede effekter i arbejdsmiljøer, som er præget af uforudsigelige menneskelige fejl og et væld af andre produkter.

Det er dog langt fra ligegyldigt hvilken type af test- og demonstrationsmiljøer, virksomhederne får adgang til. Der kan være meget stor forskel på, hvor mange ressourcer en driftsafdeling kan afse til at deltage i et udviklingsprojekt. Og der kan være lige så stor forskel på, hvor store personalets kompetencer er til at organisere tests og gennemføre udviklingsprojekter. Det gælder ikke mindst personalets evner til at give værdifuld feedback på, om projekterne og de udviklede prototyper adresserer de rette udfordringer i den kliniske dagligdag.

Især testmiljøer som living labs<sup>3</sup>, specialiserede forsøgsplejehjem og hospitalsafdelinger med stærk innovationskultur som kan være med til at sikre, at projekterne forbliver behovsdrævede og veksler mellem udvikling og brugerfeedback, indtil produktet er modent til kommercialisering.

Årsagen til dette er ikke mindst, at innovationsuddannet personale på forhånd er fortrolig med virksomhedssamarbejde og udviklingsprocesser. Medarbejderne kan med stor professionalisme rekruttere brugergrupper og gennemføre tests af prototyper. Miljøerne har i modsætning til mange konventionelle driftsafdelinger også en stærk ledelsesmæssig opbakning til at bruge tid og ressourcer på innovationsaktiviteter<sup>4</sup>.

Adgangen til særlige testfaciliteter som de såkaldte "co-labs" kan i stigende grad også blive vigtige for virksomhederne i takt med, at EU udsteder stadig strengere krav til, hvornår forsøg med patienter og borgere skal godkendes i etisk komite.

Den nedenstående boks viser et projekteksempel på, hvordan forskellige typer af testmiljøer kan have stor betydning for en virksomheds produktudvikling, dokumentation og salg.

### De intelligente plejesenge

Linak udvikler, producerer og sælger aktuator systemer til blandt andet sengeproducenter. I 2006 udviklede virksomheden en softwareplatform, der kan integrere sensorer i pleje- og hospitalssenge og derved skabe intelligente løsninger.

Virksomheden har de sidste ni år gennemført en række OPI samarbejder med sengeproducenter, hospi-

<sup>3</sup> Living Lab er en bred definition, der bl.a. dækker en samarbejdskonstruktion, hvor forskere, virksomheder, offentlige organisationer og borgere sammen udvikler nye ideer til sundheds- og velfærdsområdet. I nogle tilfælde anvendes termen også som en reference til fysiske og kompetencemæssige rammer for innovation – såsom fx et plejehjem, hvor personalet er trænet til at gennemføre udviklings- og afprøvningsforsøg. Og hvor plejehjemets beboere indgår i forsøget som observerede subjekter, som ideudviklere eller en blanding af begge. I Danmark bruges begrebet derfor både som reference til "murstensløse" kompetenceplatforme og som reference til mere traditionelle testmiljøer i den offentlige drift.

<sup>4</sup> Deciderede kliniske forsøg kræver desuden særligt uddannet personale (eksempelvis forskningssygeplejersker), der er i stand til at tilrettelægge og gennemføre kliniske forsøg.

taler og kommuner for at tilpasse og afprøve systemet i forskellige sengetyper og driftssituationer. Formålet har været at skabe dokumentation for, at softwareplatformen kan skabe intelligente senge, som leder til eksempelvis færre eller mere effektive arbejdsgange på hospitaler og i den kommunale plejesektor.

Virksomheden forklarer det lange udviklingsforløb med, at afprøvnings- og dokumentationsaktiviteter er afgørende for virksomhedens afsætningsmuligheder. Og virksomheden påpeger samtidigt, at denne type af OPI samarbejde er meget vanskeligt og kan give vidt forskellige resultater alt efter, hvem du samarbejder med.

Eksempelvis har virksomheden gennemført separate testforsøg med plejesenge i to kommuner. I det første forsøg betalte virksomheden universitetsforskere for at gennemføre teknologivurdering og dokumentation af produktets effekt.

Forsøget gav imidlertid ikke de ønskede resultater, da det kommunale testmiljø var en ganske almindelig driftsenhed, hvor personalet ikke var vant til at indgå i innovationsprojekter. Personalet var med andre ord ikke undervist eller engageret i at afprøve ny teknologi, og projektet blev en ekstraopgave, der forstyrrede den vante opgaveløsning. Resultatet var, at personalet ikke anvendte de nye produkter – eller anvendte dem forkert. Og det viste sig i følgeforskningens effektmålinger.

Samarbejdet med den anden kommune gav dog anderledes positive resultater. Linak tilknyttede også her følgeforskere. Den store forskel skyldtes, at testmiljøet i denne kommune var et specialiseret forsøgsplejehjem med innovationstrænet personale. Resultaterne var så overbevisende, at kommunen med det samme ønskede at købe produktet.

Linak vurderer, at kompetente offentlige testmiljøer er nødvendige rammer for at skabe gode resultater med OPI projekter. De professionelle miljøer bidrager ikke alene til effektiv afprøvning og tilpasning af produktet. De er også showcases for produkterne og organisatoriske bindeled mellem offentlig innovation og indkøb. Og det giver, ifølge Linak, stærke efterspørgselsdrevne projekter.

Virksomheden påpeger, at positiv dokumentation af produkteffekter er i både virksomhedens og det offentlige interesse. Dokumentationen kan ikke alene hjælpe virksomheden med at få solgt sit produkt eller koncept. Den giver også de offentlige købere et beslutningsgrundlag for, hvordan de kan få mest værdi for pengene i offentlige indkøb. Derfor bør aktiviteten være et fælles engagement i OPI projekter.

Det er ligeledes vigtigt, at virksomhederne sammen med projektledelsen får undersøgt, om hele eller dele af den udviklede løsning rummer patentmuligheder. Og om den krænker andre virksomheders intellektuelle rettigheder. Det kan eksempelvis have stor betydning for virksomhedens business case, hvis den skal betale licens til andre virksomheder for at anvende bestemte del-teknologier i den samlede løsning.

Selvom der er tale om monitoreringsaktiviteter, der naturligt ligger i opstartsfasen, gælder punktet også for udviklingsfasen. Ikke alene kan de enkelte projekter lede til, at projektparterne udvikler uforudset teknologi, der derfor skal nyhedsundersøges. Men konkurrencesituationen kan også skifte fra dag til dag, og det er nødvendigt for projektparterne at holde sig orienterede om eventuelle nye produkter eller konkurrerende udviklingsprojekter. Det er nedenstående projektcase et glimrende eksempel på.

### Sengetransporter med indbygget springssystem

Den private virksomhed Boringia kontaktede i 2008 Bornholms Hospital med henblik på at indgå i et projekt med støtte fra Forebyggelsesfonden. Projektet handlede om at udvikle en ny type sengeskubber, som kan dreje om sig selv og fungere på mindre plads og dermed mindske den fysiske nedslidning af portørerne. Boringia havde på det tidspunkt lavet en demonstrationsmodel, men styresystemet manglede at komme på plads. Relativt sent i forløbet viste det sig imidlertid, at der var en japansk virksom-

hed, som havde patent på styresystemet, og at det var for dyrt for Boringia at købe patentet.

Projektet stoppede derfor i 2010, men er sidenhen blevet genoptaget med støtte fra Sygehuspartnerskabet, hvor fokus er skiftet til udvikling af et sporingssystem (uden patentproblematikker), som kan indsamle data om sengenes fysiske placering, serviceeftersyn, rengøring mv. Bornholms Hospital har pt. seks demomodeller, som de fortsat er i gang med at teste og udvikle sammen med Boringia.

Samarbejdet og udviklingsarbejdet mellem Bornholms Hospital og Boringia betegnes generelt som meget velfungerende, men en væsentlig del af udviklingsarbejdet og det kommercielle potentiale i den første del af projektet blev forsinket, fordi markedsforholdene om den nødvendige supplerede teknologi først blev nærmere undersøgt relativt sent i forløbet.

I disse tilfælde kan virksomheden have behov for at udvikle og anvende andre tekniske løsninger for at bevare en tilstrækkelig fortjeneste på løsningen.

Særligt i projekter, hvor den private part har begrænset erfaring med produktudvikling, er det nødvendigt, at screeningen indgår som en fælles, budgetteret projektaktivitet.

- ✓ Der er i projektet indgået aftale om, at den private virksomhed selv (eller gennem en tilkøbt rådgiver) screener de udviklede løsnings nyhedshøjde og eventuelle kommercielle rettighedskrænkelser.

Endelig er producenter af eksempelvis medico-udstyr underlagt omfattende krav om at dokumentere produkternes sikkerhed og ydeevne i forbindelse med CE godkendelse. For nogle produkttyper er der krav om, at producenterne skal have gennemført dyre kliniske studier på hospitalerne for at blive godkendt til brug.

Det er i den forbindelse vigtigt, at projektparterne sammen er opmærksomme på hvilke certificerings- og godkendelseskrav, det endelige produkt skal leve op til. Kravene har betydning for hvilke aktiviteter, projektets udviklingsfase bør rumme. Hvis projektets udviklingsfase fx har et stærkt fokus på effektdokumentation, letter det virksomhedernes arbejde med at certificere, godkende og markedsføre de nye løsninger.

Særligt virksomheder uden erfaring med sundhedsområdet har brug for at få tilført ekstern rådgivning om, hvordan udviklingsfasen skal tilrettelægges i forhold til godkendelseskrav og markedsføringshensyn. Det indebærer ofte svære valg, som kræver hjælp fra eksterne kommercialiseringseksperter.

Eksempelvis er madrasser til hospitalssenge ikke underlagt krav om dyre kliniske studier. Det betyder, at producenten kan udvikle, certificere og markedsføre sit produkt hurtigere og billigere end eksempelvis produkter, der udgør en større risiko for den enkelte bruger. Men det betyder også, at der er grænser for, hvilke sundhedsøkonomiske og differentierende salgsparemetre producenten kan slå på i sin markedsføring.

På den måde begynder svære beslutninger om markedsmodning og markedsføring allerede, når projektparterne fokuserer projektet på en bestemt løsningstype eller funktionalitet. Det er derfor et opmærksomhedspunkt, at projektparterne sammen tilrettelægger udviklingsfokus og -aktiviteter, så de bliver gode trædesten for markedsmodningens krav om godkendelser og dokumentation. Og så udviklingsarbejdet bliver afstemt med virksomhedernes forventninger



til hvilke salgsparametre, de kan markedsføre produkterne på. Det er derfor vigtigt allerede i udviklingsfasen, at:

- ✓ Der er fokus på at støtte virksomhedernes markedsmodning af de udviklede løsninger. Særligt uerfarne virksomheder skal have vejledning om strategier vedrørende effektdokumentation, offentlige certificeringer, godkendelser og markedsføring.

---

#### 4.1.1 For offentlige aktører

Offentlige projektaktører kan gøre flere ting for at minimere risikoen for, at udviklingsprojekter leder til produkter og løsninger, der ikke efterfølgende er brug for. Dels ved løbende at sikre, at projekterne (stadig) baserer sig på reelle kliniske behov, der ikke umiddelbart kan løses gennem fx omlægninger af arbejdsgange eller køb af eksisterende produkter og services. Dels ved at lade udviklingen og afprøvningen af nye løsninger foregå i professionelle testmiljøer.

Men de kan også hjælpe efterspørgslen på vej ved at inddrage de indkøbere og fagansvarlige, som er involveret i at indkøbe velfærdsteknologi.

Som nævnt i afsnittet om opstartsfasen er det afgørende, at relevante repræsentanter på tværs af regioner og kommuner indgår i projektets formelle organisering. Men i udviklingsfasen handler det også om, at disse aktører løbende bliver aktiveret og inddraget. Ideelt set inddrager projektet repræsentanter fra flere regioner og/eller kommuner i udviklingsfasen.

Det er et opmærksomhedspunkt i udviklingsfasen, at:

- ✓ Projektets parter tager initiativ til at inddrage relevante offentlige beslutningstagere fra andre regioner/kommuner, fx i form af følgegrupper eller lignende.

Beslutningstagerne kan her være både indkøbere, medicotekniske chefer, it-chefer mv. Når projekterne gør aktivt brug af faglige følgegrupper, øger de sandsynligheden for, at de udviklede løsninger bliver skabt på baggrund af bredt gældende behov. Og det medvirker til, at en bred kreds af potentielle aftagere for produktet er orienterede om, at et nyt innovativt produkt er på vej, når indkøberne skal planlægge offentlige udbud på forskellige varegrupper.

Grupperne må dog aldrig blive så store, at kalenderkabler og beslutningsinerti kan stå i vejen for projekternes fremdrift.

---

#### 4.1.2 For private aktører

Etablerede leverandører til sundhedssektoren har typisk et omfattende branche-, konkurrent- og markedskendskab. De har enten selv kompetencer til at gennemføre omfattende markedsanalyser, som sætter dem i stand til at udvikle løsninger, der differentierer dem fra konkurrenterne, eller som rammer et nyt nichemarked. Eller også har de ressourcer til at købe sig til analyser og rådgivning fra private rådgivere.

Det samme er sjældent tilfældet for unge virksomheder eller virksomheder, der ikke har forudgående erfaring med at udvikle og afsætte velfærdsløsninger til den offentlige sektor.

For disse virksomheder er det vigtigt, at de gennemfører løbende screeninger af konkurrentbilledet og markedspotentialet i takt med, at brugerinddragelse måske drejer de udviklede løsninger i andre retninger end ventet. Det er derfor et særligt opmærksomhedspunkt, at:

- ✓ Private virksomheder løbende sørger for at foretage analyser af konkurrencebilledet for den eller de nye løsninger, OPI-projektet skaber.

For både erfarne og uerfarne virksomheder er det desuden et vigtigt opmærksomhedspunkt, at projektorganiseringen afspejler så bred en kreds af virksomhedernes mulige kundegrundlag som muligt:

- ✓ Private virksomheder sikrer sammen med projektledelsen, at projektet får tilknyttet offentlige beslutningstagere (indkøbere og fagansvarlige), der repræsenterer et så bredt kundegrundlag som muligt fra hele landet.

Virksomhederne skal med andre ord anvende projektorganiseringen til at skalere projektet og eget afsætningsgrundlag, så der udvikles på baggrund af bredt gældende behov og efterspørgsel.

Virksomhedernes afsætningsmuligheder bliver også påvirket af, hvorvidt implementeringen eksempelvis er bygget op om et efterfølgende udbud, hvor konkurrenter kan løbe med den endelige ordre. Samtidig kan pludselige skift i regulering og offentlige standarder på eksempelvis it-området gøre langstrakte projekter forældede – allerede inden de er afsluttede.

Derfor er det et særskilt opmærksomhedspunkt for virksomheder, at de vinkler deres udvikling og projektbidrag, så det ikke er rettet mod et enkelt marked eller en enkelt kundetype:

- ✓ Private virksomheder har fokus på at udvikle produkter og services, der så vidt muligt kan anvendes og afsættes inden for flere forskellige sektorer og på flere forskellige markeder i både ind-og udland.

Endvidere bør virksomhederne generelt også fokusere på, hvordan der skabes et generisk produkt, der kan bruges i andre sammenhænge – og eventuelt til at udvikle afledte forretningskoncepter og produkter. Dermed reduceres virksomhedernes risici, og der kan skabes mulighed for en afledt kommerciel værdi, selvom det konkrete OPI-projekt ikke forløber som oprindeligt planlagt.

Falck Hjælpemidler hører til gruppen af virksomheder, der har haft held med sådan strategi for at deltage i OPI, jf. nedenstående eksempel.

### Falck Hjælpemidler

Falck Hjælpemidler hjælper offentlige virksomheder med helhedsløsninger og specialopgaver vedr. hjælpemiddeldepotdrift. Siden 2012 har virksomheden deltaget i et telemedicinsk forsknings- og udviklingsprojekt på kronikerområdet.

Falck Hjælpemidler deltager som del af et virksomhedskonsortium, der har indgået en OPI kontrakt med Horsens Kommune og Hospitalsenheden Horsens om at udvikle og afprøve prototyper sammen med 400

borgere med kroniske diagnoser.

Projektet har i dag udviklet og afprøvet en telemedicinsk løsning på kommunens borgere. Og projektet skal afsluttes med et offentligt udbud, hvor kommunen og hospitalet i fællesskab udbyder en ordre på løsningen til alle interesserede virksomheder. Det betyder i praksis, at konsortievirksomhederne er i konkurrence med andre interesserede virksomheder om at sælge den udviklede løsning til de offentlige projektparter.

Selvom Falck Hjælpemidler ikke kan vide sig sikker på at afsætte sit produkt til de offentlige samarbejdspartnere, vurderer virksomheden alligevel, at projektet vil blive en kommerciel succes. Samarbejdet har givet virksomheden ny indsigt i udfordringerne for fremtidens sundhedsvæsen. Og det har givet anledning til, at virksomheden nu satser på helt nye forretningsmodeller og ydelser, som kan afsættes langt bredere end kronikerområdet. Og måske endda på udemærkede.

Det konkrete OPI projekt er imidlertid en underskudsforretning uden udsigt til sikre ordrer. Virksomheden understreger, at telemedicinske OPI projekter med mange forskellige offentlige parter indebærer store risici for de medvirkende virksomheder. Forventningsafstemning mellem de offentlige parter kan være langstrakt. Og der kan løbende opstå udfordringer med at implementere tekniske løsninger på tværs af skiftende præferencer for regionale og kommunale IT-systemer.

Virksomheden påpeger, at særligt yngre teknologivirksomheder med en smallere produktportefølje vil være sårbare i denne slags projekter. Iværksætteres afsætning og overlevelse er i mange tilfælde for nært knyttet til projektets succes og afsætning til de offentlige OPI deltagere. Og det afsætningsforhold er usikkert på grund af udbudssituationens konkurrence, langstrakte offentlige beslutningsprocesser og skiftende standarder for it-arkitektur.

## 4.2 HÅNDTERING AF ÆNDRINGER

Innovationsprojekter er som udgangspunkt uforudsigelige, da projektparterne ofte arbejder hen imod et bevægeligt mål. Og selve grundlaget for projekterne kan ændre sig eller forsvinde undervejs. Det er derfor vigtigt, at der er åbenhed over for ændringer undervejs i fokus og deltagerkreds.

Samtidig er der en risiko for, at særligt de meget innovative OPI-projekter kommer til at anvende for mange ressourcer på at skifte fokus og udvikle mange forskellige nye kreative tekniske løsninger på et bredt defineret behov. Dermed risikerer de i sidste ende at mangle de fornødne ressourcer til at udvikle et konkret produkt med kommercielt potentiale. Det er derfor også vigtig, at der i udviklingsfasen er en klar styring af fremdriften og ressourceanvendelsen.

Det kan sammenfattes i følgende generelle opmærksomhedspunkt:

- ✓ Der er en konstruktiv balance mellem åbenhed over for ændringer i fx projektets fokus og deltagerkreds med en klar styring af fremdriften og ressourceanvendelsen.

Generelt rummer OPI-projekter på sundheds- og velfærdsområdet store risici for projektparterne, der investerer ressourcer i et forløb, som de ikke kan være sikre på at få udbytte af. Parterne kan dog begrænse risici ved at have klare aftaler om, hvordan de sammen håndterer større forandringer i projektets fokus og deltagerkreds.

Det kan eksempelvis være gavnligt med en fast praksis for, hvordan man deler udgifter og eventuelle rettigheder, hvis der undervejs i udviklingsfasen inddrages nye tekniske eller kom-

mercielle partnere. Og det kan være nødvendigt at have klare retningslinjer for, hvordan deltagerkredsen skal ændre sig, hvis en eller flere parter ikke længere ønsker at være med – eller ikke længere kan yde deres faglige og økonomiske bidrag (jf. opmærksomhedspunkterne til opstartsfasen).

Projekterne skal ideelt set rumme klare muligheder og procedurer for, at deltagerne løbende kan afstemme forventninger til projektets resultater. Og at de kan genforhandle roller, leverancer og finansieringsmodel. Det er derfor et selvstændigt opmærksomhedspunkt, at:

- ✓ Der er løbende forventningsafstemning og mulighed for genforhandling, hvis deltagerkreds eller forudsætninger for projektet ændrer sig.

Nogle ændringer kan påvirke projektets fremdrift, fokus og ressourceramme så meget, at projektet ikke længere er attraktivt for deltagerne. Projektledelsen bør derfor altid basere genforhandlingerne på et spørgsmål om, hvorvidt projektet stadig giver mening at gennemføre.

Selvom det er vigtigt, at OPI projekterne tager højde for skiftende brugerbehov for at skabe træfsikre produkter, bør udviklingsfasen aldrig blive så lang, at det forringer virksomhedens mulighed for at komme på markedet med produktet. Uden klare aftaler mellem projektparterne, kan udviklingen nemt komme til at fylde for meget i projektplanen og "stjæle" alle ressourcerne på bekostning af virksomhedens evne til at markedsmodne produktet.

Og ansvaret for balancen ligger på både de offentlige og private aktørers skuldre, hvilket kan sammenfattes i følgende generelle opmærksomhedspunkt:

- ✓ Særligt i OPI-projekter med radikal innovation, sætter projektparterne en grænse for, hvor arbejdet med udvikling og produkt/kravspecifikationer stopper, og hvor markedsmodningen begynder.

---

#### 4.2.1 For offentlige aktører

OPI-projekter, der handler om nyudvikling og organisatorisk omstrukturering, kan i særlig høj grad bære præg af at være prøvehandlinger. De er indsatser, der fx skal svare på, om det er muligt at udvikle og implementere nye kommercielle velfærdsløsninger, som kan give merværdi for den offentlige sektor.

I de tilfælde, hvor svaret er nej, er det vigtigt, at de offentlige projektparter og/eller bevillingsgivere tør afslutte projekterne før tid. Dels fordi de offentlige projektparter kan anvende ressourcerne bedre på andre projekter og formål. Dels fordi de private virksomheder så ikke spiller tid og ressourcer på projektet – og får mulighed for at lede efter alternative partnere og finansieringskilder, hvis de ønsker at forsætte projektet.

De bevillingsgivende myndigheder kan i den forbindelse med fordel arbejde med en udbetalingsmodel, hvor projektstøtten udløses i rater – og kun hvis projektet forløber godt.

Projektets udfordringer kan bero på mange forhold såsom samarbejdsvanskeligheder, ændrede strategiske prioriteringer, tekniske problemer eller eksterne markedsbarrierer. Uanset hvad

er det vigtigt for offentlige projektparter og bevillingsgivere at træffe en beslutning om at trække sig fra projekterne så hurtigt som muligt.

På tværs af en meget stor del af projekterne er det derfor et opmærksomhedspunkt, at:

- ✓ De offentlige projektdeltagere og bevillingsgivere skal hurtigst muligt afslutte eller trække sig fra projekter før tid, hvis deres deltagelse ikke længere giver mening.

Casen herunder beskriver, hvor vigtigt det kan være for en privat virksomheds udviklingsmuligheder, at offentlige samarbejdspartnere melder klart og hurtigt ud om deres interesse i OPI-samarbejdet. Og at det er mindre skadeligt for et projekt at blive stoppet end at blive gennemført med de forkerte partnere.

### Manuxa

Manuxa ApS er et udviklingsselskab, der siden 2007 har udviklet og testet en elektronisk håndbandage. Bandagen giver leddegigtpatienter styrke til at klare daglige gøremål, de ellers ikke ville have kræfter i hænderne til at udføre.

Produktudviklingen er gennemført som et OPI projekt på et tidspunkt, hvor denne type af samarbejde ikke var særligt udbredt. Netop derfor tog det virksomheden lidt tid at finde frem til en offentlig partner, der havde ressourcer og kompetencer til at hjælpe en brugerreven produktudvikling på vej.

Virksomheden fandt først sammen med et diagnose-specialiseret hospital. Men ifølge Manuxa var samarbejdet svært at få i gang, fordi hospitalet undervejs var internt uenige om, hvorvidt udviklingsprojektet var i overensstemmelse med hospitalets fokus på medicinsk behandling frem for på medicotekniske hjælpemidler.

Hospitalet trak sig efter langvarige overvejelser, som forsinkede projektet. Manuxa blev i stedet henvist til Parker Instituttet på Frederiksberg Hospital. Her drev amerikanske fondsmidler en medicoteknisk forskningsenhed med innovationstrænet personale, og instituttet var derfor godt rustet til samarbejdet med Manuxa.

Virksomheden markedsfører i år den første version af sit produkt, der har et stort økonomisk potentiale i Danmark og EU. Et effektivt samarbejde med Parker Instituttet har bidraget til, at virksomheden er kommet så langt.

Manuxa vurderer, at beslutningsinerti eller manglende udviklingskompetencer hos offentlige OPI partnere i værste fald kan betyde, at danske virksomheder bliver overhalet af konkurrenter eller løber tør for penge, hvis de indgår i ineffektive OPI projekter.

Ifølge virksomheden er det helt legitimt, at et OPI samarbejde pludselig mister værdi for en offentlig aktør. Men det kan være direkte skadeligt for en virksomhed, hvis de offentlige parter udviser påtaget interesse og vilje til samarbejde.

Det er derfor en vigtig offentlig samarbejdskompetence at turde forlade eller lukke projekter, som de ikke længere har interesse i. For Manuxa betød en aktørs exit, at virksomheden fandt frem til den helt rette samarbejdspartner.

### 4.2.2 For private aktører

Private virksomheder skal balancere mange hensyn i udviklingsfasen. På den ene side skal virksomhederne være lydhøre over for vigtige kliniske inputs til produktfunktionalitet og design.

Og virksomheden skal tilstræbe at blive længe nok i behovsafdæknings- og udviklingsfaserne til, at der er udviklet en funktionel løsning på en reel problemstilling, som giver brugerne en oplevet og dokumenteret merværdi.

På den anden side kan det koste virksomhederne dyrt at være ukritisk lydør over for de offentlige parters ønsker til produktets funktionalitet og design. Ikke alene er udviklingsarbejde dyrt – særligt hvis produktkategorien kræver kliniske forsøg for at blive godkendt til brug i sundhedsvæsenet. Men medarbejdernes forslag om flere og flere funktioner – eller et mere æstetisk design – kan også fordyre produktet til det punkt, hvor det ikke længere matcher kundernes købekraft.

For en virksomhed kan det eksempelvis være en gevinst at samarbejde med iverige og kreative sygeplejersker eller patienter, der begejstres over udsigten til at få et nyt produkt eller arbejdsredskab. Og som har mange og gode ideer til, hvordan produktet kan blive endnu bedre. Men der er stor risiko for, at særligt uerfarne og teknologisk entusiastiske virksomheder lader begejstringen styre udviklingsforløbet i for høj grad, fordi den er en kreativ drivkraft.

Det er virksomhedens opgave at rammesætte kreativiteten og udviklingen ud fra den offentlige og private business case. Her er det vigtigt at vurdere, hvilke produkt- og materialekrav, der er absolut nødvendige for projektets mål. Hvad er basisproduktet, som virksomheden kan afsætte bredt? Og hvad er spændende ideer til funktioner, som man eventuelt kan udvikle som tilkøbsmoduler på et senere tidspunkt? Og hvilke ideer er man simpelthen nødt til at lægge helt på hylden?

Denne fokusering kræver, at virksomheden eller projektets samlede aktørkreds har tilstrækkelige kompetencer til at balancere slutbrugernes behov og ideer med de kriterier, der danner basis for offentlige indkøb: kvalitet, sikkerhed og pris.

Eksempelvis duer det ikke, at et OPI projekt udvikler et smukt og multifunktionelt hospitalsmøbel, hvis det bliver for dyrt at anskaffe eller for besværligt at rengøre. Typisk vil denne slags prioriteringsfejl kun ske, hvis den tilknyttede virksomhed ikke på forhånd har erfaring på sundheds- og velfærdsområdet – herunder de offentlige beslutningsprocesser vedrørende udvikling og indkøb.

Det er med andre ord vigtigt, at virksomhederne formår at skabe en inddragende og kreativ udviklingsproces, og at de samtidigt sørger for, at den kreative udfoldelse holder sig inden for rentable rammer.

Endelig har virksomhederne en klar interesse i at komme først med et nyt innovativt produkt og reducere time-to-market. Det kan derfor være en løsning at udvikle basisversioner af produkter, som virksomheden selv eller i samarbejde med projektpartnerne kan videreudvikle på et senere tidspunkt.

Udfordringerne kan samles i følgende opmærksomhedspunkt:

- ✓ Den private virksomhed er åben overfor nye sundhedsfaglige input og krav til produktfunktioner eller –test, som opstår undervejs, og har afsat en økonomisk buffer til at gennemføre et iterativt udviklingsforløb.

Virksomhederne skal endvidere være klar til at sige fra over for nye krav til omfanget af udviklingsaktiviteter, hvis det ikke øger produktets kvalitet og kommercielle potentiale og samtidig strider mod de oprindelige budgetter og projektplaner.

For mindre og uerfarne virksomheder kan det være en særlig udfordring at sige fra overfor meget omfattende, kreative og detaljerede kravspecifikationer fra offentlige aktører – som eksempelvis særlige OPI-enheder – der ikke repræsenterer løsningens brugere. For disse virksomheder er det derfor et særledes vigtigt opmærksomhedspunkt, at:

- ✓ Den private virksomhed er i stand til at sige fra over for de offentlige samarbejdspartnere, hvis den offentlige partner stiller urimelige krav til omfanget af udviklingsaktiviteter og uhensigtsmæssige krav til løsningen, der ikke understøtter en bred anvendelse i markedet.

Private virksomheder bør desuden være åbne for, at pludselige skift i projektets fokus og brugerbehov kan gøre det nødvendigt at inddrage private aktører med nye tekniske spidskompetencer. Også selvom det betyder, at virksomhedens egen kerneteknologi måske bliver mindre central for den ønskede velfærdsløsning. Det er derfor et nødvendigt opmærksomhedspunkt, at:

- ✓ Private projektparter kan reagere på pludselige skift i projektfokus og brugerbehov ved at samarbejde med nye tekniske leverandører og ved løbende at tilpasse sin egen business case.

Opmærksomhedspunktet betyder, at virksomheden undervejs i projektet kan blive nødt til at udvikle nye forretningsfællesskaber eller kunde-leverandør kontrakter med nye tekniske partnere i projektet. I yderste konsekvens kan det betyde, at virksomhedens business case ikke længere er attraktiv og derfor giver anledning til at trække sig fra projektet.

# Kapitel 5

## Markedsmodning

Kapitel 5 præsenterer og diskuterer opmærksomhedspunkterne i markedsmodningsfasen frem til markedsintroduktion og et eventuelt udbud.

### 5.1 REDUKTION AF MARKEDSBARRIERER

I denne fase skal løsningens markedsintroduktion, skalering og kommercialisering være det primære fokus. Det betyder, at markedsbarrierer skal nedbrydes, og at løsningen så vidt muligt skal udbredes, anvendes og testes blandt flere potentielle kunder - både internationalt og nationalt hos kommuner, regioner og hospitaler. Det er således vigtigt, at:

- ✓ Der foretages en bred test og tilpasning af løsningen blandt mange forskellige potentielle kunder og brugere – både med henblik på teknisk modning af produktet og kommerciel modning af markedet.

Derudover er det generelt vigtigt, at projektpartnerne i markedsmodningsfasen – ligesom i udviklingsfasen – løbende holder øje med, at test og tilpasning sker i overensstemmelse med etablerede standarder og krav på området. Det kan være en væsentlig markedsbarriere for udviklingsprojekter på velfærdsområdet, hvis de ikke overholder eller bliver overhalet af nye offentlige standarder for indkøb og brug af teknologi.

Telemedicinske løsninger skal eksempelvis være kompatible med de regionale og kommunale it-arkitekturer og overholde skiftende krav til håndtering af personfølsomme data. Herudover skal virksomhederne være opmærksomme på nye nationale og regionale anbefalinger om eksempelvis hospitalers valg af it-systemer.

Pludselige skift i standarder kan således betyde, at virksomhederne skal udvikle helt nye løsninger eller forretningsmodeller for at få værdi af et igangværende innovationssamarbejde med det offentlige. Følgende generelle opmærksomhedspunkt skal derfor fremhæves:

- ✓ Projektpartnerne holder løbende øje med, at tilpasningen af produktet sker i overensstemmelse med etablerede og eventuelle nye standarder, krav og systemer på området.

#### 5.1.1 For offentlige aktører

Skal der skabes en kommerciel succes, er det generelt afgørende, at de private virksomheder i markedsmodningsfasen;

- Har adgang og kapital til test og afprøvning i driftssituationer.
- Kan indfri de regulatoriske krav samt opbygge referencer og kundetillid.



For at overkomme disse potentielle barrierer er særligt de mindre og uerfarne private virksomheder ofte fortsat afhængige af støtte og hjælp fra de offentlige parter, der indgår i OPI-samarbejdet.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt til de offentlige sundhedsinstitutioner er derfor, at de også efter afslutningen af udviklingsfasen stiller kompetencer og driftsfaciliteter til rådighed.

De offentlige sundhedsinstitutioner bør fortsat også være klar til at yde faglig sparring samt støtte virksomhedernes kommercialisering af de udviklede løsninger. Det er særligt relevant, hvis der er tale om mindre og uerfarne virksomheder. En del af dette handler bl.a. om at hjælpe med effektdokumentation, så virksomheden kan opnå de nødvendige certificeringer og godkendelser.

Ovenstående kan sammenfattes i følgende opmærksomhedspunkter:

- ✓ Virksomhederne har fortsat adgang til test- og tilpasningsfaciliteter.
- ✓ Der er fortsat villighed til at give faglig sparring og evt. hjælpe med dokumentation til certificering og godkendelse af løsningen.

Derudover kan det være afgørende, at de offentlige aktører også er villige til at indgå som samarbejdspartnere i eventuelle markedsmodningsprojekter – og være reference i forhold til at indhente eksternt støtte og medfinansiering til markedsmodningsforløbet. Det kan sammenfattes i følgende læringspunkt:

- ✓ Der er villighed til at indgå nye samarbejdsaftaler og partnerskaber med henblik på at hjælpe virksomheden med til at rejse risikovillig kapital og støtte til markedsmodningen. Herunder evt. også hjælpe virksomhederne til at drage nytte af andre eksisterende erhvervsfremmeaktører og –programmer.

Casen herunder viser, at adgang til kapital ofte er en væsentlig markedsbarriere for de private virksomheder i markedsmodningsfasen, og at de offentlige aktører i høj grad kan bidrage til at nedbryde kapitalbarrieren. Dette ved at kombinere og koordinere konkret rådgivning om udarbejdelse af ansøgninger med en kapitalstruktur, hvor særligt mindre opstartsvirksomheder kan få adgang til risikovillig kapital.

### Den stærke hånd

Manuxa ApS er et udviklingsselskab, der siden 2007 har arbejdet på at skabe, teste og markedsføre et hjælpemiddel for folk med leddegigt i hænderne.

Produktet er udviklet sammen med en række private og offentlige aktører og har et umiddelbart markedspotentialt på 80 millioner kroner på udvalgte europæiske markeder.

Virksomheden forventer at certificere og markedsføre sit produkt i 2015. Særligt to faktorer har haft positiv betydning for produktets markedsmodning: Adgang til risikovillig kapital og fokuseret coaching på udviklings- og kommercialiseringsforløbet.

Projektet har modtaget Regionalfondsmidler gennem Vækstforum Syddanmark. Virksomheden har desuden fået støtte fra Innovationsmiljøet Borean Innovation og det syddanske initiativ Welfare Tech

Invest, der investerer i velfærdsteknologiske iværksættere.

Ifølge Manuxa skal der en velfungerende kapitalstruktur til for at sikre, at de velfærdsteknologiske projekter fører til kommercielle succeser. Foruden innovationsmiljøerne ville virksomheden ikke kunne levere medfinansiering nok til at søge regionalfondsmidler. Og uden Welfare Tech Invest ville Manuxa have haft svært ved at bære de betydelige udgifter, der efter projektets afslutning er forbundet med at gøre en prototype helt markedsklar – fx materialetilpasninger og dokumentation af produktets sikkerhed og effekt.

Men der er ofte ikke kapitaltilbud til denne fase af produktudviklingen, og det betyder, at mange virksomheder løber tør for penge og går i stå lige før målstregen.

Manuxas direktør understreger, at virksomheden har været meget heldig med at få kapital til udvikling og kommercialisering. Det skyldes ikke mindst en velfungerende kombination af kapitalstruktur og sparing om projekt og ansøgninger med Region Syddanmark.

Manuxas har klaret sig med midler fra mindre investorer. Virksomheden er dog bekymret for, at mere ressourcekrævende projekter vil møde en betydelig risikoaversion i offentlige investeringsinitiativer som fx Vækstfonden.

Hvis projekter, der har opnået mange offentlige projektmidler, ikke kan få risikovillig kapital i den afsluttende fase – så risikerer investeringen at gå helt tabt.

### 5.1.2 For private aktører

For at sikre den størst mulige kommercielle succes kan både de uerfarne og veletablerede private virksomheder i nogle tilfælde med fordel revurdere deres grundlæggende forretningsmodeller og -koncepter. Herudover kan de aktivt opsøge nye relevante samarbejdspartnere med henblik på at optimere den kommercielle udnyttelse af løsningen.

Følgende opmærksomhedspunkter kan sammenfattes til de private virksomheder i markedsmodningsfasen:

- ✓ Forretningsmodellen og -idéen understøtter, at markedspotentialet og kommercialiseringen af produktet øges mest muligt.
- ✓ Virksomheden fokuserer og investerer i at finde relevante og kommercielle internationale samarbejdspartnere til at komme ind på udenlandske markeder.

For begge opmærksomhedspunkter gælder desuden, at der skal være det nødvendige ledelsesmæssige mandat til eksempelvis at oprette nye produktlinjer og indgå nye samarbejdsaftaler i markedsmodningsfasen.

Casen i tekstboksen herunder viser, hvordan det såkaldte OEM-koncept med salg til andre virksomheder, frem for til slutbrugerne, kan være velegnet til at komme ind på udenlandske markeder. Det kan reducere time-to-market og ressourceforbrug forbundet med at få adgang til nye markeder.

## Hjerte ePatch

Det Godkendte Teknologiske Institut DELTA var fra 2011 til 2014 projektholder på et markedsmodningsprojekt, der fik 10,6 mio. kr. i støtte til test og tilpasning af et elektronisk plaster til måling af hjerterytmeforstyrrelser (hjerte ePatch) af den daværende Fornyelsesfond. Da projektet gik gang, var den egentlige teknologiudvikling afsluttet, og der eksisterede en prototype, som der var behov for at teste klinisk i større skala. DELTA havde på det tidspunkt en privat tysk samarbejdspartner, der bidrog til den teknologiske og faglige løsning. De offentlige projektpartnere var Glostrup Hospital og Odense Universitetshospital.

Undervejs kontaktede DELTA nye potentielle samarbejdspartnere, og der blev både inddraget en ny privat kommerciel samarbejdspartner fra Østrig og Tyskland. Den nye tyske partner fokuserede i høj grad på at udbrede det nye produkt til erstatning af eksisterende løsninger på det tyske marked, og den østrigske partner fokuserede på at skabe nye anvendelsesmuligheder inden for helt nye områder. De to partnere spillede dermed en afgørende rolle både i forhold til at øge det kommercielle potentiale og i forholdt til at komme ind på de udenlandske markeder. De nye partnere kom imidlertid kun med i projektet, fordi DELTA havde lavet en grundig research og var aktivt opsøgende i forhold til at få dem med. En afgørende årsag til dette er DELTAs grundlæggende forretningsmodel, der er baseret på salg af OEM-produkter (original equipment manufacturer) til andre virksomheder. Dvs. at DELTA sælger en teknologisk løsning til andre virksomheder (B2B), der sælger løsningen videre til slutkunderne under eget mærke og firmanavn (B2C).

OEM-forretningskoncept betyder, at DELTA i høj grad fokuserer på at finde relevante kommercielle samarbejdspartnere på udenlandske markeder. Det har den fordel, at samarbejdspartnere allerede er etableret på udenlandske markeder, og dermed har forståelse for efterspørgslen, behovene og kravene, hvilket samlet set betyder, at produktet og løsningen hurtigere og nemmere bliver markedsintroduceret på de udenlandske markeder. Det kommercielle potentiale bliver dermed forøget, og time-to-market bliver reduceret, hvilket er meget afgørende i forhold til de konkurrerende produkter og virksomheder på området.

Produktet, hjerte ePatch, er pt. på markedet både i USA og EU, og DELTA forventer en markant øget produktomsætning i de kommende år, hvilket således i høj grad kan tilskrives de nye kommercielle udenlandske private samarbejdspartnere. Desuden er hjerte ePatch et godt eksempel på et produkt, hvor der er væsentlige gevinster på alle tre bundlinjer. Dvs. at der udover for virksomheden også er store gevinster både for samfundsøkonomien og de offentlige sundhedsinstitutioner samt patienterne og brugerne.

Generelt har udbudsjura tidligere udgjort en stor barriere for virksomhedernes afsætning af OPI-udviklede produkter. I dag er der imidlertid udviklet en række juridiske modeller for, hvordan man i nogen grad kan håndtere udbudsretslige udfordringer, men udviklingsarbejdet er fortsat oftest adskilt fra det efterfølgende udbud og varekøb<sup>5</sup>.

Det betyder, at de private projektpartnere må afgive tilbud på udbuddet på lige fod med alle andre interesserede virksomheder, der måtte have interesse i ordren. I langt de fleste tilfælde kræver de juridiske modeller endvidere, at udviklingsfasens resultater er offentligt tilgængelige – også for konkurrenterne. De private OPI-parter er derfor ikke sikre på at vinde en efterføl-

---

<sup>5</sup> Der er på evalueringstidspunktet fremsat forslag til ny national udbudsret, der skal lette sammenkoblingen af offentlig-privat udvikling og køb, men det er endnu usikkert, om forslaget bliver vedtaget og hvad det præcise indhold i så fald bliver.

gende ordre på det udviklede produkt, da konkurrenterne i princippet kan kopiere projektets resultater og afgive et bedre tilbud<sup>6</sup>.

Virksomhederne kan dog på forskellig vis udvikle strategier til at håndtere usikkerheden. Det kan være ved at udvikle produkter og forretningsmodeller, der ikke blot er rettet mod den ene potentielle kunde(gruppe), branche eller sektor, jf. tidligere.

Derudover kan særligt større leverandører og virksomheder øge deres chancer for at vinde det efterfølgende udbud ved at tilbyde videnbaserede og supplerende services i forlængelse af det udviklede produkt. Dvs. services, som de har udviklet på baggrund af deres indsigt og samarbejde med det offentlige sundhedsvæsen.

Derfor er det følgende et opmærksomhedspunkt for de private virksomheder:

Virksomheder udvikler forretningsmodeller og services i forlængelse af OPI samarbejdets produkt, så de står stærkere i et efterfølgende udbud. Den mulighed er dog typisk forbeholdt større virksomheder. Særligt unge og mindre virksomheder har ikke altid ressourcer og etablerede kunderelationer ind i det offentlige, som tillader dem at anvende sådanne strategier. Desuden kan udbydernes krav om leverandørernes forsyningssikkerhed og økonomiske soliditet i praksis udelukke en række små virksomheder fra at byde.

Selvom den offentlige sektor i stigende grad afsøger nye muligheder for at forene udbudsret og innovation, er der derfor stadig knaster at behandle.

---

<sup>6</sup> Udbudsformer som konkurrencepræget dialog eliminerer i princippet denne risiko for virksomheden, da udvikling og varekøb udbydes samlet. Udbudsformen er dog administrativt tung og kræver stor udbudsteknisk kompetence hos den offentlige part. Modellen er typisk anvendt på større anlægsopgaver og kun i ganske få tilfælde på teknologiske udviklingsprojekter. Erfaringerne herfra peger i retning af, at virksomhederne typisk har behov for at gå sammen i konsortier for at sandsynliggøre deres evne til at løfte en stor innovationsopgave. Og det kan være en svær opgave for virksomhederne at skabe de rette samarbejdsaftaler og juridiske konstruktioner, som binder konsortiet sammen.

# Kapitel 6

## Implementering og salg

Kapitel 6 uddyber og diskuterer opmærksomhedspunkterne til fasen implementering og salg. Denne fase falder umiddelbart uden for den traditionelle afgrænsning af et OPI-projekt. Men da fasen har altafgørende betydning i forhold til at indfri den udviklede løsnings kommercielle potentiale, er der også præsenteret en række opmærksomhedspunkter til implementerings- og salgsfasen.

### 6.1 REALISERING AF KOMMERCIALISERINGSPOTENTIALE

Det generelle opmærksomhedspunkt til denne fase er, at der skal fokuseres på at optimere løsningens funktionalitet, anvendelse og udbredelse både nationalt og internationalt.

#### 6.1.1 For offentlige aktører

For de offentlige sundhedsinstitutioner, som har indgået i OPI-projektet, handler denne fase blandt andet om, at de skal være villige til at anvende den udviklede løsning, som også kan fungere som salgsreference.

Derudover er det afgørende, at der afsættes de nødvendige interne ressourcer til, at det relevante sundhedspersonale og/eller borgerne bliver trænet i at anvende den udviklede løsning og nye teknologi i den daglige drift.

Hvis brugerne ikke er trygge og fortrolige med den nye løsning, så bliver den ikke brugt – eller brugt forkert. Begge dele vil lede til, at løsningen mister værdi og effekt for alle parter. Brugeruddannelse er derfor både en forudsætning for, at de offentlige sundhedsinstitutioner kan realisere gevinsterne, og for at den private virksomhed kan få en succesfuld kundereference, der kan anvendes i det videre salgs- og markedsføringsarbejde.

Implementeringen af nye løsninger i den offentlige drift har hidtil været en lidt forsømt fase i OPI, da langt hovedparten af projektressourcerne typisk går til udvikling og dokumentation. Alt imens afsætter de offentlige OPI parter tit begrænsede midler til at uddanne de medarbejdere og borgere, der fremadrettet skal bruge produktet.

Dette kan i nogle tilfælde skyldes, at udvikling og drift finansieres af forskellige budgetter i den offentlige organisation. Men implementering og træning af medarbejdere og borgere er både afgørende for den offentlige aktørs gevinstrealisering/business case og for leverandørens videre salgsarbejde.

Og flere projektdeltagere peger på, at brugerne skal uddannes med jævne mellemrum, hvis ikke effekterne skal dale over tid. Det er i den forbindelse vigtigt for både den offentlige kunde og virksomheden, at produktet præsterer godt og stabilt over lange perioder.

For de offentlige OPI-samarbejdspartnere kan følgende opmærksomhedspunkter dermed fremhæves:

- ✓ Der afsættes for så vidt muligt offentlige midler til systematisk uddannelse af brugerne af den udviklede løsning.
- ✓ Den udviklede og markedsintroducerede løsning er så vidt muligt i anvendelse og implementeret i sundhedspersonalets daglige drift, så virksomheden kan få en succesfuld og aktuel reference til markedsførings- og salgsarbejdet.

### 6.1.2 For private aktører

Virksomhederne skal i salgs- og implementeringsfasen fortsat stræbe efter at opbygge et godt netværk ind i sundhedssektoren, så de løbende kan få feedback på egne produkter. Virksomhederne skal hurtigt kunne reagere på efterspørgsel af produkttilpasninger eller decideret nyudvikling. Følgende kan fremhæves som opmærksomhedspunkter til de private virksomheder:

- ✓ Der er løbende fokus på at undersøge, om den udviklede løsning fortsat adresserer brugerbehov, eller om grundlaget for produktet/servicesen forandrer sig.
- ✓ Der er fokus på at måle, om effekten af løsningens implementering i driften, afviger fra den dokumenterede effekt af udviklingsfasens afgrænsede forsøg og markedsmodningsfasens test.

Derudover kan de private virksomheder i nogle tilfælde med fordel også indgå særligt lukrative handelsaftaler/priser med sine offentlige samarbejdspartnere.

Det skyldes, at det særligt i risikofyldte og innovative udviklingsprojekter, der handler om ny og uprøvet teknologi, ofte er meget vigtigt for virksomhederne at sælge til deres samarbejdspartner. For alt imens et godt OPI-forløb er god reklame for produktet, så kan det skabe mistro om produktet, hvis ikke den offentlige OPI partner anvender det i sin drift.

Desuden kan der i de første implementerings- og salgsforløb være en række "børnesygdomme" ved den nye løsning, som kan få nogle offentlige sundhedsinstitutioner til at være tilbageholdne med at afgive den første ordre.

I nogle tilfælde kan virksomhederne derfor tilbyde særligt favorable priser og vilkår for OPI-partnerne. Også selvom det indebærer et tab på den korte bane, kan det på længere sigt åbne op for at realisere et langt større kommercielt potentiale.

I flere projekter er den første driftsinstallation så vigtig en reference for virksomheden, at den har tilbudt sin udviklingspartner at beholde forsøgsinstallationen gratis. Der er naturligvis stor forskel på, om den enkelte virksomhed har råd til at fremsætte sådanne tilbud. Endelig mangler der en klar ramme for, hvor meget offentlige organisationer må modtage som gave fra private virksomheder, der med gaven kan skabe teknologiske og relationelle præferencer hos modtageren – og dermed stå bedre end mulige konkurrenter i fremtidige udbud.

Et opmærksomhedspunkt er derfor:

- ✓ Virksomheden kan strategisk tilbyde sin samarbejdspartner særligt attraktive og individuelt tilpassede handelsaftaler på den første version af produktet.

Da virksomhederne har brug for gode driftsinstallationer som referencer for det videre salg, har det for nogle virksomheder vist sig at være en god ide at tilbyde løbende uddannelse af kerneproduktets brugere som en "added value" service til den offentlige kunde.

Der er imidlertid stor forskel på størrelsen af produkternes brugergrupper. Og det har stor betydning for typen og omfanget af den support, virksomhederne kan tilbyde gratis eller som tilkøbsoption. Men særligt for de OPI-projekter, hvor den offentlige part og projektets finansieringskilde ikke støtter uddannelse af brugere i implementeringsfasen, kan følgende læringspunkt fremhæves:

- ✓ Virksomheden kan tilbyde uddannelse af offentlige brugergrupper som en integreret del af sin forretningsmodel.

# Bilag

## Datagrundlag og kilder

Dette bilag beskriver datagrundlaget for opmærksomhedspunkterne. Det primære datagrundlag er interviews med en lang række central offentlige og private aktører samt sekundært en gennemgang af litteratur og skriftlige dokumenter, der beskriver eksisterende erfaringer fra OPI-projekter.

### INTERVIEWS

Der er i alt blevet gennemført omkring 40 interviews, som har været struktureret om følgende overskrifter:

- Introduktion til virksomhed/institution
- Motivation og baggrund for deltagelse i OPI
- Karakteristik, organisering og tilrettelæggelse af projektet
- Vurdering af projektet og dets resultater (herunder effekter på salg/omsætning)
- Perspektiver og udfordringer i forhold til at udnytte løsningerne kommercielt
- Om OPI som samarbejdsform

Tabellerne herunder viser alle de offentlige og private aktører, der er blevet interviewet af IRIS Group, samt hvilke OPI-projekter de har været involveret i. Der indgår i alt omkring 20 OPI-projekter, hvor der både er blevet foretaget et individuelt og semistruktureret interview med den primære private og offentlige aktører, som har deltaget i projektet.

#### Interviews med projekter under sygehuspartnerskabet

Projektitel	Privat virksomhed	Offentlig institution
1. "cLEAN BED" – produktkoncept for rengøringsvenlige hospitals-senge	KR Hospitalsudstyr	Hvidovre Hospital
2. Sengetransporter med indbygget sporingssystem	Borringia A/S	Bornholms Hospital.
3. Trådløs sporbarhed – overvågning af vitaltegn med patient- armbånd	Carecord	Hvidovre Hospital



4. Gibosort – intelligent sortering af blodprøver <sup>7</sup>	Gibotech A/S	Odense Universitetshospital og/eller evt. Hillerød Hospital
5. Lifeline	View care A/S	Sundheds Innovation Sjælland
6. Healthcare Asset Tracing	Munin Spot Technology ApS	Center for Sundhedsinnovation
7. Intelligent Hospitalslogistik	Intelligent Systems	Hvidovre Hospital

#### Interviews med projekter under Markedsmodnings-/Fornyelsesfonden:

Projekttitel	Privat virksomhed	Offentlig institution
8. Hjerte E-patch	DELTA	Glostrup Hospital
9. IctalCare Senses Epilepsi Alarm	IctalCare	Epilepsihospitalet Dianalund
10. Care Access – elektronisk låse- og tryghedssystem til hjemmeplejen	Access Technology ApS	Viborg eller Ballerup Kommune
11. IABIS – Individualiseret Adgang og Bevægelsesstimulerende Informationservice	Copenhagen Living Lab	Aalborg Kommune

#### Interviews med kommunale eller regionale projekter

Projekttitel	Privat virksomhed	Offentlig institution
12. Projekt om stemmestyret teknologi i boligen	Human Technologies Europe,	Aarhus Kommune
13. Udvikling af virtuel træning	Digicorpus	København Kommune
14. Udvikling af genoptræningsløsning	Icura,	Opiplatform.dk
15. Det gode ældreliv (OPI modellen)	Abilia	København Kommune
16. Den intelligente plejeseng	Linak A/S	Aalborg Kommune
17. Horsens på forkant med Sundhed (Region Midtjyllands demo-projekt under OPI lab)	Falck Hjælpemidler	Hospitalsenheden Horsens

<sup>7</sup> Forlænget til aug./sep. 2015, fordi Odense Universitetshospital har trukket sig. Hillerød Hospital har fået en større rolle i stedet.

18. Fælles Servicecenter	Falck Healthcare og/eller Systematic,	Hospitalsenheden Horsens
19. Indikator 2.0 (IT arbejdsredskab)	EG TEAM-Online	Esbjerg Kommune
20. Manuxa – Den stærke hånd	Manuxa,	
21. Sansefødestuen	Philips lighting	Nordsjællands Hospital

Derudover er der også blevet foretaget ekspertinterviews med nøglepersoner og bevillingsgivere med særlig OPI-erfaring fra Væksthus Hovedstaden, den regionale kapitalfond Welfare Tech Invest, Region Syddanmark, Region Midtjylland, Region Sjælland og Aarhus Kommune.

## BAGGRUNDSLITTERATUR OG KILDER

Nedenstående liste udgør de primære skriftlige kilder og baggrundsmateriale for opstillingen af opmærksomhedspunkterne:

- *Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation*. København: Erhvervs- og Byggestyrelsen. Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009.
- *Centrale samarbejdskompetencer i OPI netværkskonsortier: Fokus på private virksomheders erfaringer*. CESFO årsrapport 2014. OPI forskergruppen ved SDU (A.H. Clarke, H.A. Nissen, M.R. Evald, K. B. Munksgaard & P.S. Nielsen) 2014.
- *Evaluering af MTICs opgaveløsning på Randers Regionshospital og Aarhus Universitetshospital 2012-2014*. IRIS Group 2014.
- <http://www.ffvt.dk/Resultater-og-overblik/Afsluttede-projekter>. Fonden for Velfærdsteknologi. 2013.
- <http://www.ftf.dk/opi/>.
- <http://www.opall.dk/cases>.
- <http://www.opiguide.dk/cases-og-vaerktoejer/cases.aspx>.
- <http://www.opi-lab.dk/wm346224> .
- Kommunal nytænkning – en håndbog om hvordan kommuner involverer virksomheder i udvikling af velfærdsydelse. ICPH 2011.
- *Offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI): Evaluering af erfaringer med OPI på velfærdsområdet*, KORA 2014
- *Offentlig-privat samarbejde*, Produktivitetskommissionen 2014.
- *OPI FORSKNING ved IER*, oplæg ved Majbritt Ewald fra SDU
- *OPI EFFEKTMÅLINGSVÆRKTØJ*, LB Analyse, OPI-Lab 2014

- *OPI Projekter: Udfordringer og Anbefalinger. Erfaringsopsamling udarbejdet af Designit A/S for Region Midtjylland.* Designit A/S 2010.
- *REVIEWING CROSS-FIELD PUBLIC PRIVATE INNOVATION LITERATURE: CURRENT RESEARCH THEMES AND FUTURE RESEARCH THEMES YET TO BE EXPLORED,* International Public Management Review, OPI forskergruppen ved SDU (A.H. Clarke, H.A. Nissen, M.R. Ewald, K. B. Munksgaard & P.S. Nielsen) 2014
- *Succes i OPI samarbejder: Anbefalinger til offentlige og private aktører. CESFO årsrapport 2014.* OPI forskergruppen ved SDU (A.H. Clarke, H.A. Nissen, M.R. Ewald, K. B. Munksgaard & P.S. Nielsen) 2014.
- *Sundheds- og velfærdsinnovation i Danmark – hvordan udnytter vi vækstpotentialet?* IRIS Group 2012
- *Virksomheders syn på udfordringer og muligheder ved tidlig inddragelse i OPI-samarbejder,* OPI forskergruppen ved SDU (A.H. Clarke, H.A. Nissen, M.R. Ewald, K. B. Munksgaard & P.S. Nielsen) 2014.
- *20 syddanske væksthistorier,* Region Syddanmark