

Centrale samarbejdskompetencer i OPI netværkskonsortier: Fokus på private virksomheders erfaringer

Majbritt Rostgaard Evald, Helle Aarøe Nissen, Ann Højbjerg Clarke og Kristin Balslev Munksgaard

Introduktion

Innovationssamarbejder mellem offentlige og private, også kaldet for Offentlig Privat Innovation (OPI) gennemføres ofte med henblik på at nytænke og udvikle offentlige velfærdsløsninger. Værdien i at sammenbringe offentlige og private aktører er netop at gøre brug af den diversitet af viden og kompetencer, som de forskellige partnere besidder. Diversiteten muliggør at der kan sammensættes den viden og de forskellige kompetencer, der skal til for at udvikle helhedsorienterede og innovative løsninger til den offentlige sektor, som vanskeligt ville kunne udvikles af én part alene. Dette forudsætter dog at parterne er parate til at videndele med hinanden (Nissen et al, 2014).

Netop videndeling i opstarten og i løbet af samarbejdet kan rumme en række udfordringer. Ikke blot er offentlige og private aktører ofte væsensforskellige, hvad angår opfattelser af hvad der skal prioriteres, og hvilke værdier og mål der skal arbejdes efter (Munksgaard et al., 2012), men de private virksomheder kan også være udfordret på at skulle samarbejde med andre private virksomheder, de normalt ikke samarbejder med. OPI sammenbringer således ofte grupper af forskellige aktører der skal skabe deres første erfaringer med at påbegynde et tæt og udviklingsorienteret samarbejde.

I denne artikel sættes fokus på en række af de erfaringer¹ private virksomheder har gjort sig ved at indgå i OPI netværkskonsortier. OPI netværkskonsortier forstås her som en sammenslutning af private virksomheder, der indgår i et samarbejde med en eller flere offentlige partnere. OPI netværkskonsortier er kendetegnet ved at flere private virksomheder, for det meste uden indgående kendskab til hinanden, finder sammen for at udvikle en velfærdsløsning der også giver mening for de offentlige partnere i projektet. Dette nødvendiggør ofte tilegnelsen af en række nye kompetencer for at kunne samarbejde parterne imellem – både ift. offentlig-privat og privat-privat. I det følgende fokuseres der derfor på den række af kompetencer de private virksomheder oplever er essentielt at tilegne sig når OPI netværkskonsortier skal dannes og efterfølgende drives i et samarbejde mellem flere partnere. I denne artikel forstås samarbejdskompetencer som evnen og viljen til at omgås andre, skabe relationer og netværk samt forstå og respektere andres funktioner, opgaver og værdier.

OPI og netværkskonsortier

Offentlig Privat Innovation er ofte karakteriseret ved at offentlige og private partnere *sammen* udforsker innovative løsninger, som ikke umiddelbart er kendt på forhånd (Dittmer et al., 2009; Weihe et al. 2010). Dette gør de med udgangspunkt i fælles definerede problemer (EBST, 2009, 2010). OPI skiller sig således ud fra de mere velkendte offentlig-private partnerskaber (OPP), idet partnerne i OPI anses for at være udviklingspartnere, og ikke blot aftagere eller leverandører (EBST, 2010). Ved at skabe innovationssamarbejde mellem offentlige og private partnere forventes det, at der tilføres en merværdi, som ikke kan opnås via de traditionelle samarbejder mellem offentlige og private partnere.

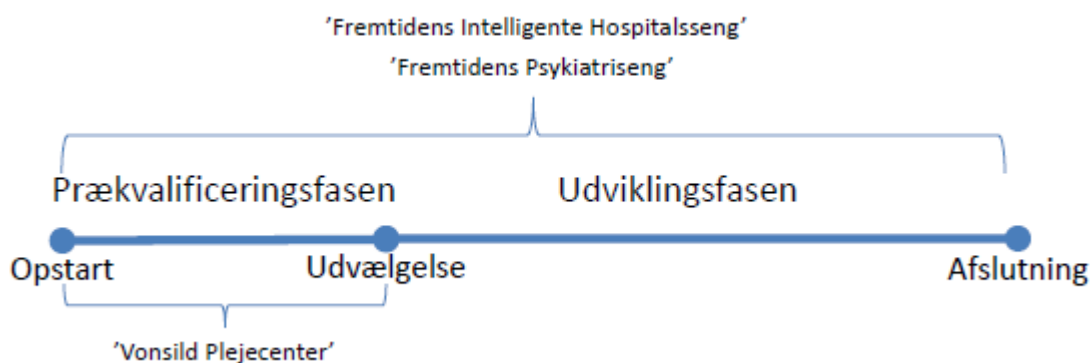
Der findes flere måder at organisere OPI-samarbejder på (Clarke et al., 2011). En måde hvorpå OPI kan organiseres er ved at samarbejder mellem offentlige og private opstår spontant og uformelt. Disse samarbejder, indebærer ofte kun ganske få samarbejdspartnere. En anden måde hvorpå OPI kan komme til udtryk er via mere formelt igangsatte OPI-projekter, typisk initieret top-down af ledelsen hos en offentlig aktør. Disse formelle projekter involverer ofte mange partnere og typisk en række private virksomheder,

som ikke nødvendigvis har tidligere erfaring med at indgå i innovationsprojekter med hinanden. Dette kan for eksempel ske via netværkskonsortier, som denne artikel fokuserer på.

Data fra tre netværkskonsortier

I alt bygger de erfaringer denne artikel præsenterer, på data fra 3 netværkskonsortier, der er etableret for at indgå i tre OPI projekter. De tre netværkskonsortier deler alle tre en positiv oplevelse af at gå sammen til trods for at de ofte ikke har tidligere erfaring med at samarbejde med hinanden omkring innovation. Endvidere er de positive erfaringer til stede til trods for at kun to ud af de tre netværkskonsortier vandt det offentlige udbud, og fortsatte samarbejdet efter prækvalificeringsfasen igennem udviklingsfasen. Følgende figur illustrerer hvilke faser, som data indsamlingen i hvert OPI netværkskonsortium har været centreret om:

Figur 1: Prækvalificeringsfasen og udviklingsfasen



For OPI-projektet 'Vonsild Plejecenter', er der foretaget interviews med 5 private virksomheder samt Kolding Kommune. Herudover er dokumenter fra Kolding Kommunes hjemmeside omhandlende OPI projektet blevet anvendt. Interviewene med de private virksomheder har udelukket fokuseret på prækvalificeringsfasen, idet de fem virksomheder ikke vandt udbuddet og derfor ikke efterfølgende indgik i en udviklingsfase sammen. De fem virksomheder var hhv. specialiseret i udvikling af senge, skabsløsninger, baderumsinventar, loftlifte, viden om demens samt musik.

Kort om OPI-projektet 'Vonsild Plejecenter'

Vonsild plejecenter er et OPI-projekt igangsat af Kolding Kommune med fokus på indretningen af badeværelser til et nyt plejecenter. OPI-projektet blev gennemført som et delprojekt til et større OPP-projekt, der blev igangsat i 2012: Det var OPP-partnerne der tog beslutning om, hvilken løsning de ville gøre brug af blandt de deltagende OPI-virksomheder. Selve OPI-projektet skulle tilvejebringe innovative forslag til nytænkende inventar mv. til plejecenterets badeværelser. Kravet til de nye badeværelser var især at de skulle fremstå som hjemlige for at bryde op med det typiske institutionsprægede. Dertil kom at Kommunen også lagde vægt på, at der blev udviklet løsninger, der kunne understøtte beboernes selvhjulpethed og plejepersonalets arbejdsmiljø. I starten af OPI-samarbejdet inviterede Kommunen flere private virksomheder til at deltage i en idéudviklingsworkshop. Her blev de deltagende virksomheder opfordret til at finde sammen i netværkskonsortier, for at imødekomme den række af forskellige krav Kommunen opstillede. Afsættet skulle tages i fem behovsområder, der var blevet identificeret som centrale af konsulentvirksomheden Copenhagen Living Lab. Ét netværkskonsortium blandt de deltagende virksomheder blev dannet, mens resten af de deltagende virksomheder fortsatte med at arbejde solo. I netværkskonsortiet udviklede de private virksomheder i fællesskab et helhedsorienteret løsningsforslag. Sidst i prækvalificeringsfasen inviterede Kommunen de deltagende virksomheder til et møde, hvor de deltagende virksomheder præsenterede deres forskellige løsningsforslag for Kommunen og OPP-partnerne. Resultatet af mødet i 2013 blev at netværkskonsortiet ikke blev valgt, i stedet faldt valget på en solo virksomhed.

For OPI-projektet 'Fremtidens Psykiatriseng' er der i forbindelse med prækvalificeringsfasen foretaget observationsstudier af møder mellem offentlige og private partnere, gennemført interviews med to private virksomheder og indsamlet dokumenter fra Region Syd og Region Hovedstadens websider. Ligeledes er der i udviklingsfasen foretaget observationsstudier af det netværkskonsortium der vandt udbuddet, i form af en række heldagsmøder afholdt mellem de private partnere og de offentlige partnere. De private virksomheder i netværkskonsortiet er hhv. specialiseret i udvikling af løsninger i stål samt udvikling af puder.

Kort fortalt om 'Fremtidens Psykiatriseng'

Fremtidens Psykiatriseng er et OPI-projekt som startede i 2014 og slutter i midten af 2015. Psykiatrien i Region Syddanmark og i Region Hovedstaden samarbejder om projektet og gør brug af udbudsformen, begrænset udbud. Udbuddet mandede i foråret 2014 ud i et OPI-projekt mellem de to regioner samt et virksomhedskonsortium. Forud for OPI-projektets start stod Region Syddanmark og Region Hovedstaden for at lave behovsundersøgelser med fokus rettet mod brugerbehov i forbindelse med brug af sengen. Det indebar blandt andet observationer på afdelinger, interviews med medarbejdere, patienter og pårørende, workshops og udarbejdelse af designforslag til fremtidens psykiatriske seng. Behovsundersøgelsen dannede baggrund for sengens funktionskrav i udbuddet, som beskriver alt fra brugervenlige oplevelser til overholdelse af hygiejnestandarder. Ønsket til den nye seng er især at den kan optimere indlæggelses- og soveoplevelsen for psykiatriske patienter, at den lever op til sikkerhedsmæssige og hygiejnemæssige krav samt sikrer et godt arbejdsmiljø for medarbejdere. Den nye psykiatriseng skal være produceret og klar til levering midten af 2015. Indtil da er netværkskonsortiet, i samarbejde med de to regioner, i gang med en udviklingsproces, der skal skabe sengens og pudens design. Sluttelig skal virksomhederne producere en endelig prototype, som også skal testes på psykiatriske afsnit.

For OPI-projektet 'Fremtidens Intelligente Hospitalsseng' er der foretaget interviews med 3 virksomheder, og derudover er dokumenter fra projektets og Region Midtjyllands hjemmeside blevet anvendt. Interviewene med de private virksomheder har fokuseret på prækvalificerings- og udviklingsfasen, idet de tre virksomheder, der indgik i et netværkskonsortium sammen, vandt udbuddet. De private virksomheder i netværkskonsortiet var hhv. specialiseret i udvikling af hospitalssenge, IT samt puder og madrasser.

Kort om 'Fremtidens Intelligente Hospitalsseng'

Fremtidens Intelligente Hospitalsseng er et OPI-projekt der blev gennemført fra 2009 til 2013. Regionshospitalet i Randers, tilhørende Region Midtjylland, initierede projektet og brugte udbudsformen, konkurrencepræget dialog, for at prækvalificere et antal ansøgere, den ønsker at indgå i yderligere dialog med. Formålet med dialogen i denne fase er at finde en eller flere løsninger, som kan opfylde den offentlige aktørs behov. De løsninger der nås frem til danner grundlag for de tilbud, som de valgte virksomheder senere opfordres til at afgive. Udbuddet munder ud i et OPI-projekt mellem Regionshospitalet i Randers, Aarhus Kommune og en række virksomheder der indgår i et konsortium sammen. I starten af projektet udvikler netværkskonsortiet en funktionsmodel af deres bud på sengen. Buddet bliver præsenteret på et seminar ved Randers Regionshospitalet, hvor netværkskonsortiet modtager kommentarer fra deltagerne for yderligere produktmodning af sengen og dens design. Sideløbende med konstruktionen af sengens funktion bliver der arbejdet på at designe sengens udtryk, samtidig med der bliver taget højde for sengens sammenspil med de miljøer, den skal indgå i. Senere udarbejdes en mock-up af nogle af sengens grundlæggende funktioner med det formål at teste den på Regionshospitalet og opnå yderligere kommentarer og forbedringsforslag til de foreslåede løsninger. Gennem projektet bliver der løbende afholdt møder og workshops mellem netværkskonsortiet og Regionshospitalet. Ved udgangen af 2013 er den nye intelligente hospitalsseng sat i produktion.

Erfaringer fra tre OPI netværkskonsortier ift. prækvalificeringsfasen og udviklingsfasen

De kompetencer som virksomhederne i de tre netværkskonsortier oplever, er centrale at tilegne sig når der skal samarbejdes med andre partnere kan opdeles alt efter om der fokuseres på prækvalificeringsfasen eller udviklingsfasen. For prækvalificeringsfasen peges der på at virksomhederne skal være tillids- og risikokompetente. Dvs. at partnerne skal være i stand til at opbygge tillid til andre partnere, og være parate til tage en risiko ved at dele ud af deres egen viden. Disse to kompetencer skal være til stede for at starte et samarbejde op. For udviklingsfasen peges der på at virksomhederne, foruden de to ovenstående kompetencer, også skal være forståelses- og mulighedskompetente. Dvs. at partnerne skal kunne aflæse hvilke 'spilleregler', arbejdsgange mv. som tages for givet hos samarbejdspartnerne og skal partnerne kunne tilegne sig viden om øvrige (offentlige) markeder, hvor løsningen potentielt kan skabe værdi foruden det marked OPI-projektet snævert fokuserer på. Disse kompetencer er nødvendige for at kunne samarbejde over længere perioder til trods for de uforudsete situationer, der kan opstå. Desuden er disse kompetencer nødvendige for at kunne skabe en løsning der ikke kun kan anvendes til et snævert marked (en løsning udelukkende udviklet til OPI-projektets offentlige partnere), men også kan afsættes på et bredere (offentligt) marked. I det følgende gennemgås de fire kompetencer mere i detaljen.

Prækvalificeringsfasen

Konsortieprojekterne er kendetegnet ved at være sammenslutninger af private virksomheder, der er forskelligt sammensat hvad angår viden og kompetencer. Diversiteten har i konsortierne været nødvendig for at kunne udvikle de efterspurgte helhedsorienterede bud på løsninger. Dette afsæt har nødvendiggjort at virksomhederne har været villige til at etablere et tidligt tillidsforhold til hinanden, så at sige skabe nogle trygge rammer omkring samarbejdet, uden forudgående eller indgående kendskab til hinanden. Det væsentlige i at kunne etablere et tidligt tillidsforhold til hinanden - i såvel relationen mellem offentlig-privat som privat-privat - gives der udtryk for her af en privat virksomhed:

Et af de vigtigste punkter er, at du involverer nogle der har behovet, interessen og vil bruge den tid på det der er nødvendigt. Der er en hel masse møder, hvor man skal have tid til at sætte sig ned og sige "hvad er det så vi kan, og hvad er det så I har brug for" – det er igennem den der dialogfase, som vi brugte et ½ år på, at man ligesom skaber trygheden. Og den [trygheden] er så vigtig fordi vi skal ligesom have lagt målene fast og sagt "jamen hvad er det så vi skal nå og hvordan kan vi nå derhen", og hvis ikke man kan blive helt afklaret og finde ud af at det er rammerne vi skal arbejde inden for, så kører det ud af nogle helt forkerte spor og så ender det galt. Det var en rigtig god fase.

Et tidligt tillidsforhold til hinanden er derfor væsentligt for at kunne spore sig ind på hinanden og konkret finde ud af hvad løsningen skal indeholde samt hvem der gør hvad. Specielt i situationer hvor virksomhederne anser hinanden for at være potentielle konkurrenter, er opbygning af tillid mellem parterne essentielt for samarbejdets opstartssucces. En af virksomhederne udtrykker det centrale ved et tillidsforhold mellem privat-privat således:

Altså, det er virkelig vigtigt at de [den anden virksomhed] har tillid til, at jeg ikke tager nogen af deres ting og går hjem i min produktionsvirksomhed og siger 'nu skal I høre her, jeg har lige været til et møde, og det er bare spændende det her – det skal vi også have gang i'. Altså, der er en utrolig tillid til, at det vi taler om her [i netværkskonsortiet], det er i forhold til det her projekt... det er ikke altid, at det er så nemt, men den fortrolighed, den er der.

I forlængelse af ovenstående peger virksomhederne også på det nødvendige i at være parate til at tage en risiko ved at dele ud af deres viden. Ved indgåelse i udviklingsorienterede projekter er der løbende en risiko ved at dele viden imellem parterne, idet videndeling ofte forekommer på et mere detaljeret niveau, for at kunne gennemskue og arbejde udviklingsorienteret med hvordan løsningens forskellige komponenter skal

hænge sammen. Risikoen ved videndeling kan minimeres ved at indgå mundtlige aftaler, eller såkaldte sociale kontrakter for god opførelse. Risikoen ved videndeling vil dog være kontinuerlig igennem udviklingsfasen, så derfor er en generel accept af denne præmis centralt for at samarbejdet kan udvikle sig. En virksomhed fortæller om dette i følgende citat, men påpeger også at risikoen kan være forskellig fra virksomhed til virksomhed:

Det der så også er udfordringen det er... øh, vi får jo løn af vores virksomheder for at få afsat vores produkter, og man kan sige at da vi [to ud af de fem virksomheder] er af en vis størrelse så har vi måske også rum og plads til og interesse for at deltage i sådanne nogle samarbejder [netværkskonsortier], for at deltage i noget udvikling. Men der var altså nogle repræsentanter fra [to andre virksomheder], som jo sidder og nærmest sælger eller udleverer deres viden, som de normalvis fakturerer for. Og det er en udfordring, som vi så kom over, men det krævede nogle diskussioner, og det krævede, at vi var nødt til at finde et arbejdsgrundlag for at sige "jamen det har vi fuld forståelse for, men det kan blive en investering for dig i fremtiden". Det er en anden vinkel end OPP. Man kan ikke bare sige nu skal I arbejde sammen eller nu skal I alle sammen bare lige inddrages i det her, fordi for nogle kan det betyde at man tager deres levebrød ud af hånden eller munden på dem.

Udviklingsfasen

I udviklingsfasen er det fortsat nødvendigt for samarbejdets succes at tillid og villighed til at dele viden er til stede parterne imellem. Men derudover er det også vigtigt at partnerne tilegner sig kompetencer, der gør dem i stand til at forstå, hvorfor de øvrige partnere agerer som de gør i løbet af udviklingsfasen, hvor løsningen skal konkretiseres, testes og rejusteres. På denne led får partnerne indsigt i nogle af de 'spilleregler' eller 'taget for givet' normer der vægtes af de forskellige partnere. Forståelsen fremmer også accepten af, hvorfor aktiviteter og udviklingsprocesser ikke udelukkende kan drives på de præmisser den enkelte part mener, ville være hensigtsmæssigt.

Specielt kan de 'spilleregler' der tages for givet i den offentlige sektor, være væsensforskellige fra hvad der gør sig gældende i den private sektor. Ved at opnå indsigt i og forståelse for eksempelvis hastigheden af beslutningsprocesser i det offentlige sundhedssystem, samt hvilke offentlige interesser der er nødvendige at inddrage i udviklingen af løsningen, kan private virksomheder undgå at have en forventning om hurtigt at kunne handle på eksempelvis en ny idé. Ofte vil det være nødvendigt i det offentlige sundhedssystem at opnå accept fra en række offentlige interesser (eks. ledelse, indkøbere, fagpersonale, politikere mv.) for at undgå implementeringsbarrierer. En virksomhed udtrykker det således ift. spilleregler som den offentlige part arbejder efter, og som private virksomheder må lære at håndtere:

De [offentlige] er utrolig motiveret for at samarbejde om udvikling, men det kræver lidt tålmodighed. Jamen det er jo helt typisk, når nu vi skal have noget udviklet, at vi ikke bare kan sige 'vi har fået en god idé, den kører vi færdig'. Vi skal præsentere skridt for skridt og have et okay [fra de offentlige partnere]. Altså, vi kan ikke bare sådan lave noget om hele tiden, fordi vi synes det er nemmere eller bedre - de skal ligesom acceptere, så vi kan ikke sådan køre ud af en tangent. Det er både godt og skidt, men det er i hvert fald dét der gør at det tager længere tid.

Ligeledes synes det at være centralt for netværkskonsortiets succes at være opmærksom på de potentielle markeder konsortiet kan afsætte deres løsning til, hvad enten dette marked befinder sig indenfor det danske sundhedssystem eller i andre lande. Opmærksomheden mod andre potentielle markeder, end det marked OPI-projektet snævert fokuserer på, kan have betydning for konsortiets muligheder for at kommercialisere deres innovative løsning efter OPI-projektet er afsluttet. Dette fremlægger en virksomhed således:

De offentlige [OPI-projektpartneren] har jo ligesom ikke samme kommercielle indsigt, som vi har, vi skal jo ligesom have et eller andet ud af det - her og nu eller på sigt! De [den offentlige projektpartner] har ikke noget konkret viden om den forretnings- og udviklingsmæssige del i dét [løsningen], så der er forskellen. Hvorimod vi [de private virksomheder] har jo viden om forretningsdelen plus udviklingsdelen i dét [løsningen] og [er enige om at] det er den vej vi sejler. Ja, så der er lidt forskel. Så det er vigtigt at der er et stærkt virksomhedssamarbejde for at nå i mål.

Opmærksomheden imod andre potentielle markeder end det marked OPI-projektet snævert fokuserer på, betyder konkret at parterne skal opnå forståelse for forskellige interessenters udfordringer og behov. Løsningen der skal afsættes skal således afspejle disse særegne behov. Dette hensyn til forskellige markeder eller brugere forklarer en virksomhed således:

Det der for os er vigtigt, det er at det ikke bare er én løsning – de der vil betale kan få én[sofistikeret] udgave, og de der ikke vil betale kan få en anden [mere simpel] udgave - så der er flere muligheder at vælge imellem. Så det er ligesom vores måde at arbejde på at vi har en base og så kan de [forskellige markeder og kunder] få varianter.

At være mulighedskompetent betyder således at virksomhederne ikke blot formår at udvikle én løsning, til det marked OPI-projektet snævert fokuserer på, men også at indtænke varianter af løsninger, der kan afsættes til andre potentielle markeder.

Afrunding

Når virksomheder indgår i et konsortiesamarbejde med andre virksomheder og offentlige aktører, åbnes der op for muligheden for at den enkelte virksomhed opnår adgang til bl.a. nye ressourcer i form af eksempelvis kompetencer og viden fra de øvrige partnere. Samtidig er der også mulighed for at den enkelte virksomhed opnår tætte samarbejdsrelationer – det være sig med andre virksomheder eller offentlige aktører.

Forudsætningen for at opnå disse fordele er imidlertid, at den enkelte virksomhed er i stand til at samarbejde med såvel andre private virksomheder som offentlige organisationer, der ofte er meget forskellige fra den selv, hvad angår viden og faglige kompetencer. I nogle tilfælde kan der endog være tale om at private virksomheder skal være villige til at samarbejde med private virksomheder, der er potentielle konkurrenter. Ofte indbefatter det at indgå i netværkskonsortier i forbindelse med OPI-projekter, således at den enkelte virksomhed tilegner sig en række samarbejdskompetencer. De kompetencer som de private virksomheder peger på er centrale at tilegne sig, er kompetencer i forhold til at være parate til at videndele, tage den risiko videndeling kan medføre, acceptere de andre partners spilleregler og orientere sig bredt i forhold til hvilke interessenter løsningen kan skabe værdi for. At danne og drive netværkskonsortier er således ikke uden udfordringer.

På længere sigt kan de samarbejdskompetencer virksomheder tilegner sig, ved at indgå i OPI netværkskonsortier, være centrale for en virksomheds innovationsevne og overlevelse, da den via samarbejdet får mulighed for at forny sig. Ny viden, nye kompetencer og indsigt i fremtidige potentielle markeder kan opnås ved deltagelse i OPI-projekter. Dermed kan virksomheder undgå at blive låst fast af sine interne rutiner og måder at gøre tingene på, hvilket kan gøre virksomheden blind mod potentielle muligheder, som eksempelvis et nyt potentielt marked eller ny teknologi (Freytag et al., 2009).

Men det at indgå i netværkskonsortier i forbindelse med OPI-projekter afstedkommer også en række udfordringer, som erfaringerne fra de private virksomheder peger på. Derfor er det en god ide, forinden et

netværkskonsortie skal dannes eller undervejs i samarbejdsforløbet, at gøre brug af den række af redskaber der er udviklet til OPI-partnere – private som offentlige – for at understøtte opstarten og det videre samarbejdsforløb de forskellige aktører skal igennem. En række redskaber, der er udviklet specifikt til OPI-samarbejder, kan findes på websiden: www.sdu.dk/opi. Redskaberne er alle afprøvet i forskellige OPI-projekter.

Litteratur

- Clarke, A. H., Evald, M. R. & Munksgaard, K. B. (2011). Samarbejde mellem offentlig og private aktører om innovative projekter. Årsrapporten fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning: CESFO, side 71-78.
- Dittmer, M. A., Christiansen, C., & Kierkegaard, G. F., (2008), Public Private Partnership for Innovation (PPPI) in Denmark, *European Public Private Partnership Law Review*, 4(4): 240-242.
- EBST (Erhvervs- og Byggestyrelsen) (2009), Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation, marts.
- EBST (Erhvervs- og Byggestyrelsen) (2010), Offentlig-privat velfærdsinnovation, november.
- Freytag, P, Jensen, J.M., Madsen, T.K. (2009). Marketing en introduktion. Syddansk Universitetsforlag.
- Munksgaard, K. B., Evald, R. E., Clarke, A. H. & Nielsen, S. L, (2012). Open Innovation in Public-Private Partnerships? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 2, side 41-51.
- Nissen, H.A., Evald, M.R. and Clarke, A.H. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public–Private-Innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43(3): 473-482.
- Weihe, G., Højlund, S. & Nørgaard, B. (COWI), (2010). Offentlig-privat innovation – en bedre vej til vækst og bedre velfærd, FTF.

ⁱ Erfaringsopsamlingen sker som et led i afslutningen på Serviceplatform-projektet 'OPI Netværkskonsortier'.