

**ANBEFALINGER** til fremtidige udviklingssamarbejder mellem kommuner, borgere og virksomheder: Baseret på den læringsorienterede evaluering af OPI LDL-programmet

Den kommunerettede evaluering er gennemført i april 2019 af Andreas Heiberg Skouby, Co-designer, Syddansk Universitet.

Evalueringsrapporten er udarbejdet af Majbritt Rostgaard Evald, Lektor, Syddansk Universitet og Rebekka Daugaard Buhl, Strategisk projektleder, Haderslev Kommune.

Evalueringsrapporten er redigeret af Emilia Cantoni, Videnskabelige assistent, Syddansk Universitet.

# Forord

*'OPI Living Design Lab skaber rammerne for hvordan en modig og nyskabende offentlig sektor kan bidrage til at løse komplekse velfærdsudfordringer og skabe helt nye markeder for virksomheder'.*

Offentlig innovation er et centralt emne på den politiske dagsorden i mange vestlige lande, og samarbejdsformen OPI er senest af FN blevet fremhævet som en forudsætning for at løse en række globale samfundsudfordringer. Dette er ikke uden grund, da traditionelle metoder for offentlig innovation og indkøb er stærkt udfordrede, når det handler om at skabe den nødvendige innovation, der er behov for, for at imødekomme centrale velfærdsudfordringer med flere ældre borgere, flere borgere med kroniske sygdomme, det stigende forventningspres fra borgerne og en situation med mangel på arbejdskraft.

Der er derfor behov for at kunne samle heterogene vidensdomæner på tværs af sektorer på den præmis, at alle erkender, at løsningerne, der udvikles, ikke nødvendigvis er kendte på forhånd og derfor skal udforskes mellem de offentlige og private parter.

Dét er netop, hvad der er sket i OPI LDL. Med OPI LDL er udviklingen og implementeringen af en model for, hvordan OPI-konsortier kan etableres og føre til nye, innovative løsninger på komplekse problemer i det offentlige, testet af. Ikke blot en enkelt gang, men fire gange. OPI LDL er resulteret i fire separate innovationsforløb mellem tre kommuner, borgere, erhvervskontorer, virksomheder og SDU. I praksis har det fungeret således, at:

- flere kommuner i fællesskab og på tværs af forvaltningsområder har identificeret komplekse problemstillinger som f.eks. det demensvenlige samfund.
- samarbejder mellem flere private virksomheder på tværs af brancher er sket via netværkskonsortier sammen med offentlige parter, så der sikres både innovationshøjde, og at løsningerne, der udvikles, er skalerbare.
- flere offentlige og private parter har i fællesskab gennemgået systematiske innovationsforløb for at sikre værdiskabelse for alle parter, selvom den endelige løsning er ukendt for parterne i starten af samarbejdet.

For at skabe systematiske og brugerinvolverende innovationsforløb er der i OPI LDL anvendt designtænkning og designprincipper til at skabe og facilitere samarbejder mellem kommuner og netværkskonsortier bestående af virksomheder. Dermed er det lykkedes at overkomme institutionelle barrierer og modsætninger, som ofte præger partnertunge OPI-samarbejder.

Potentialet for modeller, som OPI LDL er baseret på, er stort, for som økonomen Mariana Mazzucato skriver i sin bog 'The Entrepreneurial State', kan åben innovation skabe rammerne for skabelsen af en modig og nyskabende offentlig sektor - en sektor der kan og vil bidrage til at løse komplekse velfærdsudfordringer og skabe helt nye markeder for virksomheder.

Med disse ord vil jeg gerne slå et slag for denne rapports budskaber om, hvad partnerskaber mellem det offentlige og private helt konkret kan skabe af nytænkende løsninger på komplekse problemer, og ikke mindst slå et slag for de anbefalinger, rapporten også præsenterer.

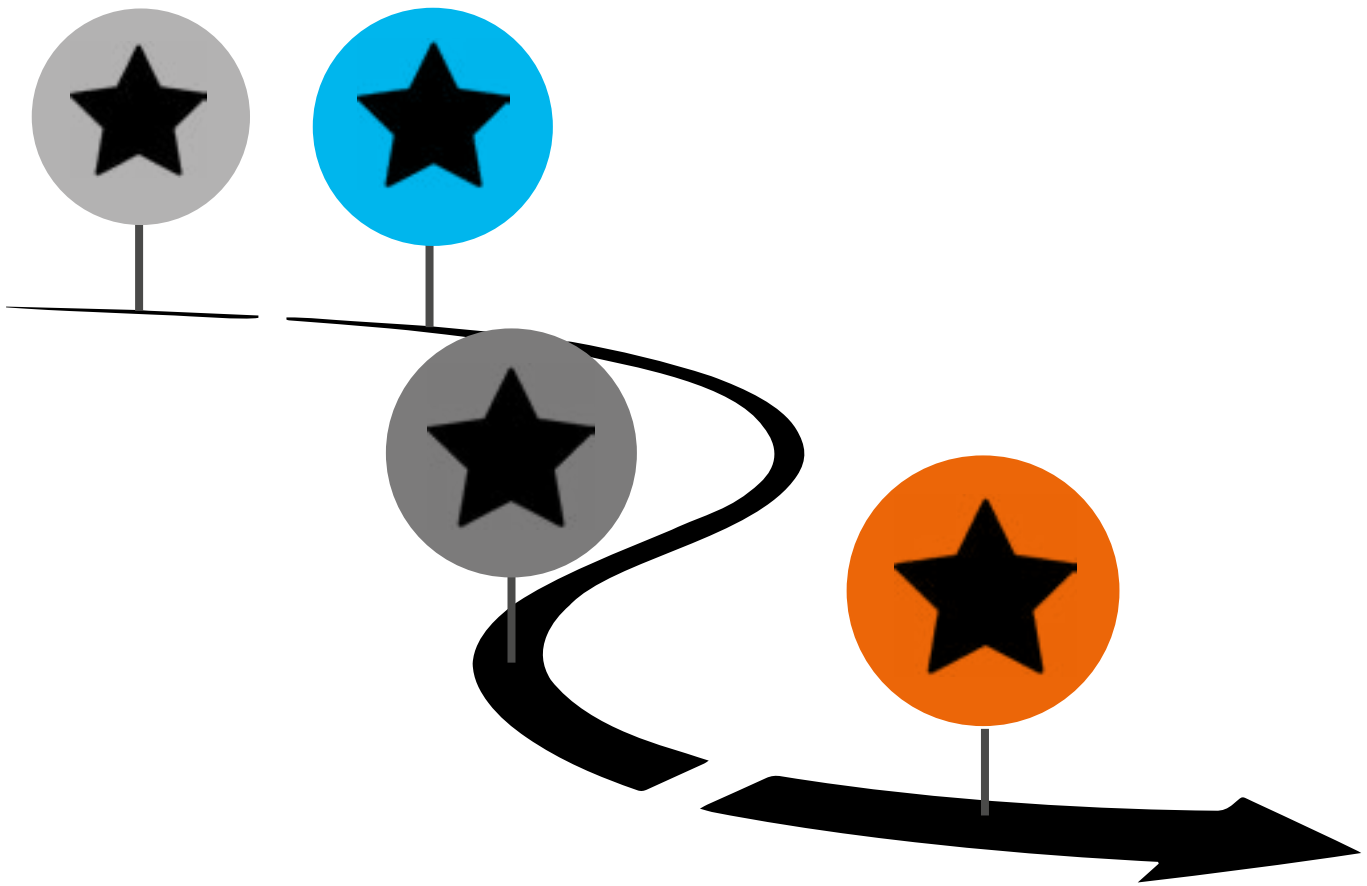
God fornøjelse med inspirationen og hvad denne måtte bringe af refleksion.

Majbritt Rostgaard Ewald,  
Lektor, Syddansk Universitet

# INDHOLDSFORTEGNELSE

Anbefalinger på tværs af fire projekter .....	5
Præsentation af fire projekter og evalueringer .....	12
Affald .....	13
Indeklima .....	16
Mit hjem .....	20
Demens .....	25
Om OPI Living Design Lab .....	29
Evalueringsmetoden .....	35

# 1 Anbefalinger



# Anbefalinger på tværs af fire projekter

I det følgende opridses en række anbefalinger, udarbejdet på baggrund af læringer og refleksioner, indhentet fra kommunale ankerpersoner fra Kolding, Haderslev og Billund kommuner, der har været involveret i et eller flere af de fire innovationsprojekter under programmet OPI LDL. Kommunale ankerpersoner refererer i det følgende både til kommunale ledere og medarbejdere.

Ankerpersonernes læringer og refleksioner er indhentet via en kommunerettet evaluering af fire projekter. Formålet med evalueringen har været læringsorienteret, således at der er blevet samlet op på, hvad værdien er for kommunerne i at medvirke i OPI LDL, hvilke elementer fra OPI LDL kommunerne med fordel kan anvende fremadrettet strategisk og operationelt, og hvad kommunerne med fordel kan justere på i fremtidige OPI-projekter.

Nedenstående anbefalinger kan med fordel inspirere det strategiske eller politiske afsæt i danske kommuner for, hvorledes fremtidige udviklingsprojekter, hvor løsninger på udfordringerne ikke er kendte på forhånd, kan testes og udvikles i samspil mellem kommuner, borgere og virksomheder.

Anbefalingerne er kategoriseret efter temaerne: 1) Tværgående samarbejde, 2) Design – måden at drive og facilitere processen på, 3) Living Design Labs, 4) Prototyper, 5) Sidegevinster og 6) Next Steps. Temaer som har præget OPI LDL-programmet.

## Tværgående samarbejde

*Citater fra deltagere:*

*'Når der er mange aktører, bliver tingene meget stærkere. Når man skal flette et reb, jo flere tråde der er, jo stærkere bliver det. Så gør det ikke så meget, hvis en af trådene brister; rebet holder stadig. Tingene tager længere tid, men de bliver mere holdbare.'*

Pædagogisk konsulent, Kolding kommune

*'Det har været nogle af de mest interessante, men komplekse, processer. Det tværgående samarbejde har ligeledes været spændende.. En af læringerne har været, hvordan man i fællesskab kan nå rigtigt lang på trods af tre vidt forskellige afsæt. Der er muligvis en tendens til at blive indenfor sit eget felt og sin egen kommune, hvilket projektet er et direkte modspil til.'*

Udviklingskonsulent, Haderslev kommune

Tværgående samarbejde er i OPI LDL-programmet sket med 1) andre forvaltninger eller områder, 2) andre kommuner, 3) virksomheder, 4) borgere og 5) andre interessenter såsom forskere, studerende og interesseorganisationer.

### **Anbefaling 1: Involver forskellige aktører fra start til slut**

En bred sammensætning af forskellige deltagere, såsom kommuner, borgere, virksomheder, interesseorganisationer m.fl. kan være fordelagtig, da det både kan give et bredt vidensgrundlag for udviklingen af nye innovative løsninger, men også kan kvalificere de endelige prototyper. Ofte kræver løsninger på komplekse problemer, at forskellige vidensuniverser bringes i spil. Den forskelligartede sammensætning af deltagere kan i øvrigt være vigtigt for at kunne tilknytte personer med de rette kompetencer, da det kan være meget svært at forudsige, hvilke kompetencer der er brug for, når der skal udvikles på en ukendt løsning.

### **Anbefaling 2: Tydeliggør og gentag værdien for hver part fra start til slut**

Kontinuerlig fremdrift og villighed til at investere i et udviklingsprojekt kræver som regel, at alle deltagende parter oplever og kan se værdi på såvel den korte som den lange bane. Når værdiskabelse opnås på såvel den korte som den lange bane, sikres oplevelse af relevans og mod på læring undervejs, hvilket er afgørende for at nå i mål med udviklingen af en ukendt løsning. Derfor kan det også være påkrævet løbende at justere værditilbuddet undervejs i udviklingsprocessen, så motivationen holdes vedlige og nye værditilbud, der skabes, synliggøres.

### **Anbefaling 3: Ledelsesopbakning er alfa omega, men accepter, at ledelsen ikke kan ligge hovedet på blokken**

Den lokale forankring og ledelsesopbakning til projektdeltagelse er vigtige betingelser for at kommunale ankerpersoner kan bidrage optimalt til udviklingen af et projekt og sikre baglandets gavn af de positive (afledte) effekter, som udviklingen kaster af sig. Uden ledelsens og det øvrige baglands forståelse, støtte eller prioritering af projektet, skabes der slinger i valsen, hvilket kan afstedkomme, at det engagement, der er nødvendigt for at lykkes med en udviklingsproces, der både byder på frustration, tvivl og konflikter, ikke genereres. Men accepter også, at når projektets udvikling og retning ikke kan forudsiges, fordi der arbejdes med ukendte løsninger, vil det ofte være nødvendigt at genforhandle ledelsens opbakning løbende.

## **Design – måden at drive og facilitere processen på**

*'Jeg var overrasket over, at der blev koblet en designer på. Jeg ville end ikke have tænkt på at anvende en designer til et lignende projekt. Men jeg blev meget positivt overrasket.'*

Affaldskonsulent, Kolding Kommune

*'Metoderne har været meget inspirerende. Jeg vil for fremtiden have en større opmærksomhed på at åbne op for processerne og inddrage flere, hvor det giver mening.'*

Udviklingskonsulent, Haderslev Kommune

*'Jeg er vant til at arbejde med designprocesser, det er en fed og lærerig måde at arbejde på. Det tager længere tid, men outputtet er langt bedre. Det har været meget positivt, at processen ikke er blevet speedet op, men den fornødne tid prioriteret.'*

Udviklingskonsulent, Kolding Kommune

Design har fundet sted 1) via måden at drive processen på, 2) via de designmetoder, der er blevet anvendt undervejs i projektet, og 3) via måden projektledelse har fundet sted.

### **Anbefaling 1: Udvælg designmetoder og -tilgange med omtanke og fleksibilitet**

Design er en fagdisciplin, der rummer forskellige tilgange og metoder. Udvælg derfor gerne designfaglige metoder og tilgange, der har blik for den organisatoriske kontekst og dens kompetencer og ressourcer. Men accepter, at uanset valget af designfaglige metoder og tilgange, vil de designfaciliterede processer, der sættes i gang, ofte forstyrre organisationen, fx når antropologiske indsigter indhentes eller protyper afprøves i driften. For at håndtere forstyrrelserne konstruktivt så udvælg og anvend gerne de designfaglige metoder og -tilgange i tæt samarbejde med designfaglig ekspertise, der ved, hvorledes frustration, forvirring og træghed kan anvendes til at blive nyttige greb, der sikrer udvikling og fremdrift i et udviklingsprojekt.

### **Anbefaling 2: Hold fast i design trods frustration og husk forventningsafstemning**

Selvom kommunale ankerpersoner ofte ikke er vant til at indgå i designdrevne innovationsprocesser, og derfor kan opleve frustration og forvirring ved måden processen gribes an på, er det vigtigt at fastholde designgrebet om processen. Inddragelse af design sikrer, at partnerne bruger deres sparsomme ressourcer på udvikling og test, samtidig med at deres forståelse for andre deltageres måde at tænke på løbende udfordres. At arbejde fokuseret samtidig med at man udfordres på måden at tænke og agere på kan resultere i, at nye idéer og viden kommer i spil, hvilket kan støtte udviklingen af nytænkende løsninger.

### **Anbefaling 3: Supportér ankerpersoner, men smid dem også ud på dybt vand**

Innovationsprocesser er ofte tidskrævende og komplekse forløb, mens tid er en knap ressource for de fleste kommunale ankerpersoner. For at lykkes med at sikre engagement fra start til slut igennem et projektforsløb kan det være fordelagtigt at have en dedikeret projektledelse tilstede, der dels forstår hvilken kommunal dagsorden, de taler ind i, og samtidig kan bidrage med overblik, koordinering, videnopsamling og -formidling for at spare de kommunale ankerpersoner for tid og sikre, at ankerpersonerne engagerer sig der, hvor det giver mening for udviklingen af den ukendte løsning. Men accepter også, at hvis fremdrift og forankring af projektets resultater skal lykkes, skal ankerpersonerne også selv på banen for at sikre, at de ikke blot deltager som eksperter på distancen, men netop som bannerførere, der sætter noget på spil og vil gå en ekstra mil for at lykkes.

## **Living design labs**

*'Jeg er vant til færdige koncepter, men jeg har fået en anden ejerfornemmelse på grund af involvering i udviklingen af løsningen. Det nytter ikke at lave noget, hvis vi ikke kan anvende det eller forstår det.'*

Demenskonsulent, Billund Kommune

*'Det er vigtigt, det er virksomhederne, der er ude at teste. De skal høre direkte fra borgerne, hvad deres udfordringer og behov er. Det virker bedre, end hvis det kommer fra os.'*

Udviklingskonsulent, Kolding Kommune

Tests i Living design labs har foregået ude ved 1) kommuner i driften, 2) kommunens ledere, der opererer på forskellige niveauer, 3) i byerne eller 4) ved borgere.

### **Anbefaling 1: Test i driften for at opnå indsigt om relevans**

At teste tidlige og senere prototyper af i driften, hvor for eksempel kommunale ankerpersoner og borgere interagerer med hinanden, skaber ofte grobund for at kunne udvikle relevante elementer ved ufærdige løsninger, samtidig med at der kan lukkes ned for irrelevante elementer. Hvad der er 'need to have' og hvad der er 'nice to have' ved løsningen, er ofte viden, der først rigtig skabes og forstås, når tests foregår ude i driften, hvor forskellige aktører interagerer med hinanden. Living lab elementet sikrer, at hverdagen spiller ind på, hvad der vægtes af relevans i løsningen.

### **Anbefaling 2: Test idéer af med flere brugere af løsningen**

At teste i driften, hvor hverdagen kommer tæt på, i samarbejde med flere og forskellige brugere giver indsigt i, hvad en ufærdig løsning skaber af værdi for forskellige brugere. Ved at teste løsningen bredt på de brugere af løsningen, der for eksempel er involveret i driften, brugen, købet eller vedligeholdelsen af løsningen, sikres det, at alle aspekter af løsningen testes af – ikke kun de scenarier, hvor medarbejdere og borgere er direkte i spil med hinanden, men også der hvor løsningen skal spille sammen med det resterende kommunale system. Men gå gerne skridtet videre, da test med eksterne aktører, alle tænkelige brugere, borgere, pårørende, lokale ildsjæle og samfund, resulterer i en oplevelse af værdiskabelse, og det dermed sikres, at den fulde forståelse for prototypens features opnås.



### **Anbefaling 3: Ban vejen for implementering og fremtidigt ejerskab via test**

Tests giver kommunale ankerpersoner en ejerskabsfølelse, som de ikke nødvendigvis opnår ved kun at anvende et færdigudviklet koncept. Dét at have været en del af den tidlige test- og udviklingsfase af en ufærdig løsning, og derved have haft mulighed for at præge den endelige løsning, kan være utroligt motiverende og skabe dyb forståelse for, hvorfor en løsning er organiseret, som den er. En business case er ofte behjælpelig et vist stykke af vejen, men for at komme i mål skal lokale ankerpersoner kunne se og gerne selv opnå erfaringer med værdien i at anvende løsningen som en integreret del af deres hverdag. Derfor er det vigtigt med kontinuerlig inddragelse af kommunale ankerpersoner gennem hele testforløbet.

## **Prototypen**

*'Vi har oplevet en større opmærksomhed på affald samt på den visuelle del af en skraldespand. Kan vi ligefrem tale om best practice for skraldespandsdesign?'*

Affaldskonsulent, Kolding Kommune

*'Det har været en positiv oplevelse at afprøve prototypen. Mit håb er, at kommunen vælger at investere i løsningen, da jeg ser stor værdi for både borgere og ansatte, hvor prototypen blandt andet medfører en mere ensrettet tilgang.'*

Distriktsleder i Hjemmeplejen, Haderslev Kommune

Ved udviklingen af prototyper er der både set nærmere på 1) prototypens kvalitet, virke og sammenhængskraft, 2) den værdi, prototypen giver til mange forskellige brugere og 3) de salgsargumenter, der bedst rammer de brugere, prototypen er udviklet til.

### **Anbefaling 1: Åben op for at udvikle prototypen sammen med andre**

Det er ofte fordelagtigt at åbne op for deltagelse for flere og forskellige aktører i udviklingen af prototyper, da dette giver deltagerne en mulighed for at være så tæt involveret i prototypeudviklingen som muligt. Dette gælder også for kommunale ankerpersoner, da disse får et unikt indblik i et maskinrum, de typisk ikke er bekendte med. Indsigt fører ikke blot til en langt dybere forståelse for, hvad det vil sige at udvikle en ukendt løsning, men det giver også værdifuld viden om fx tekniske muligheder og om hvordan en kommende løsning kan implementeres. Ofte kan der på forhånd tages hånd om en række implementeringsudfordringer undervejs i udviklingen af ufærdige løsninger, når selve prototypen testes af i de kontekster og proces- og arbejdsgange, som løsningen skal virke i.

### **Anbefaling 2: Visualisér prototypen – man kan ikke skrive sig ud af alt**

Når en prototype er tidlig, dvs. ufærdig, kan den være svær at begribe. Det kan være svært at forstå, hvorledes den teknisk virker, hvordan den reelt kan anvendes, og hvad den skaber af værdi. Derfor er det en fordel at illustrere tidlige og senere prototyper. Billeder, figurer eller anden måde at illustrere en prototype på kan gavne dialog, forståelse og relevant feedback. Hertil understøtter visualiseringer vidensdeling omkring udviklingsarbejdet med den øvrige del af organisationen.

### **Anbefaling 3: Tænk prototypen i tæt forbindelse med business casen**

Det kan være en fordel for en kommune at understøtte udviklingen af en business case, i takt med at prototypen udvikles. Kortlægning af kommunens fokus i en business case har stor betydning for de prioriteringer og valg, der løbende finder sted under udvikling af prototypen, ligesom det skaber værdifuld indsigt af afprøve en prototypes forskellige elementer ift. en business case. Dette er vigtigt for at tydeliggøre, hvor potentiel værdi skabes. Også værdi, som ikke nødvendigvis forventes på forhånd.

## Sidegevinster

*'Nogle af sidegevinsterne ved den gode facilitering og de mange gode brainstorme er inspiration til fremtidig workshop facilitering. Jeg har allerede anvendt nogle af metoderne i mit eget arbejde. Blandt andet idéen om skodfladen til små affaldsspande ved busstoppesteder.'*

Affaldskonsulent, Kolding Kommune

*'Jeg er selv blevet inspireret til at arbejde med affald på nye måder. Blandt andet har viden om sensorteknologi været meget værdifuldt'*

Affaldskonsulent, Kolding Kommune

*'Forskelligheden og synergien mellem de forskellige vidensuniverser har været spændende. I starten troede jeg ikke, at min viden inden for området, var særligt stort, men det gik løbende op for mig, at min lille flig af viden i kombination med andres flig af viden udgjorde et stort vidensunivers. Den indsigt tager jeg med videre i mit arbejdsliv.'*

Udviklingskonsulent, Kolding Kommune

Sidegevinster er undervejs i projektet sket via 1) nye kontakter og samarbejder, 2) via nye måder at tilgå opgaver eller processer på, 3) via tilvejebringelsen af ny viden, 4) via troen på og tilliden til at det kan lade sig gøre via tværgående samarbejde at nå frem til nye løsninger, der skaber værdi og 5) via nye idéer til, hvordan andre områder kan gentænkes.

### **Anbefaling 1: Synliggør projektets værdiskabelse, også sidegevinsterne**

Et projekt arbejder ofte med nogle centrale målsætninger. Disse skal der selvfølgelig arbejdes på at opnå, men glem ikke i denne proces den mængde af sidegevinster, der også sker i et projektforsløb. Med sidegevinster menes de uforudsete værdiskabelser, et projekt ofte skaber løbende på sidelinjen til de centrale målsætninger. Det kan for eksempel være metoder fra projektet, der anvendes i andre sammenhænge, eller indgåelse af nye netværkskontakter. Synliggørelse af disse for et projekt bidrager på mange andre fronter, end hvad der står i projektbeskrivelsen.

### **Anbefaling 2: Opnå sidegevinst i at udvikle ledere og medarbejderes mindset**

Oftest indebærer et udviklingsprojekt komplekse processer, fordi de ukendte løsninger, der arbejdes på at tilvejebringe, ikke er nemme at skabe. Faktisk er det ofte lige modsat – udvikling er udfordrende for måden at tænke og agere på. Men deltagelse i en udviklingsproces, hvor der skal samarbejdes med forskelligartede aktører, og hvor der er mange værdier i spil, ændrer ofte kommunale ankerpersoners mindset. I hvert fald kan en udviklingsproces udfordre 'plejer-kulturen' og foranledige større grad af refleksivitet, øget nysgerrighed og mod på nyt.

### **Anbefaling 3: Åben op for nye input fra nye deltagere via god forventningsafstemning**

Vær ikke tilbageholden med at invitere nye deltagere ind i udviklingsprojektet, såsom borgere, virksomheder eller interesseorganisationer, selvom et givent projekt ikke nødvendigvis kræver denne form for involvering. Erfaringen peger på, at eksterne aktører ser flere muligheder i at bidrage til udviklingsprojekter, der er kommunalt forankret og samtidig accepterer, at deres perspektiver på tingene ikke er de eneste saliggørende. Specielt lykkes dette, når en god forventningsafstemning om bidrag og indflydelse sker. Ved at invitere nye deltagere ombord opnås øjensynligt værdifuld viden og nye perspektiver for projektet, samtidigt med at fundamentet for fremtidigt samarbejde med hinanden lægges.

## Next step

*'Er det for nemt for kommunerne at sige "ja" til deltagelse? Går de helhjertede ind i det og ender de med at købe løsningen i sidste ende? Hvis ikke, holder de nogen for nar'.*

Ergoterapeut, Billund Kommune

*'Kommunerne skal eventuelt forpligtes til, at de som minimum skal teste produktet i driften en vis periode efter projektet'.*

Specialkonsulent, Billund Kommune

*'Kommunerne skal ligeledes gøre op med sig selv, hvor meget de vil det. Nogle gange virker det som om, at kommunerne bare gerne vil på landkortet. Kommunerne vil gerne igangsætte ting, bare det ikke koster noget. Den økonomiske gevinst kommer først'.*

Ergoterapeut, Billund Kommune

Next Step angår, hvad der skal ske med de udviklede prototyper, efter OPI LDL-programmet afsluttes. Altså hvordan sikres det, at de udviklede prototyper videreudvikles og på sigt bliver solgt, så de i sidste ende skaber værdi for kommuner, borger og virksomheder.

### **Anbefaling 1: Støt op om Next Step uden at ligge hovedet på blokken**

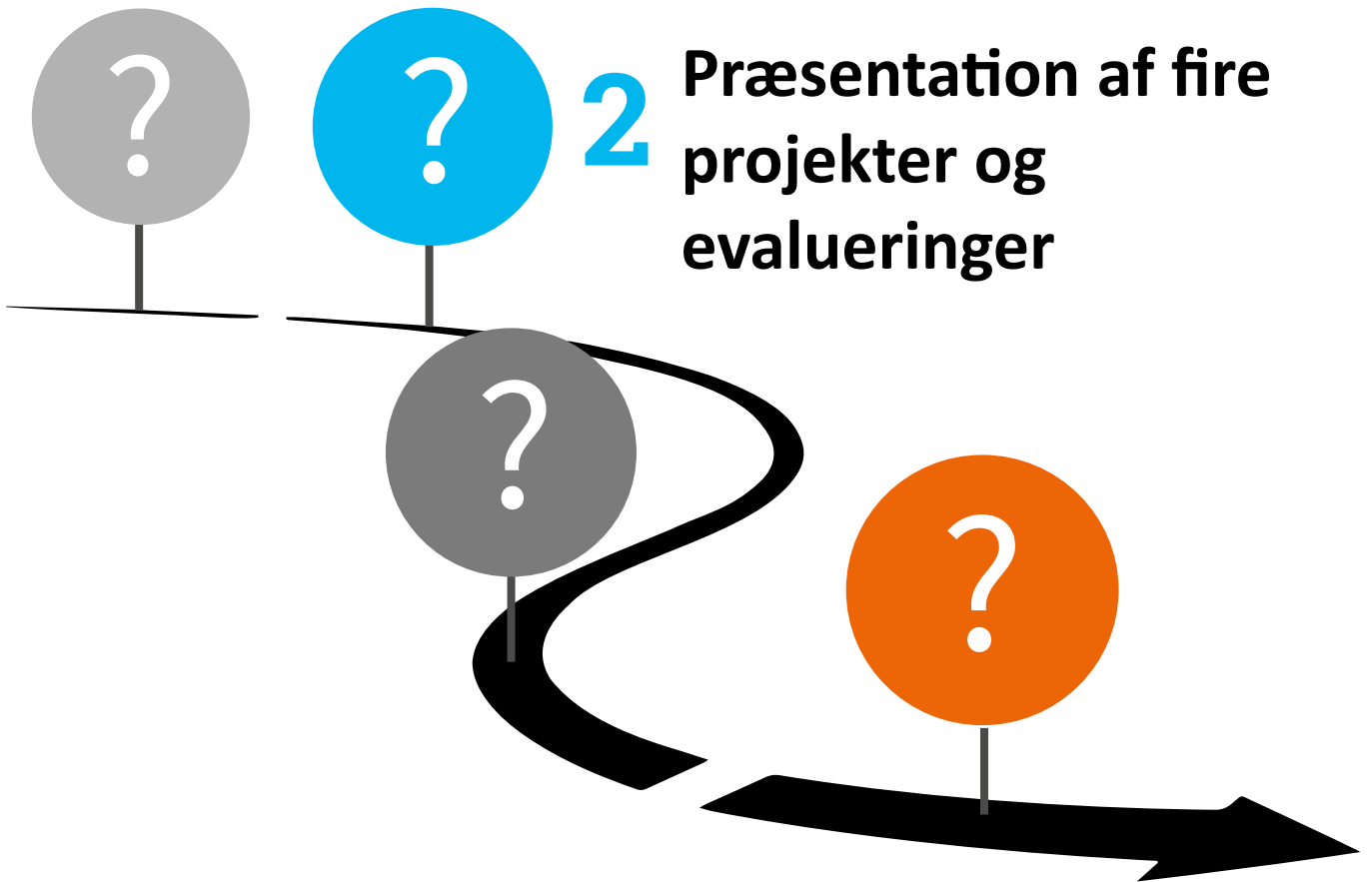
Det er vigtigt, at kommunerne ikke slipper virksomhederne efter et projekts afslutning, fordi man forventer, at virksomhederne nu selv kan spurte det sidste stykke. For at sikre at prototypen videreudvikles, er det fordelagtigt, at kommunerne fortsat viser engagement og interesse i den videre udviklingsproces i samarbejde med virksomhederne. Evt. kan dette ske via et nyt udviklingssamarbejde, hvor prototypen yderligere raffineres. Dette er ikke ensbetydende med, at kommunen lover guld og grønne skove ift. fremtidigt salg, men derimod udtryk for et ønske om fortsat gerne at ville understøtte en potentielt lovende prototypes udvikling. Dette kan være et fordelagtigt skridt at tage for både kommunen og de involverede virksomheder, idet et fortsat samarbejde kan gøre at videreudviklingen af prototypen ikke falder til jorden.

### **Anbefaling 2: Accepter, at en prototype ikke er endelig - den skal fortsat udvikles**

Hvis holdningen er, at virksomhederne skal være 100% på, når en prototype skal videreudvikles, så skal kommunerne tage det samme afsæt. Det betyder, at man kan rumme og acceptere, at ved afslutningen af et udviklingsprojekt, inden Next Step tages, kan der fortsat være tvivl om, hvad det er for en værdiskabelse, en prototype reelt indebærer. Kommunerne skal således kunne holde til virksomhedernes tvivl og deres egen tvivl. Der er mange usikkerheder forbundet med indtræden på nye markeder. Arbejd med tvivlen og usikkerheden omkring potentialet. Arbejd med og respekter behovet for refleksion. Den som intet vover, intet vinder.

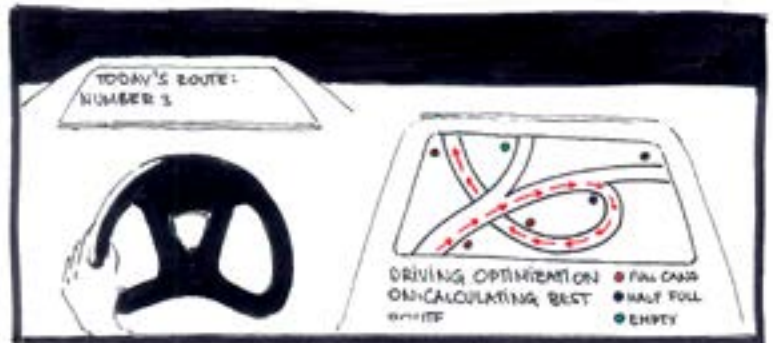
### **Anbefaling 3: Dyrk de projekter, der giver mening, også på lang sigt**

Gør op med kommunalt projektmageri, hvor der involveres i det ene projekt efter det andet uden stillingtagen til, om de enkelte projekter reelt skaber værdi på den længere bane. Og hvis der involveres i flere projekter med lignende temaer, så skab rammerne for, at erfaringsudveksling kan dyrkes mellem alle de projekter, som kommunerne begiver sig ud i, hvor der er brudflader, og hvor det giver mening. Ved at turde at satse på Next Step, hvis udviklingsprojekter ender med lovende prototyper, sikres ikke blot, at man på sigt kan stå med en genial løsning, der faktisk håndterer de komplekse problemer kommunerne har, men dette sender også et stærkt signal til erhvervsvirksomheder om, at man tør gå linen ud og at samarbejdet med virksomheder værdsættes.





THE LED LIGHTS ON THE CANS ARE PROVIDING SECURITY DURING NIGHT TIME.



DIFFERENT QUANTITIES OF CANS - STANDARDIZED FOOT

# SMÅT AFFALD I MIDTBYEN

# Småt Affald i Midtbyen

## Problemet

En opgørelse fra danske kommuner viser, at oprydningsarbejdet efter affald i det offentlige rum er en millionudgift i mange af landets kommuner. Alene i Trekantområdet bruger kommuner hvert år flere millioner på at rydde op efter folk (Kilde: Hold Danmark Rent). Specielt byområdet er udgiftskrævende. 60% af kommunerne bruger hovedparten af pengene til oprydningsarbejdet i byområdet, og på det punkt er der ingen forskelle mellem land og bykommuner (Kilde: Hold Danmark Rent).

Udover de direkte udgifter har Hold Danmark Rent også undersøgelser der peger på at henkastet affald forstærker negative spiraler og har overraskende store afledte omkostninger. Hold Danmark Rent peger således på, at henkastet affald kan påvirke ejendomspriserne, kommunernes brand som turistattraktion og mulighederne for at drive forretning.

## Partnerkredsen

Det samarbejdende netværkskonsortium består af Hitsa ([www.hitsa.dk](http://www.hitsa.dk)), Pay4it ([www.pay4it.dk](http://www.pay4it.dk)) og Multikant ([www.multikant.dk](http://www.multikant.dk)). Virksomhederne bidrager med hver deres kompetencer og knowhow ind i netværkskonsortiet for at opfylde de krav og behov de faglige ankerpersoner fra Haderslev, Billund og Kolding kommune foreløbigt har identificeret som væsentlige og opfylde kravet om energieffektive teknologier. De kommunale ankerpersoner kommer fra Park & Vej og Renovation.

## Den raffinerede prototype

Gennem en omfattende designfaciliteret innovationsproces har virksomheder, kommuner, borgere og andre relevante eksperter bidraget til at generere indsigter bl.a. via observationer, feltarbejde, interviews, workshops, desk research og facebookundersøgelser med mere end 500 besvarelser. Indsigterne har været afsættet for problemidentifikationen- og -prioriteringen i projektet og dernæst for den intensive konceptudvikling samt test af den raffinerede prototype. Tests er gentaget flere gange undervejs og er gået fra afprøvninger i lukkede miljøer til test i driften i tre kommuner. Sideløbende med de mange tests er konceptet for prototypen blevet tilpasset, raffineret og dokumenteret.

Den raffinerede prototype indebærer konkret et intelligent, digitalt styringssystem med forbundne, modulopbyggede spandenheder, der giver information om behov for tømning i et givent område, kan anvendes fleksibelt alt efter kapacitetsbehov og kan understøtte borgere i at agere mere miljøorienterede via tilpasset nudging. Resultatet er en prototype, der er skræddersyet til, at kommunerne kan opnå følgende fordele:

- Flyt affaldsspanden med dit behov – Håndter skiftende affaldsbehov med et modulopbygget affaldssystem
- Udnyt solenergi til dataindsamling om affaldsniveau på intelligente og forbundne affaldsspande
- Smart affaldsmonitorering baseret på indbygget intelligens i hver enkelt affaldsspand
- Spar tid og penge – Optimer kørselsruter baseret på indsamlet data om affaldsniveau
- Reducer cigaretskod i byrummet gennem oplyste affaldsspande
- Skab et renere byrum ved at nudge til bedre affaldsopførsel med skiftende visuelle budskaber på affaldsspanden





# Projektevaluering for Affald

Centrale pointer fra den kommunerettede evaluering af projektet Affald på tværs af tre kommuner præsenteres i det følgende i kondenseret form.

## Tværgående samarbejde

- OPI kan godt lade sig gøre i praksis. Alle er interesserede i nye OPI samarbejder.
- Der har været en enorm tilslutning oppefra i to ud af tre kommuner. Det er vigtigt med baglandets opbakning ved indgåelse i OPI-projekter.
- Det er demoraliserende, hvis kommunerne kun er halvhjertet med. De skal ville det 100% fra starten.
- Samarbejdet og relationerne på tværs af kommuner og virksomheder er med til at effektivisere og optimere en kommunes arbejdsgange.
- Det tætte samarbejde med tre konkrete virksomheder indebærer at nogle skal sorteres fra indledningsvist. Ikke alle kan være med om bord i et projekt trods stor interesse. Måske går kommunerne glip af noget her! Selektionen af tre virksomheder medfører dog, at Affald er endt ud med nogle erfarne og samarbejdsvillige virksomheder.
- Selvom det er fremmed land for kommunerne med nye samarbejdspartnere – ingen kendte til de tre virksomheder på forhånd – og at det manglende kendskab kan give lidt knas i kommunikationen mellem partnerne undervejs, medfører samarbejdet også en række fordele, såsom ny viden, nye perspektiver og teknologisk knowhow.

## Design – måden at drive og facilitere processen på

- Den eksterne designer er god til at drive udviklingsprocessen. Bevarer et godt overblik over, hvordan processen skal styres for at komme i mål.
- Der mangler en bedre information om formålet fra dag 1. Der går længe, inden de kommunale parter i Affald finder ud af, hvad projektet går ud på, hvad de har fået penge til og hvad formålet er. Dette skyldes sikkert at OPI LDL-programmet åbner op for en meget anderledes verden end den, kommunerne er vant til at begå sig i.
- Da processen er i gang, er der enighed om, at kommunikationen bliver langt bedre, finder sted løbende og at opfølgningen med gode referater også er god.
- Der er oplevet knas ved implementeringen af prototypen i forløbet efter OPI LDL. Det sker ofte, så det vil være dejligt hvis OPI LDL-projektledelsen også kan være med på sidelinjen her.

## Living design labs

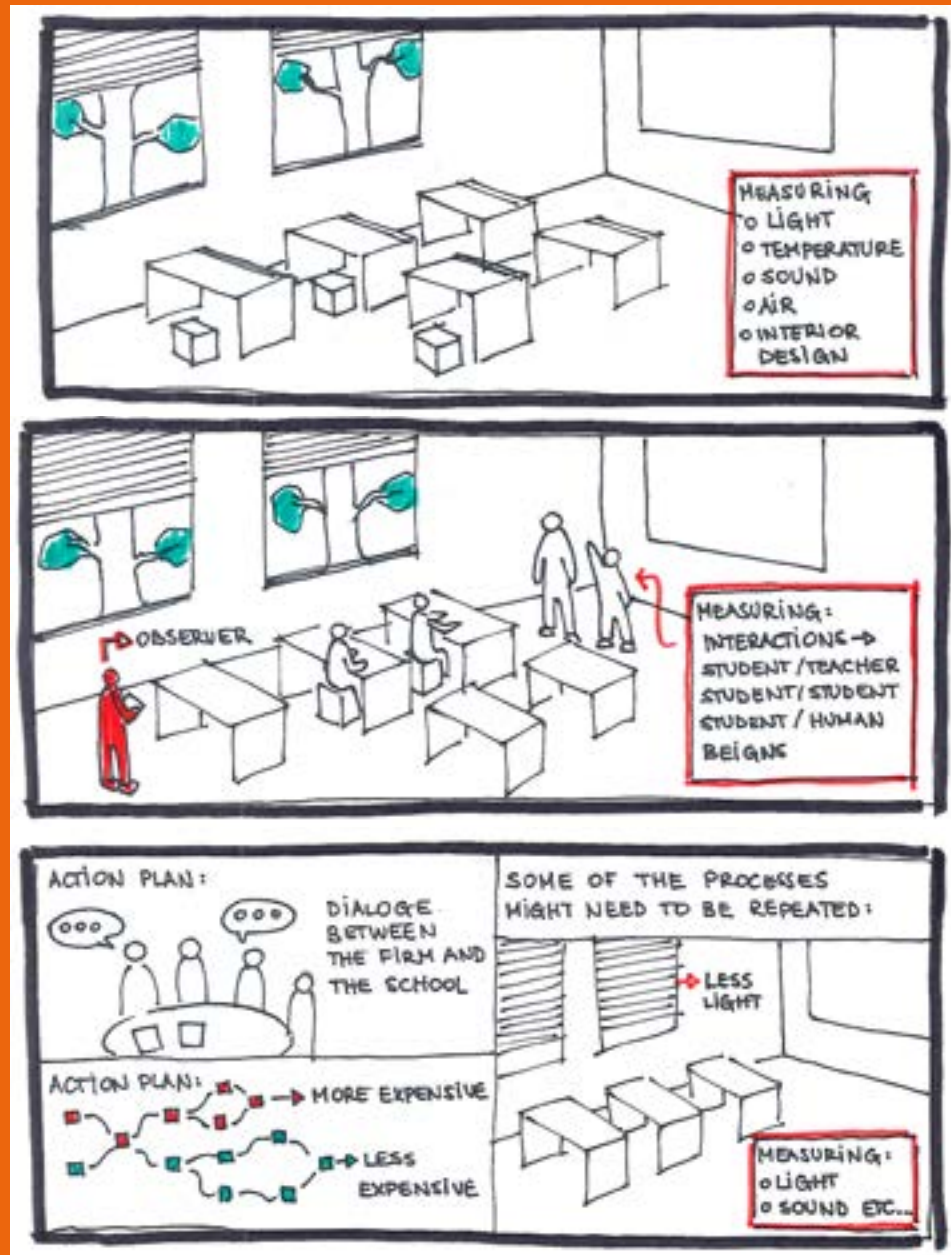
- Testene opleves som imponerende systematiske i alle kommunerne. Specielt en af virksomhederne har været en stor kapacitet i den forbindelse.
- Tests i driften er et must – kommunerne kunne sagtens have brugt længere tid på tests ude i driften.
- Hvad der er vigtigt, er at have driftspersonale med inde over alle tests, ellers opnår medarbejderne ikke den fulde glæde af løsningen. Medarbejderne, der skal bruge løsningen, skal også føle ejerskab over den.
- Ved 'stilstand', når virksomhederne arbejder selv, skal der kommunikeres om dette. Ellers føles tiden for lang.

## Prototypen

- Prototypen, samarbejdet er endt ud med, er noget andet end forventet. Men samarbejdet er endt ud med en god og realistisk løsning. Løsningen har fixet alt, hvad der plejer at være træls ved en skraldespand.
- Der ligger utrolig meget viden og mange undersøgelser bag løsningen, selvom den kan synes simpelt ved første øjekast. Specielt fremhæves skodanordningen, som god og anvendelig. Bag designet af denne ligger der tests på tests på tests.
- Ved salg er det ikke processen, der skal sælge løsningen, det er fakta omkring sikkerhedsforhold, samme sokkel etc.

## Sidegevinster

- Viden
- Relationer og samarbejde på tværs af og internt i kommunerne - også udenfor affalds regi
- Deling af udstyr på tværs af afdelinger
- Indsigt i designfaciliteringsmetoder
- Inspiration til nye måder at arbejde med affald på
- Viden om sensorteknologi
- Formålet med projektet er nået og det har åbnet på for en masse nye muligheder.



# INDEKLIMA I FOLKESKOLERNE



# Indeklima i folkeskolen for børns trivsel og læring

## Problemet

Indeklima kan være mange ting. For eksempel kan det være kombinationen af lyd, lys og luft. Tre indeklimatefaktorer, som har betydning for både vores sundhed, adfærd og trivsel. Særligt børn er sårbare over for et dårligt indeklima. Det har talrige undersøgelser de seneste mange år påvist (besøg gerne Real Danias website for rapporter om børn og indeklima). Det dårlige indeklima påvirker for eksempel børns indlæringssevne. Børn klarer sig 9 % dårligere i tests, hvis de opholder sig i klasselokaler med dårligt indeklima. Det svarer til, at elever med et rigtig godt indeklima kan være et år foran pensum, når de når 9. klasse.

Ikke kun børnenes indlæring påvirkes af dårligt indeklima. Generelt ubehag i form af hovedpine, træthed og koncentrationsbesvær er også typiske symptomer hos børn, der opholder sig i lokaler, hvor indeklimaet er dårligt. På trods af at der i Danmark er brugt ca. 18 milliarder kroner i perioden 2007-2014 på renovering og opførelser af nye folkeskolebygninger, er det ikke lykket at få bugt med dårligt indeklima. Dette har et utal af rapport indtil nu dokumenteret.

Da indeklimaet ikke kun påvirkes af lyd, lys og luft, men også påvirkes af brugernes adfærd og rummets indretning, har de seneste års forskning erkendt vigtigheden af at kombinere objektive vurderinger af indeklimaet med subjektive oplevelser blandt brugerne af rum. Derfor er der også kommet et stigende fokus på adfærdsdesign, nudging og pædagogiske virkemidler i udviklingen af nye løsninger, der er målrettet dårligt indeklima i folkeskolerne.

## Partnerkredsen

Det samarbejdende netværkskonsortium består af Horn Group ([www.ventilationsvinduet.dk](http://www.ventilationsvinduet.dk)), Pay4it ([www.pay4it.dk](http://www.pay4it.dk)) og MDT Flexible Products ([www.flexible-products.dk/](http://www.flexible-products.dk/)). I relation til MDT, er Bettina Therese Møller fra enmandsvirksomheden 'Indretning med mening' tilknyttet ([www.bettinatherese.dk](http://www.bettinatherese.dk)). Derudover er enmandsvirksomheden ImPlacement ved Lone Lings tilknyttet som ekstern konsulentvirksomhed ([www.implacement.dk](http://www.implacement.dk)). Virksomhederne bidrager med hver deres kompetencer og knowhow ind i netværkskonsortiet for at opfylde de krav og behov de faglige ankerpersoner fra Haderslev, Billund og Kolding kommune har identificeret som væsentlige i forhold til indeklima-problematikken. De kommunale ankerpersoner kommer fra Kommunale Ejendomme og skoleområdet, herunder lokale folkeskoler.

## Den raffinerede prototype

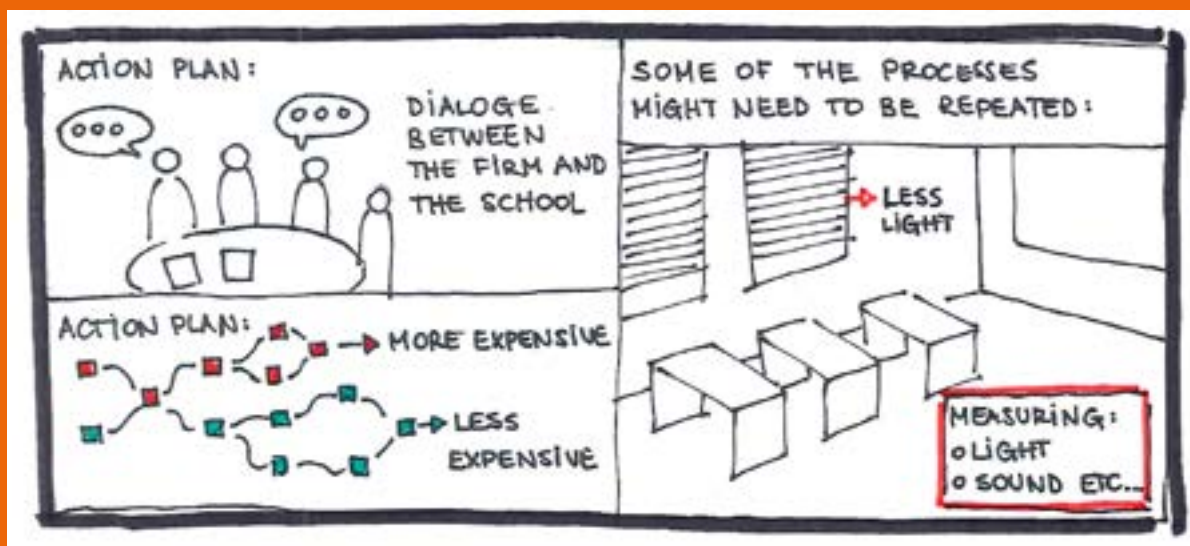
Gennem en omfattende designfaciliteret innovationsproces har virksomheder, kommuner, borgere og andre relevante eksperter bidraget til at generere indsigter bl.a. via observationer, feltarbejde, interviews, workshops og desk research. Indsigterne har været afsættet for problemløsningen og –prioriteringen i projektet og dernæst for den intensive konceptudvikling samt test af den raffinerede prototype. Tests er gentaget flere gange undervejs og er gået fra afprøvninger i lukkede miljøer til test i driften i tre kommuner. Sideløbende med de mange tests er konceptet for prototypen blevet tilpasset, raffineret og dokumenteret.

Selve løsningen består af op til 3 pakker, der med fast pris er vejen til forbedret indeklima. Pakkerne behandler forskellige aspekter af det eksisterende indeklima samt forbedringsmulighederne.

Pakke 1 kortlægger den nuværende tilstand på indeklimaet i skoleklasserne. IndeSpot screener et klasseværelses nuværende tilstand ved at observere et mennesketomt, passivt lokale. Foruden klassiske målinger af det objektive indeklima observerer IndeSpot ligeledes klasselokalets fysiske indretning for at vurdere, om den understøtter eller forhindrer et godt niveau af lys, lyd, luft og temperatur. Formålet er at nå frem til effektive løsninger på, hvordan indretningen automatisk kan understøtte et godt indeklima. Pakke 1 består derved af klassiske målinger af indeklimaet i kombination med en helhedsvurdering af klasseværelsets indretning, som munder ud i en rapport over lokalets nuværende tilstand med udpegningsmuligheder for forbedringspotentialer.

Pakke 2 er en yderligere kvalificering af observationerne fra pakke 1. Her observeres et aktivt klasselokale på baggrund af opmærksomhedspunkter fundet ved screeningen, hvilket giver et indblik i, hvordan interaktionen mellem elever, lærere samt indretning enten fremmer eller hindrer et godt indeklima for trivsel og læring. Interaktionen mellem mennesker og mellem lokale og mennesker tydeliggør, hvordan den udviste adfærd også kan spille en rolle for indeklimaet. Ved et lokale i brug fremhæves de faktorer, som skal justeres på for at opnå en hensigtsmæssig indeklimaadfærd. Observationerne fra de to pakker giver en helhedsvurdering af et klasselokales indeklimatilstand og sætter fokus på de indsatsområder, som kan give det bedste resultat for færrest mulige midler.

Pakke 3 handler om skræddersyet rådgivning og implementering og afhænger derved i høj grad af resultaterne af de forudgående undersøgelser. Afhængig af de udpegede indsatsområder og budget kan IndeSpot hjælpe med at rådgive og facilitere forbedringer, lave konkrete handleplaner eller foranledige kontakt til relevante partnere til udførelse af forbedringerne. Undersøgelserne kan med fordel gentages efter en periode for at understøtte et vedvarende godt indeklima.



# Projektevaluering for Indeklima

Centrale pointer fra den kommunerettede evaluering af projektet Indeklima på tværs af tre kommuner præsenteres i det følgende i kondenseret form.

## Tværgående samarbejde

- OPI i praksis er en positiv oplevelse og giver gode erfaringer, som kan bruges fremadrettet.
- Det er udfordrende at involvere de rette mennesker på de rette tidspunkter, når man har med et udviklingsprojekt at gøre. Indenfor folkeskoleområdet er tidlig involvering et spørgsmål om ressourcer. Lærerne kan kun tage et vis antal tests ind, som der allerede foregår mange af.
- Samarbejdet med mange mennesker er spændende: mange idéer og mange veje at gå.
- Set retrospektivt, gavner det projektet at involvere flere interessenter: flere interessenter skaber ambassadører og bred læring.

## Design – måden at drive og facilitere processen på

- Processen understøtter deltagerne i at føle sig budt velkommen. Den store forberedelse er ikke nødvendig: det er en "nem" proces at sætte sig ind i.
- God balance ift. involvering og "udfasning" af Kommunale Ejendomme. Det betyder noget, at de kan trække sig, når det giver mening.
- Processen er veldrevet. Igennem processen er der gået fra det store brede felt til et indsnævret felt. Processen fra tanke/idé til raffineret prototype er en meget positiv oplevelse.
- Det er vigtigt at overlevere løbende til baglandet. Men det er også en udfordring, hvorvidt folk husker overleveringen. Ansatte skal være gode til at videndele. Selvom der er udviklet best practices for videndeling er det svært at få det implementeret.

## Living design labs

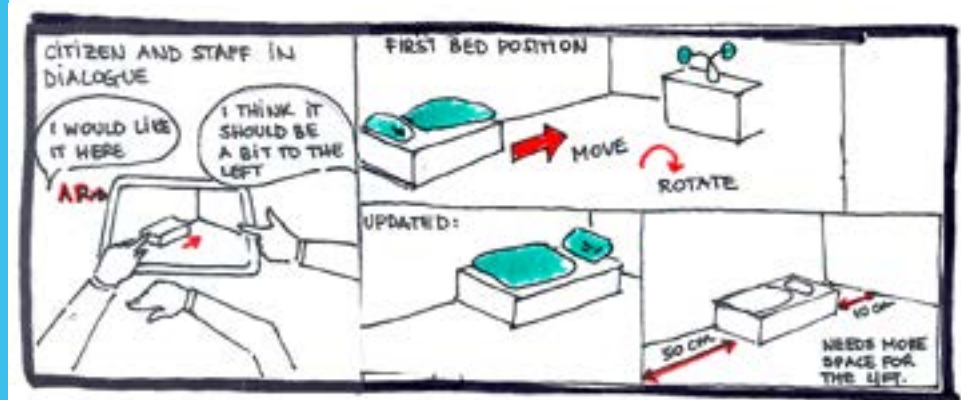
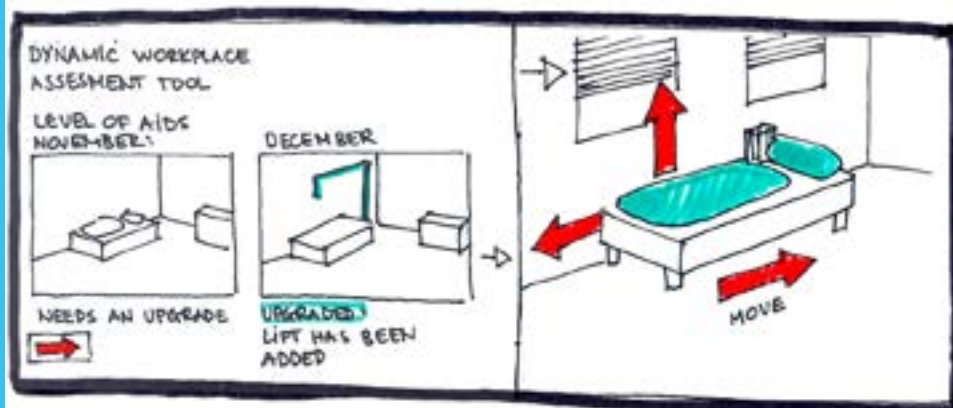
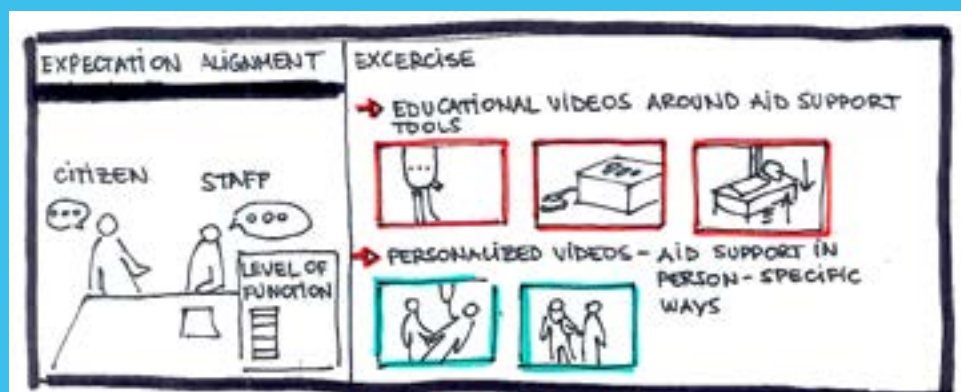
- Løbende er der givet et godt indblik i, hvad der er foregået i de enkelte tests.
- Åben dialog, lydhøre virksomheder, som er interesserede i at lytte og lære i stedet for at belære.

## Prototypen

- Konsortiets faglige kombination, deres holistiske tilgang samt kombination af bløde og hårde værdier viser sig at være værdifuld for udviklingen af den raffinerede prototype.
- Prototypen hjælper med at få skolerne til at tage ejerskab på deres indeklime.
- Prototypen kan med fordel udvides så virksomhederne også tilbyder en form for uddannelse (certificering). Certificeringen gælder medarbejdere ved kommunale ejendomme, servicepersonale på skoler og lærer. Håndtering af indeklime skal blive en del af kulturen.

## Sidegevinster

- Udfordring af den firkantede tankegang.
- Nye eller styrkede netværk, både internt, eksternt og på tværs af kommuner: Netværk/relationer som man normalt ikke mødes med – det skaber stor værdi.
- Åbner op for et nyt sæt af relationer til virksomheder: Der ligger et potentiale i at benytte sig af erhvervslivet, at samarbejde med virksomheder. Der findes et helt andet tankesæt, som er ret interessant for kommunerne.
- Projektet fører forhåbentlig til en række ambassadører for bedre indeklime i folkeskolen.



MIT HJEM  
SOM  
ARBEJDSPLADS

# Mit hjem som arbejdsplads

## Problemet

Mange medarbejdere inden for social- og sundhedssektoren arbejder i borgernes hjem. Det gælder medarbejdere i ældreplejen og i stigende grad også medarbejdere, der hjælper fysisk og psykisk handicappede, sindslidende og socialt udsatte. Som medarbejder kan man opleve dilemmaer mellem hensynet til borgeren og ens eget arbejdsmiljø. Det kan være svært at skulle varetage arbejdsmiljøloven, service- og sundhedsloven på samme tid.

På den ene side skal medarbejderes ret til et forsvarligt arbejdsmiljø varetages samtidig med at borgernes ret til at modtage pleje og behandling samt bestemme i eget hjem også skal respekteres. Et eksempel på, hvad der typisk kan skabe stridigheder imellem borgere og medarbejdere, er, hvis der er behov for at omindrette hjemmet for at få plads til en plejeseng eller andet hjælpeudstyr. Det kan være svært for en borger at acceptere, at det ikke længere er en mulighed at sove i sit eget soveværelse, fordi der ikke er plads til at plejepersonalet kan udføre deres job på forsvarlig vis. Det kræver en høj grad af både etik, faglighed og viden om de retningslinjer, der gælder, når man som medarbejder træder ind over dørtærsklen til et andet menneskes hjem og skal levere en ydelse.

Nogle gængse problemer der skal tages hånd om i private hjem kan angå 1) dårlige arbejdsstillinger som foroverbøjede krop og vrid, 2) u hensigtsmæssige løft af udstyr (og patienter), 3) mangel på kompetencer eller opbakning, 4) ringe kommunikation og samarbejde eller 5) rygning og husdyr. Hvad der er vigtigt at have fokus på er således udover den fysiske side af arbejdsmiljøet, også det psykiske arbejdsmiljø. Dette sker ofte igennem en APV – arbejdspladsvurdering. En APV har til formål at beskrive de væsentligste fysiske og psykiske arbejdsmiljøforhold og løsninger ved arbejde i borgerens hjem. Men for at en APV skal virke skal den ikke blot beskrive, den skal også anvendes og løbende opdateres. I praksis oplever medarbejdere således ofte at det først er, når arbejdet i hjemmet begynder, at problemerne viser sig. Dette kalder på at medarbejderne er udstyret med gode relationelle kompetencer til at gå i konstruktiv dialog med borgeren om hvad der skal ændres på.

## Partnerkredsen

Det samarbejdende netværkskonsortium består af Life-Partner ([www2.life-partners.com](http://www2.life-partners.com)), ARBEJDSMILJØEksperten ([www.ameksperten.dk](http://www.ameksperten.dk)) og TakeawalkVR ([www.takeawalkvr.com](http://www.takeawalkvr.com)).

Virksomhederne bidrager med hver deres kompetencer og knowhow ind i netværkskonsortiet for at opfylde de krav og behov de faglige ankerpersoner fra Haderslev, Billund og Kolding kommune foreløbigt har identificeret som væsentlige i forhold til udfordringerne ved Mit hjem som arbejdsplads. De kommunale ankerpersoner kommer fra arbejdsmiljø-, velfærdsteknologi-, ældre-, handicap-, hjælpemiddel- og visitationsområdet.

## Den raffinerede prototype

Gennem en omfattende designfaciliteret innovationsproces har virksomheder, kommuner, borgere og andre relevante eksperter bidraget til at generere indsigter bl.a. via observationer, feltarbejde, interviews, workshops og desk research. Indsigterne har været afsættet for problemidentifikationen og –prioriteringen i projektet og dernæst for den intensive konceptudvikling samt test af den raffinerede prototype. Tests er gentaget flere gange undervejs og er gået fra afprøvninger i lukkede miljøer til test i driften i tre kommuner. Sideløbende med de mange tests er konceptet for prototypen blevet tilpasset, raffineret og dokumenteret.

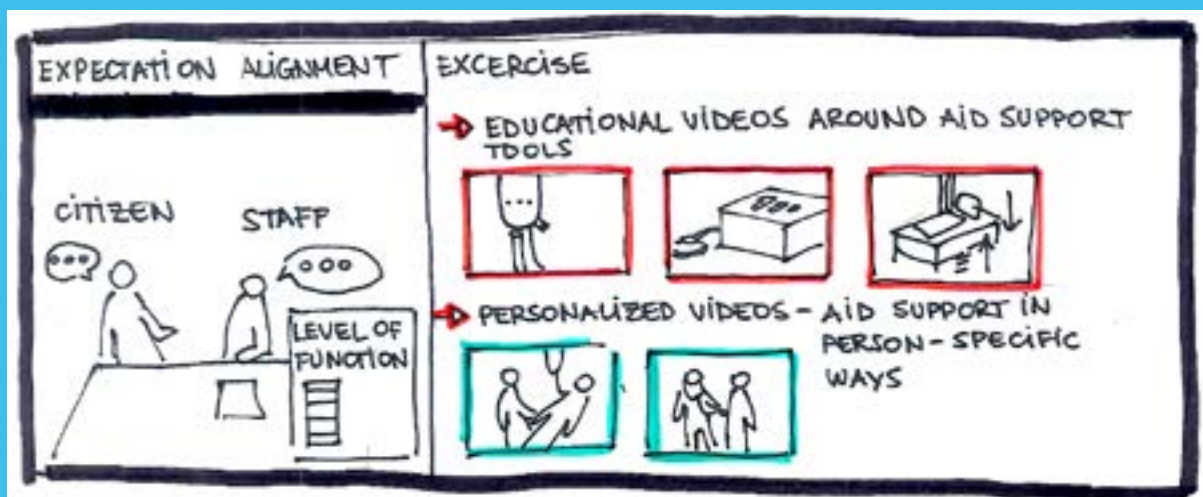
Den løsning, der er testet og udviklet, beror på et digitalt dialogværktøj, der giver borgeren større medindflydelse på, hvordan hjemmet indrettes med nødvendige hjælpemidler, samtidig med at det bliver lettere for plejepersonalet at løse opgaven hos borgeren på en forsvarlig og kompetent måde.



Et vigtigt element i værktøjet er derfor forventningsafstemning mellem borgere og kommune og matchet mellem borgere og de rette hjælpemidler: Informationer indsamles mellem borger og personale ved at besvare en række spørgsmål, der berører borgerens aktivitetsbehov, funktionsniveau og de fysiske rammer borgeren bor under. Når spørgsmålene er besvaret, opnås overblik over mulige indsatser og hjælpemidler. Informationerne er tilgængelige for alle personalegrupper, så der hurtigt kan opnås et indblik i arbejdspladsvurderingen for det enkelte hjem. Formålet er således at starte dialogen mellem borger og kommune mere kvalificeret op, løbende sikre et godt match mellem borger og hjælpemidler og sikre god kommunikation mellem personalegrupper samt sikre deling af (ændrede) arbejdspladsvurderinger.

Et andet vigtigt element i værktøjet er derudover inddragelse af borgeren i indretningen af sit eget hjem, så der sker et match mellem borgerbehov, -ønsker og arbejdsmiljøkrav. I dialogen mellem borger og personale visualiseres det for borgeren, hvad der kan lade sig gøre indretningsmæssigt i borgerens private hjem ift. placering af større hjælpemidler såsom senge, lifter mm., så arbejdsmiljøet overholdes for personalet. Formålet er at inddrage borgeren aktivt i indretningen af deres eget hjem, så forventningsafstemning mellem borgere, pårørende og personale kan ske konstruktivt.

Derudover er formålet med det digitale dialogværktøj at sikre plejepersonalet et bedre psykisk arbejdsmiljø, idet dialog og forventningsafstemning mellem borger og personale initialt og undervejs kan nedbringe potentielle konflikter, og resultere i, på den længere bane, at reducere antallet af sygemeldinger. Et tredje vigtigt element i værktøjet er derfor at skabe intelligent kompetenceudvikling af personale ift. brugen af hjælpemidler: Medarbejdere kan via pop-up videoer få visualiseret, hvad det er for hjælpemidler, der skal anvendes, og hvordan disse skal anvendes. Således opnår medarbejdere viden om, hvordan der skal arbejdes med opgaven for korrekt brug af hjælpemidler tilpasset den enkelte borger, og hvad der skal undgås for at forhindre arbejdsskader. Yderligere opnås ensartet anvendelse mellem medarbejdere af hjælpemidlerne, så borgeren modtager ensartet service. Derudover opnås der med værktøjet overblik over, hvilke udskiftninger af hjælpemidler der sker undervejs, så frem at borgerens tilstand ændres, og der opnås en mere effektiv logistik i be- og afbestilling af hjælpemidler.



# Projektevaluering for Mit hjem

Centrale pointer fra den kommunerettede evaluering af projektet Mit Hjem på tværs af tre kommuner præsenteres i det følgende i kondenseret form.

## Tværgående samarbejde

- Vil sige "ja" til et næste OPI-projekt.
- Besøget af de universitetsstuderende bidrager. De sætter en masse tanker i gang. Deres nytænkende og innovative tilgang retter opmærksomheden på 'skyklapper'. Meget mere end antaget kan lade sig gøre. Resultatet er en positiv påvirkning af måden at arbejde på.
- Ingen oplever tværkommunalt samarbejde som følge af projektet. Det tværkommunale fokus kan dog være med til at nedbryde nogle overordnede barrierer og på sigt åbne op for, at den tværkommunale kontakt kan ske på sigt.
- Mødet med virksomhederne er meget interessant; den nye viden og teknologi og deres anderledes måde at tænke på.
- Det er måske for nemt for kommunerne at deltage. Der kan sættes spørgsmål ved om de går helhjertet ind i det. Måske skal kommunerne forpligtes til, at de som minimum skal teste produktet i driften en vis periode efter projektet?
- Kommunerne skal gøre op med sig selv, hvor meget de vil projektet. Nogle gange virker det som om, at kommunerne bare gerne vil på landkortet. Kommunerne vil gerne igangsætte ting, bare det ikke koster noget.

## Design - måden at drive og facilitere processen på

- Processen er spændende, men også en angstprovokerende oplevelse.
- Info om hvad man som partner går ind til efterspørges: hvad betyder det at arbejde på denne måde, hvilke ubekendte faktorer er i processen etc. Det er en retrospektiv oplevelse. Men måske er dette ikke muligt på grund af kompleksiteten. Og måske er behovet for information afhængig af de deltagendes erfaringer, hvad har de arbejdet med tidligere og allerede har af grundviden.
- Det er vigtigt med en solid forankring, som kan overleve jævnlig udskiftning af ledere og medarbejdere.
- Måske tilfældigt hvem der udvælges til at deltage. Det drejer sig om hvem der har tid snarere end kompetencer.
- Der mangler en forventningsafstemning om, at der tages to skridt tilbage og at man "starter forfra". Man mister pusten.
- Dalende motivation er oplevet undervejs. Ofte på grund af manglende opbakning fra ledelsen.
- Det er et stort projekt og mange iterationer for ét projekt. For at reducere kompleksiteten kan en løsning være, at virksomhederne ser en film af, hvad kommunerne arbejder med. Eller måske virksomhederne fortæller om, hvad de oplever og derved starter alle på samme vilkår.
- Det er meget spændende at være med, men der skal være bedre forankring i organisationen.

## Living design labs

- Testene viser at løsningen skal være på en tablet - en smartphone er ikke hensigtsmæssig.
- Testene viser at redskabet er meget brugbart, og kan spare meget tid.
- Testene viser et behov for større opbakning hjemme fra, et behov for at sparre med en kollega.

## Prototypen

- Det kan ikke gå hurtigt nok med at få færdigudviklet og implementeret løsningen.
- Et digitalt redskab må være interessant for kommunerne qua business casen. Der spås en stor interesse for løsningen, når den er færdigudviklet.
- Næste skridt er vigtig – topledelsen skal vise interesse.

## Sidegevinster

- Videndelingen på tværs af faggrupper og kommuner.
- Forskelligheden og synergien mellem de forskellige vidensuniverser.
- Viden generelt, viden om designprocesser og om produktudvikling.
- Indsigten i at små flig af viden i kombination med andres flig af viden udgør et stort vidensunivers. Det er en indsigt der er værd at viderebringe i det almindelige arbejdsliv.
- Refleksionen over antallet af aktører, der er inde over en arbejdsgang omkring en enkelt borger er en øjenåbner. En skærpet viden om kompleksiteten er opnået.
- Opnået en fornyet respekt for udviklingsprocesser – mere komplekst end som så.
- Øverste ledelse har for øjnene op for den kompleksitet medarbejdere står i. Der skal være et sammenspil mellem 'Borgerne i centrum' vs. 'Medarbejderne i centrum'.
- Ny viden om hvordan indsigter kan opnås via en designproces og omsættes til prototyper.





# DET DEMENSVENLIGE SAMFUND



Formålet med den raffinerede prototype er at forbedre pårørendes livskvalitet samt nedbringe den fysiske og psykiske nedslidning pårørende ofte er udsat når de over tid understøtter et familiemedlem der er demensramt gennem forskellige stadier af demenssygdommen. Løsningen beror således på et koncept med følgende elementer:

- En indgang for pårørende via en samlet it-kommunikationsplatform der på enkelt vis og effektivt åbner adgang til relevant information om viden, muligheder og tilbud
- Information til pårørende, der dækker et varieret spektrum af behov og ønsker, så den pårørende kan opnå støtte og hjælp på flere fronter. Eksempelvis information omkring 1) Hvordan der skabes bedre overblik i hverdagen, 2) Viden og tilbud i kommunen, 3) Hjælp og aflastning i og udenfor hjemmet, herunder relevante hjælpemidler og 4) Muligheder for sociale fællesskaber
- Løbende opdatering og tilpasning af informationer, så de varierende ønsker og behov pårørende kan have over tid dækkes. Eksempelvis ved at løsningen 1) tilpasses til de pårørendes behov og ønsker til det aktuelle stadie af sygdommen den demensramte befinder sig i, 2) tilpasses kommunens tilbud og 3) tilpasses udbuddet af eksisterende hjælpemidler og udviklingen af nye hjælpemidler.

Ovennævnte elementer indgår i en digital kommunikationsplatform, hvor pårørende kan opnå adgang til forskellige typer af informationer.





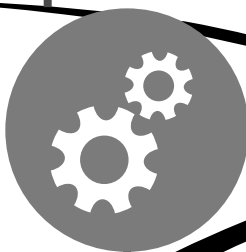
# Programmet OPI Living Design Lab

**1** En kommune oplever en velfærdsudfordring. Udfordringen er også relevant for andre kommuner.



**2** Kommuner, borgere, virksomheder og SDU kvalificerer udfordringen. Programledelsen matcher med de rette parter.

**3** Virksomheder og kommuner samarbejder med designere om udvikling af velfærdsløsninger



**4** Efter test og udvikling med brugerne i driften er en prototype med markedspotentiale klar

# OPI Living Design Lab

## Hvad

OPI Living Design Lab er et samarbejde mellem Kolding, Billund og Haderslev Kommuner, Business Kolding, Haderslev Erhvervsråd og Billund Erhvervsfremme samt Syddansk Universitet og en række private virksomheder. Welfare Tech, D2i – Design to innovate og CoLab er også partnere i projektet. Formålet med programmet er at skabe øget omsætning, flere jobs og bedre eksportmuligheder for private virksomheder og samtidig løse kommunale velfærdsudfordringer ved at lave offentlige private innovationsprojekter sammen.

## Hvorfor

På det kommunale velfærdsområde er der brug for at sikre fremtidige velfærds løsninger af høj kvalitet, som er tilpasset de behov, udfordringer og muligheder, netop som de opleves i kommunerne. Af samme grund efterspørger kommuner i stigende grad innovative løsninger, der tager hånd om ofte komplekse udfordringer. Det er udfordringer, hvor løsningen ikke er simple at definere, og som oftest ikke kan løses af en part alene.

Samtidig er der brug for at styrke innovationen i små og mellemstore virksomheder (SMV) og omsætte det vækstpotentiale, der ligger gemt i mange SMV'ers udtænkte, men ikke gennemtestede velfærds løsninger. Løsninger som kræver videreudvikling og test i tæt samspil med brugerne i driften inden at løsningerne kommer på markedet.

## Hvordan

I programmet etableres fire OPI-forløb med minimum tre virksomheder i hvert forløb via netværkskonsortier og relevante medarbejdere og ledere fra de tre kommuner. Hvert innovationsforløb kan tage op til 1,5 år. Det hele sker i et Living Design Lab, hvor tests foretages i levende labs – kommunale driftsenheder – og udviklingen kvalificeres af designere, der får ny viden og skaber nye input. 98 kommuner danner rammen om det potentielle nationale marked for et slutprodukt – men velfærds løsninger kan ofte globaliseres.

Med hjælp fra designere går på opdagelse i velfærdsudfordringerne, som de opleves af kommuner og borgere. Til dette formål anvendes designtænkning til at understøtte samarbejdet imellem parterne i projektet, fx når tavs viden skal italesættes, når en fælles forståelse for fælles udfordringer skal skabes, og når indsigt i brugernes oplevelser og behov skal etableres. Indsigter der efterfølgende omsættes til design af nye velfærds løsninger til gavn for både borgere, kommuner og private virksomheder, og som offentliggøres via logs på [www.livingdesignlab.dk](http://www.livingdesignlab.dk).

## OPI – offentlig privat innovation

OPI er et innovationssamarbejde mellem offentlige og private parter med henblik på at udvikle og nytænke offentlige løsninger. OPI adskiller sig fra andre offentlig-private samarbejdsformer ved, at samarbejdet ikke er et traditionelt aftager-leverandørforhold, der ender med levering af en allerede kendt ydelse. I OPI går partnerne sammen om at udforske nye løsninger på fælles definerede problemer. Løsningerne er dermed ikke definerede på forhånd. Partnerne er derfor udviklingspartnere, der er gensidigt afhængige af hinandens samspil.

Via OPI kan der skabes værdi for flere og ofte heterogene partnere, som ikke nødvendigvis deler hinanden prioriteringer og mål. For offentlige ansatte skabes ofte øget brugertilfredshed og kvalitet i serviceydelser, større medarbejdertilfredshed, mere effektive arbejdsgange og forbedret ressourceforbrug. For borgere skabes ofte forbedret velfærd, behandling og medbestemmelse, og for virksomheder skabes ny viden, nye kompetencer og indsigt i potentielle markeder samt vækst og eksport.

Konkret er værdiskabelse i OPI LDL-programmet fundet sted således at forskellige interessenter er blevet involveret tidligt i de fire OPI-forløb. Med interessenter mener vi personer, grupper, organisationer, virksomheder, foreninger eller myndigheder m.fl., som kan blive påvirket af eller kan påvirke projektets aktiviteter, forløb og resultater.

Samskabelse er sket mellem flere parter: 1) mellem de tre deltagende kommuner (Kolding, Haderslev og Billund) således at samskabelse har foregået på tværs af forvaltningsområder både internt i den enkelte kommune og på tværs af flere kommuner, 2) mellem flere virksomheder, minimum tre, for at samskabe på tværs af de enkelte virksomheders tekniske viden og knowhow, og 3) endeligt er samskabelse sket via offentligt privat innovationssamarbejde mellem de forskellige kommuner og virksomheder.

Samarbejdsformen OPI har være central for at kunne løse de komplekse problemer kommunerne oplever og via komplementære vidensdomæner fra alle parter udvikle helhedsorienterede løsninger til gavn for alle parter samt de borgere løsningerne involverer. Af samme grund har ambitionen også været at inddrage og samskabe med borgere, da de er eksperter på hvad der virker og ikke virker i deres møde med det offentlige. Derudover har det været ambitionen at involvere og samskabe med andre interessenter som enten influeres af eller influerer på hvad der skabes af løsning og kan give nyttigt input til hvordan vejen til løsningen bedst gribes an, så ejerskab, ny viden og værdiskabelse opnås for en bred skare af interessenter. Derfor har klynger, foreninger og interesseorganisationer også været involveret undervejs i projektet. Den antagelse der har drevet OPI LDL-programmet er således at tidlig involvering af multiple interessenter sikrer et bedre samarbejds- og innovationsforløb, og muliggør senere implementering og kommercialisering.

### **Netværkskonsortier**

Et netværkskonsortium, der dannes mellem flere parter, med det formål for øje at innovere i fællesskab, er kendetegnet ved at dele ny viden og indsigt mellem hinanden. Det er også kendetegnet ved at sprede de risici og omkostninger, der er forbundet med at investere i udvikling (Sakakibara, 2001). Ofte vil et netværkskonsortium bestå af flere selvstændige virksomheder, der kan se et strategisk formål i at dele deres ekspertise, knowhow og viden med hinanden, fordi en helhedsorienteret løsning kan skabes. Den værdi, der skabes, ved at virksomheder går sammen i et netværkskonsortium for nyudvikling, er således knyttet til de tætte bånd, som knyttes mellem virksomhederne og behovet for at sammentænke komplementære vidensdomæner.

Der er mange fordele for små og mellemstore virksomheder i at indgå i netværkskonsortier når det gælder udviklingsprojekter. Teknologisk- og produktmæssigt er det en fordel, fordi den enkelte virksomhed får mulighed for at opdyrke nye teknologi- og produktmuligheder, som den måske ellers ikke ville have ressourcer til at teste. Dermed undgås det, at en virksomhed over tid 'låser' sig fast på sin egen velkendte måde at anvende teknologier på eller udvikle produkter på. Markeds- og kundemæssigt er det endvidere en fordel, fordi den enkelte virksomhed opnår adgang til ny viden om andre markeder og forskellige segmenter af kunder. Dermed undgås det, at en virksomhed 'låser' sig fast på de samme kunder, partnere, leverandører mv., og gør sig 'blind' for andre attraktive kunder og markeder. Innovations- og kapacitetsmæssigt kan det også være en fordel, fordi en virksomhed opnår kompetencer til at skabe innovative løsninger gennem et samspil med andre virksomheder. Dermed undgås det, at virksomheden sakter bagud med at levere konkurrencedygtige løsninger, og det undgås at konkurrenter nemt og hurtigt kan kopiere virksomhedens løsninger.

I OPI LDL regi er netværkskonsortier benyttet til udvikling af innovative løsninger, og har indebåret, at flere virksomheder har indgået en social en social kontrakt med hinanden. Den sociale kontrakt bygger på et fundament af gensidig tillid og respekt, og en vished om at parterne har brug for hinandens ekspertise, knowhow og viden for at kunne udvikle en helhedsorienteret løsning sammen. Et netværkskonsortium til udvikling af innovative løsninger, er således ikke et samarbejde mellem forskellige virksomheder, hvor der findes en juridisk bindende kontrakt. Tværtimod har samarbejdet karakter af at have en lav grad af formalisering. For mere information se gerne guide til dannelse af netværkskonsortier på [www.livingdesignlab.dk](http://www.livingdesignlab.dk).

### **Living Design Labs**

I programmet anvendes Living Design Labs for at sikre at de prototyper der udvikles løbende kan testes og kvalificeres, så vejen banes for det efterfølgende arbejde med diffusion og kommercialisering. Living Design Labs er testmiljøer, der foregår 'real life' - ofte er der ligefrem tale om driftsmiljøer, hvor de brugere, der arbejder til dagligt i driftsmiljøet, både er med til at samskabe, teste og give feedback på den løsning som udvikles. Dette er en fordel når der skal opnås 1) Indsigt i brugerbehov og brugeradfærd, 2) skabes løbende feedback og forbedringsforslag på løsningen fra brugerne og 3) viden om hvordan implementeringsprocessen kan lettes så løsningen hurtigt kan forankres og tages i brug straks efter innovationsprocessen.

Via Living Design Labs sikres det at virksomheder kommer i tæt interaktion med både offentlige myndigheder og brugere, og at virksomheder bevarer en åben tilgang til innovation, hvor de opnår nye input og ny viden fra forskellige aktører i omgivelserne, og gerne igennem hele udviklingsprocessen.

### **Design tænkning**

Det er oplagt at koble OPI med designtænkning, da både de offentlige og private partere, samt de borgere, løsningerne også indbefatter, opnår en række fordele ved at anvende den tilgang til innovation designtænkningen præges af. Designtænkning bidrager nemlig på flere fronter.

Via systematiserede processer og metoder understøtter designtænkning OPI-samarbejdet i at italesætte tavs viden imellem parterne. Designtænkning tilvejebringer også OPI-samarbejdet ny viden og anderledes perspektiver. Endvidere skaber designtænkning fælles forståelse ved at sætte parternes og det omkringliggende samfunds viden og forståelser i spil, så udfordringer identificeres og løsninger nytænkes. Det er viden og forståelse som både gavner udviklingen af meningsfulde løsninger og som understøtter fælles forståelse og relationen mellem parter i OPI-projekter. At understøtte relationerne mellem parterne er central for at opnå et værdiskabende innovationsforløb, idet OPI-partere typisk repræsenterer vidt forskellige fagligheder, personligheder og incitamenter for at indgå i et innovationsprojekt sammen. Desuden bidrager designtænkning med helhedsorienterede analyser af problemer, samt udforskning af mange forskellige løsninger før udvikling og implementering endelige løsninger finder sted. Dette sker ved at designtænkningen giver parterne indsigt i og sikrer nysgerrighed på menneskers behov, adfærd og kontekst. Nysgerrighed er afgørende for at kunne kvalificere både problemforståelse og udvikling af nye meningsfulde og værdiskabende løsninger for de mennesker, de indbefatter.

At inddrage designtænkning i måden at bedrive OPI LDL-programmet på, har således været helt centralt, da det eksplorative set-up OPI LDL-programmet udgør ikke har indbefattet en lige vej fra start til afslutning. Nok er der i OPI LDL-programmet blevet arbejdet med en række overordnede formål, men delmålene for de fire innovationsforløb har ikke stået klart fra start, og vejen til de værdiskabende løsninger, der skal opfylde mange interessenters krav og behov, har oftest været snørklet og uforudsigelig, fordi mulighedsrummene først har skullet udvikles og undersøges.



Der har således været flere usikkerheder tilstede i OPI LDL-programmet, der skal kunne rummes, såsom usikkerheder i relation til hvilke teknologier, der skal anvendes og om disse vil virke i driften, om de nye relationer og roller, der skal skabes mellem fx ansatte og borgere vil skabe gensidig værdi i praksis, og usikkerhed om fremtidige gevinster, der er værd at gå efter. Men at rumme og håndtere usikkerhederne er netop, hvad designtænkning også er effektiv til, og hvorfor at designtænkning derfor generelt er oplagt at understøtte OPI-samarbejder med.

### **Professionel facilitering**

I OPI LDL-programmet er de fire OPI-forløb professionelt faciliteret via et team af forskellige facilitatorer med hver deres unikke kompetencer. Kombinationen af disse har været vigtig for at kunne gennemføre de forskellige innovationsprocesser. Facilitatorerne har dels varetaget en opsøgende funktion i forhold til at inddrage relevante virksomheder og repræsentanter fra de tre kommuner samt andre relevante samarbejdspartnere, dels har facilitatorerne virket som bindeled mellem de offentlige og private partnere i hvert af de fire OPI-forløb, varetaget facilitatorrollen med at inddrage og anvende borgeres og uddannelsesinstitutioners perspektiver i processen og sideløbende sikret det forkromede overblik over og struktureret processen lige fra opstart og til at samarbejdspartnerne står med en reel prototype. Disse fire bolde skal i en vis grad kunne jongleres på samme tid, mens det ligeledes er afgørende at kunne prioritere et konkret fokus på de 'rigtige bolde' på de rette tidspunkter. Dette medfører en række centrale og forskelligartede roller, en facilitator skal kunne træde ind i.

### **Kommunikatør**

I din rolle som facilitator er din fornemmeste rolle at kunne kommunikere med en mangfoldig skare af aktører og jonglere med de forskellige perspektiver, mål og ønsker herunder. Du bliver hermed en kulturformidler, som stræber mod at forene forskellige 'sprog' i én fælles forståelse.

### **Rammeformidler**

Som ansvarlig for et OPI-projekts rammer, er det også din opgave at videreformidle disse til projektets aktører. Herunder ligger f.eks. aktørernes roller og de vilkår de skal arbejde inden for såsom tidshorisonter, finansiering, projektformål og eventuelle samarbejdsaftaler. Samtidig skal du kunne tydeliggøre de forskellige processer, delmål og overordnede mål, projektet måtte indeholde og skal opfylde. Med en klar rammeformidling skabes også tryghed i projektet, mens risikoen for konflikt formindskes.

### **Vejleder**

I forlængelse af din rolle som rammeformidler skal du ofte også kunne fungere som vejleder alt afhængig af hvad det er for uforudsigelige situationer samarbejdspartnerne kommer ud i og mangler viden om. Det kan være behovet for at vejlede omkring hvordan nye samarbejdspartnere indsluses, hvordan forventningsafstemning partnerne imellem kan foretages løbende og hvilke lovgivningsmæssige krav der er til samarbejdet.

### **Koordinator**

Koordinering af diverse aktiviteter og aktører hele processen igennem såsom møder, workshops samt medarbejdere og ledere er helt centralt for, at alle tråde i et OPI-projekt kan samles, at tidsfrister kan imødekommes, og ikke mindst at det store overblik bliver muligt at skabe og bibeholde.

### **Friske øjne via eksterne designere**

I en designdrevet OPI-proces kan behovet for designkompetencer spænde bredt – selv i samme projekt. Der kan fx være behov for designfaglige kompetencer indenfor både proces, teknologi, antropologi og kommunikation. Designfunktionen kan ligeledes ligge i facilitatorens jobbeskrivelse. Det er dog vigtigt at være bevidst om egne kompetencer og begrænsninger og overveje, om bolden ligger bedre hos en eller flere eksterne designere med erfaring inden for netop det eller de felter, projektet beskæftiger sig med. Derfor er der i OPI LDL-programmet anvendt en række eksterne designere, da de med deres friske øjne og designfaglige kompetencer har kunnet bidrage konstruktivt til de fire forskellige projekter.

### **Offentliggørelse af resultater**

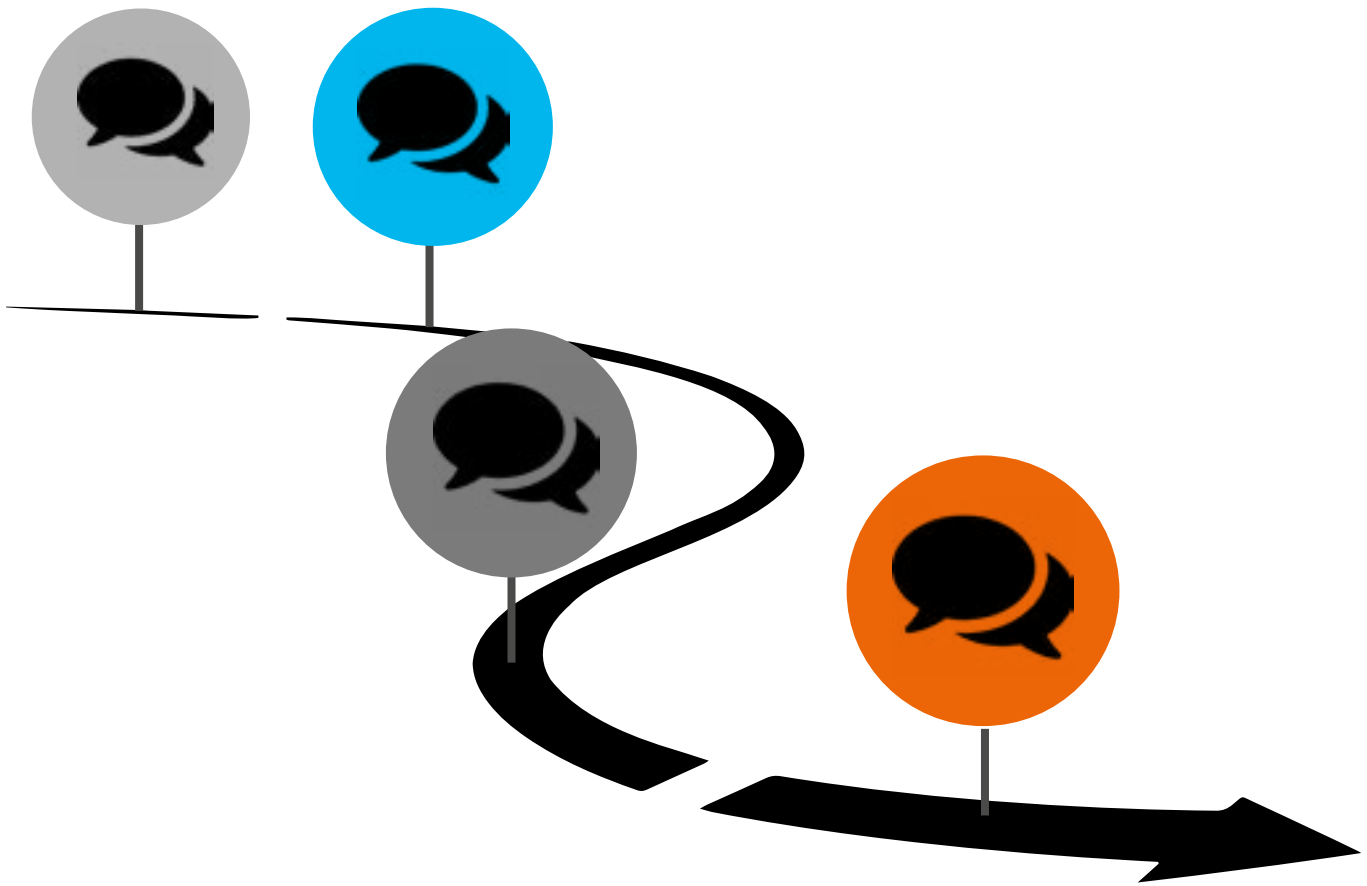
OPI handler om at skabe de bedste rammer for alle parter i forhold til at indgå i et vidensudvekslingsforhold. Centralt er således at udvikle en strategi for offentliggørelse af opnåede projektræsultater, da offentliggørelse sikrer håndtering af juridiske udfordringer, såsom eliminering af ulovlig statsstøtte, imødegåelse af inhabilitet og videns- og rettighedshåndtering.

Den strategi, der er valgt i OPI LDL-programmet, er fuld og løbende åbenhed omkring projektræsultater for de fire innovationssamarbejder; Affald, Indeklima, Mit hjem og Demens. Dermed er der ikke for parterne – såvel offentlige som private – mulighed for at opnå rettighedsbeskyttelse på fælles projektræsultater, der også går under navnet 'forgrundsviden'. Parterne beholder til gengæld som udgangspunkt retten til deres 'baggrundsviden'. Mere om dette længere nede.

Parterne i OPI LDL – både offentlige og private – er forpligtede til løbende at stille genereret forgrundsviden til rådighed for offentligheden. Dette sker via logs, der dokumenterer den viden, der oparbejdes mellem offentlige og private. Formålet med at dokumentere i form af logs er at kunne overdrage forgrundsviden skabt i OPI LDL til udenforstående. Dette gøres således, at projektets forgrundsviden kan udledes, beskrives og offentliggøres i en form, der gør det muligt også for andre end parterne at anvende denne forgrundsviden. Kravet til logs er endvidere, at disse gerne må formidles digitalt. Det gør vi via websiden [livingdesignlab.dk](http://livingdesignlab.dk).

Forgrundsviden er den fælles viden, herunder knowhow og de projektræsultater, der genereres af parterne i fællesskab, eller er afledt af forgrundsviden uden at være baggrundsviden, samt den viden, der genereres af én eller flere parter for offentlige projektmidler. Forgrundsviden kan være et koncept, en metode, en model eller en prototypes funktionalitet(er), betjening og brugsmæssige udformning. Forgrundsviden er dermed resultatet af de af parterne i fællesskab uddragede, formulerede og kvalificerede behov og krav under OPI-projektets forløb.

Til forskel er baggrundsviden de immaterielle rettigheder, know-how og ikke-offentliggjorte opfindelser, som parterne hver især har rettighederne til ved OPI projektets opstart, og som den anden part gøres bekendt med eller som stilles til rådighed med henblik på udførelse af OPI-projektet. For eksempel vil en it-kode bag en applikation typisk ikke være forgrundsviden (da den ikke har været direkte genstand for fælles dialog), mens selve applikationens funktionalitet og integration med andre systemer vil være forgrundsviden.



**4**  
**Evalueringss-**  
**metoden**

# Evalueringsmetoden

I det følgende gennemgås, hvorfor en læringsorienteret kommunerettet evaluering af OPI LDL er gennemført, hvad fokus har været for evalueringen, hvordan denne er designet og planlagt, og hvem der har været involveret i evalueringen.

## Hvorfor? Formålet

Formålet med den kommunerettede evaluering er at indsamle erfaringer og læring opnået med designfaciliteret OPI. Evalueringen indebærer 1) et tilbageblik på opnåede erfaringer og læringer i OPI LDL-projektet.

Læring og erfaringer fra kommunerne skal danne et konstruktivt og læringsorienteret afsæt for kommunernes fremadrettede strategier og arbejde med designfaciliteret OPI. Evalueringen indebærer dermed også 2) et fremadrettet blik for, hvordan kommunerne i fremtiden kan tilgå designfaciliteret OPI (se anbefalinger, afsnit 1).

Det todelte formål, der har fokus på læringen af OPI LDL, samler op på, hvad værdien er for kommunerne via deres medvirken i OPI LDL, hvilke elementer fra OPI LDL-projektet kommunerne med fordel kan anvende fremadrettet strategisk og operationelt, og hvad kommunerne med fordel kan justere på i fremtidige OPI-projekter.

## Hvad? Temaer for evalueringen

For at imødekomme deltagernes forskellige perspektiver, erfaringer og synspunkter indsamles erfaringer og læringer på projekt niveau (COI, 2016: s. 39)<sup>1</sup>. Fokus er på de overordnede målsætninger for OPI LDL, som er at udvikle, teste og afprøve:

1. OPI-samarbejder der går på tværs af sektorer, herunder de øvrige former for samskabelse, der går på tværs af forvaltninger og kommunegrænser,
2. Designtænkning og metoder, der professionaliserer innovationsforløb,
3. Living design labs, hvor tests udføres i driftsnære miljøer,
4. Helhedsorienterede velfærdsløsninger, der imødekommer komplekse problemer,
5. Sidegevinster, der opstår undervejs i forløbet, som ikke nødvendigvis kan forudses opstår, og
6. Next step for de enkelte prototyper, der går på hvorledes det sikres at de udviklede prototyper videreudvikles selvom OPI LDL-programmet afsluttes.

## Hvordan? Designfaciliteret læringsorienteret evaluering

Til designet af den kommunerettede evaluering, hvor fokus er på læring, er der taget afsæt i vejledningen fra professor Peter Dahler-Larsen og Center for Offentlig Innovation (coi.dk)<sup>1</sup>. Afsættet er relevant, da Dahler-Larsen behandler, hvorledes innovationsprocesser, der bevidst sigter mod at skabe innovationer, systematisk kan evalueres trods det eksplorative afsæt samt ofte dynamiske og komplekse forløb (COI, 2016: s. 4, 41)<sup>1</sup>.

Konkret er den kommunerettede evaluering inspireret af den interessenbaserede evalueringsmodel (også kaldet for 'participatorisk innovation') (COI, 2016: s. 39)<sup>1</sup>. Modellen indbefatter at en række respondenter, der har opnået læring og erfaring via forskellig involvering i OPI LDL-programmet, inddrages i evalueringen (COI, 2016: s. 41)<sup>1</sup>. Dermed sikres det at forskellighed tilvejebringes i evalueringen.

<sup>1</sup>Center for Offentlig Innovation (2016), 'Vejledning i at evaluere innovative tiltag', Udgivet af COI.

Til designet tages der endvidere afsæt i en designfaciliteret evalueringsform med fokus på læring for at understøtte deltagerne i at huske tilbage og begrunde deres refleksioner. Den designfaciliterede evalueringsform giver endvidere mulighed for frit at identificere og opbygge en struktur der giver mening set fra deltagerens synspunkt. Konkret er der anvendt fysiske objekter (Impedovo and Manuti, 2016)<sup>2</sup> i form af 'Commitment Blocks', som er objekter der tillader at deltagerne lader sig inspirere af hinanden og gennem dialog skaber mening om den proces de har været igennem. Se nedenstående billede af 'commitment blocks'. Deltagerens refleksion, viden og nye perspektiver formidles på skrift på objekterne og organiseres herefter ved at koble objekter sammen så meningsdannelse opstår. Hele processen med skrift og organisering understøttes af en præciserende dialog, som moderator for evalueringen understøtter.



For at imødekomme alle deltagere i evalueringen er brugen af objekter som 'Commitment Blocks' en væsentlig faktor idet at de fysiske objekter gør det lettere for deltagere med forskellig baggrund og erfaring at engagere sig i evalueringssamtalen. De fysiske objekter formidler og visualiserer pointer og budskaber langt bedre end hvad der er muligt via ord (Andersen, 2013). Objekterne letter så at sige engagementet i den fælles diskussion. Engagementet lettes, fordi deltagerne får mulighed for at 'tænke med hænderne' og være en 'silent participant' (Buur & Beuthel, 2013)<sup>4</sup> altså være en aktiv del af processen uden nødvendigvis at sige noget men fysisk arbejde med organisering og meningsdannelse af materialet.



<sup>2</sup>Impedovo, M. A., & Manuti, A. (2016). Boundary objects as connectors between communities of practices in the organizational context. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(2), 7-10.

<sup>3</sup>Andersen, M. K. (2013), Servicecenter for telemedicin, i (red.) Fangel, A. B., Mikkelsen, M., Buur, J. & Fenger, M. R., Superbrugerne, konsortiet UNIK, side 1-59.

<sup>4</sup>Buur, J. & Beuthel, M. R., 2013, Proceedings of the Participatory Innovation Conference: PIN-C 2013

OPI LIVING DESIGN LAB.DK