

Lena Brogaard

Drivkræfter og barrierer i offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI) på sundheds- og ældreområdet i Danmark

Hvilke drivkræfter og barrierer er afgørende for at opnå innovation i offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI) på velfærdsområdet? Med empirisk afsæt i et komparativt casestudie af fire OPI-projekter på sundheds- og ældreområdet i Danmark undersøger artiklen betydningen af eksogene, institutionelle og samarbejdsprocessuelle faktorer i OPI. Analysen viser, at i de cases hvor innovation er opnået, er en eksogen barriere som udbudsreglerne håndteret gennem ledelse af samarbejdet og tillidsbaserede relationer, mens institutionel risikovillighed, opbakning og investeringsvilje i samspil med en samarbejdsproces baseret på fælles formål, tillid og ildsjæle har bidraget til udvikling og implementering af nye løsninger.

I forlængelse af de senere års forvaltningstrends som New Public Management (NPM) og netværksstyring er der kommet fokus på samarbejde og partnerskaber som en del af en bredere udvikling, hvor komplekse problemer kalder på kompetencer og ressourcer på tværs af den offentlige og private sektor (Hartley, 2005; Moore og Hartley, 2008). Denne udvikling kan i høj grad tilskrives de udfordringer, som velfærdsstaten står over for. Udsigter til en voksende ældrebefolkning og begrænsede offentlige ressourcer (Pierre og Peters, 2000: 54) har skabt et behov for tværsektorielt samarbejde som en ny måde at udvikle velfærdsydelser på (Weihe et al., 2011), ikke mindst på velfærdsområder som sundhed og ældrepleje hvor ressourceudfordringer og kompleksitet i koordination og opgaver i stigende grad gør sig gældende. Den traditionelle hierarkiske styringsmodel og NPM-æraens fokus på privatisering og udlicitering er således blevet suppleret med partnerskaber og samarbejde mellem offentlige og private aktører som en metode til at effektivisere og innovere den offentlige sektor (Eggers og Singh, 2009; Torfing, 2012).

Erfaringer med partnerskaber og innovationsorienteret samarbejde mellem offentlige og private aktører er blevet belyst i både den danske og den internationale forvaltningslitteratur. Det indebærer udviklingen fra det statscentrerede hierarki til markedsgørelse af den offentlige sektor og mere netværksbaserede

styringsmodeller, hvor beslutninger træffes og implementeres i netværk kendetegnet ved forskellige offentlige, private og civilsamfundsaktører (Sørensen, 2013; Sørensen og Torfing, 2008). Som en del af denne udvikling beskæftiger en voksende litteratur sig med offentlige-private partnerskaber (OPP), der har belyst både formelle og uformelle aspekter i organiseringen af OPP-projekter, herunder risikodeling (Grimsey og Lewis, 2002), regulering (Christensen og Petersen, 2010), tillid (Edelenbos og Klijn, 2007), effektivitet (Hodge og Greve, 2007) og offentlige værdier (Reynaers, 2014). Inden for litteraturen om offentlig innovation finder vi endvidere begrebet samarbejdsdrevet innovation, som er et udtryk for en begyndende teoriudvikling orienteret mod at analysere, hvordan samarbejde på tværs af sektorielle og organisatoriske grænser kan skabe innovation i den offentlige sektor (Sørensen og Torfing, 2011; Hartley, Sørensen og Torfing, 2013).

I dette krydsfelt mellem litteraturen om partnerskaber og innovation er der imidlertid aspekter, som kun i begrænset omfang er blevet belyst. Det drejer sig om en relativt ny men allerede udbredt samarbejdsmodel på velfærdsområdet betegnet offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI), som inden for de senere år har vundet ind på såvel den politiske dagsorden som i den kommunale og regionale forvaltningspraksis. Mere specifikt kan et OPI defineres som et samarbejde mellem offentlige og private parter om at innovere de offentlige velfærdsydelser ved at udvikle nye teknologier og services (Weihe et al., 2011; Dittmer, Christiansen og Kierkegaard, 2009). Til forskel fra et OPP, som ofte er en langvarig, kontraktbaseret partnerskabsaftale med en klar deling af ansvar og risici (Klijn og Teisman, 2003: 137), er OPI en bred betegnelse for innovationsorienterede og mindre formaliserede udviklingspartnerskaber (Evald et al., 2014: 34). Den hidtil begrænsede forskning om OPI har primært belyst samarbejdsprocessen (Nissen, Evald og Clarke, 2014) samt de juridiske (Inden og Olesen, 2012) og sektorspecifikke rammer (Gallouj, Rubalcaba og Windrum, 2013). Derimod mangler der viden om, hvad der hæmmer eller fremmer opnåelsen af innovation i OPI. På den baggrund er formålet med artiklen at undersøge, *hvilke drivkræfter og barrierer der er afgørende for at opnå innovation i offentlige-private innovationspartnerskaber* på velfærdsområdet for at skabe en bedre forståelse for, hvilke faktorer der påvirker de innovative resultater i et udviklingsorienteret offentlig-privat samarbejde.

Artiklens empiriske afsæt er et komparativt casestudie af fire OPI-samarbejder inden for sundhedsområdet og ældreplejen, hvor OPI er mest udbredt (Brogaard og Petersen, 2014). OPI-casene er valgt ud fra et princip om gentagelse (Yin, 2009: 51), og således at de repræsenterer variation i forhold til, om der er opnået innovation eller ej (Seawright og Gerring, 2008: 300) for at kunne

udforske, hvilke forhold der er henholdsvis til stede og ikke til stede på tværs af cases og områder. Innovation forstås her som udvikling og implementering af nye idéer, objekter og praktikker (Hansen og Jakobsen, 2013), hvormed innovation indebærer, at de udviklede løsninger omsættes i praksis (Rogers, 1995: 172). Dette er en fortolkning af Hansen og Jakobsens definition af offentlige organisationers innovationsprocesser, idet innovation i OPI indebærer både offentlige og private aktører, der indgår i udviklingen af tekniske og administrative løsninger (Dittmer, Christiansen og Kierkegaard, 2009).

Artiklen starter ud med at introducere analyserammen, som udledes af litteraturen om innovation og samarbejde. Dernæst præsenteres designet for det komparative casestudie samt metoden for indsamling og behandling af data. Endelig følger selve analysen af OPI-casene på sundheds- og ældreområdet. Artiklen afsluttes med en diskussion og konklusion af analyseresultaterne.

Analyseramme: OPI i krydsfeltet mellem innovation og offentlig-privat samarbejde

Der er efterhånden en omfattende litteratur om innovation og samarbejde mellem forskellige typer offentlige, private og civilsamfundsaktører. Hvis vi starter med et bredt perspektiv på innovationsforskningen, var omdrejningspunktet tidligere den private sektor, men der er i stigende grad kommet fokus på både offentlig og privat innovation (se fx Rogers, 1995), og den relativt nye men voksende litteratur om innovation i den offentlige sektor (Meijer, 2014: 200) beskæftiger sig i vid udstrækning med drivkræfter og barrierer samt udbredelsen af innovation (Hansen og Jakobsen, 2013: 247). Går vi dybere ned i innovationslitteraturen finder vi endvidere et mere specifikt teoretisk fokus på skabelsen af innovation gennem netværk og samarbejde, som kan bidrage med indsigter i, hvilke faktorer der påvirker opnåelsen af innovation i OPI.

De systembaserede teorier om innovation i den private sektor undersøger, hvordan nationale innovationssystemer påvirker virksomheders aktiviteter (Nielsen og Pedersen, 2013) gennem interaktion mellem institutioner og netværk, hvilket skaber læring og viden, som er afgørende for innovation (Lundvall, 2010). Den offentlige sektor har en central rolle i forhold til at sikre de rette rammer for læring og videnuudveksling gennem lovgivning og oprettelse af forskningsinstitutioner (Lember, Kalvet og Kattel, 2011; Tidd, Bessant og Pavitt, 1997). Systemperspektivet kan dermed bruges til at forstå innovationsorienteret samarbejde i kontekst af de eksogene og institutionelle arenaer, det udspiller sig inden for (Torfing, Sørensen og Aagaard, 2014: 55).

Inden for den begyndende teoriudvikling om samarbejdsdrevet innovation har en række forskere taget skridtet videre med antagelser om, at samarbejde

på tværs af den offentlige, private og civile sektor skaber innovation (Bomert, 2010; Torfing, Sørensen og Aagaard, 2014). Teorierne tager højde for både dynamikker i og ledelse af selve samarbejdsprocessen og peger på nødvendigheden af at belyse institutionelle betingelser som kulturer og normer samt eksogene faktorer som samarbejdsstraditioner (Larsen og Löfgren, 2013: 312; Sørensen og Torfing, 2011). Der har dog primært været gennemført undersøgelser af offentlig-offentlige og offentlig-civilsamfundsrelationer (se fx Dorado og Vaz, 2003; Torfing, 2012) og i mindre grad offentlig-privat samarbejde.

Fokus på samarbejdsprocessen mellem offentlige og private aktører er derimod omdrejningspunktet i litteraturen om offentlige-private partnerskaber (OPP). OPP-litteraturen repræsenterer ikke en samlet teoriudvikling, og fokus på innovation er i sin vorden (se fx Bloomfield, 2006; Lember, Kalvet og Kattel, 2011), men den netværksorienterede tilgang til OPP handler om betydningen af bestemte faktorer som tillid og ledelse i samarbejdsprocessen, som skal bidrage til at overkomme eksogene og institutionelle barrierer (Edelenbos og Klijn, 2009; Klijn og Teisman, 2003).

De præsenterede teoretiske perspektiver fra litteraturen kan struktureres i tre overordnede faktorer i en analyseramme for drivkræfter og barrierer i OPI, hvor selve *samarbejdsprocessen* ikke kan betragtes isoleret set, men er indlejret i nogle *institutionelle rammer* betinget af organisationernes kulturer, regler og værdier, der samtidig er påvirket af *eksogene systemiske faktorer* som lovgivning. Denne strukturering af litteraturen finder genklang i Sørensen og Torfings (2011: 859) analyseramme for samarbejdsdrevet innovation, jf. figur 1 sidst i teoriafsnittet, og i Winters implementeringsmodel (Winter og Nielsen, 2008: 18), om end sidstnævnte er orienteret mod implementeringsstudier af politik og derfor ikke inddrages yderligere. De tre faktorer udfoldes nedenfor og opsummeres afslutningsvist i en samlet analysemodel.

Eksogene faktorer

En grundantagelse i litteraturen om innovationssystemer og samarbejdsdrevet innovation er, at de offentlige og private parters respektive institutionelle rammer samt samarbejdsprocessen er påvirket af nogle eksogene, systemiske faktorer som politik og lovgivning (Larsen og Löfgren, 2013; Nielsen og Pedersen, 2013). Lovgivning om offentlige indkøb (udbudsregler) og statsstøtte udgør i vid udstrækning en eksogen faktor, som definerer rammerne for samarbejdet i et OPI (Inden og Olesen, 2012). Fra et innovationssystemperspektiv kan offentlige organisationer støtte innovation gennem udbud ved at signalere, hvad der efterspørges i den offentlige sektor (Lember, Kalvet og Kattel, 2011: 87). I den begrænsede litteratur om OPI fremstår udbuds- og statsstøtteregler dog

i overvejende grad som en barriere for innovationssamarbejde (Olesen, 2013: 248). Tidligere studier af OPI viser, at udbudsreglerne kan hindre en offentlig investering i den udviklede løsning, hvis virksomheden vurderes at have fået bestemte konkurrencefordele – eller at risikoen herfor påvirker samarbejdsprocessen (Lund og Vaaben, 2014). Samtidig har offentlige indkøbsmyndigheder ikke altid kompetencerne til at anvende udbudsreglerne i innovationsøjemed (Dittmer, Christiansen og Kierkegaard, 2009: 241). Andre undersøgelser af OPI peger derudover på, at pulje- og fondsfinansiering er en væsentlig eksogen faktor, idet nogle projekter er afhængige af udefrakommende finansieringsmuligheder, men finansieringsvilkårene tager samtidig tid og ressourcer fra den egentlige innovationsproces (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2009; Weihe et al., 2011).

Institutionelle betingelser

De deltagende organisationer i et samarbejde kommer fra forskellige institutionelle kontekster og repræsenterer dermed bestemte regler, værdier og kulturer (Klijn og Teisman, 2003; Koppenjan, 2005: 142; Torfing, 2012). Det er faktorer, der er med til at strukturere interaktionen og definere parternes kapacitet for samarbejde (Bommert, 2010: 28), og som samtidig er påvirket af de eksogene faktorer (Sørensen og Torfing, 2011). Institutionelle barrierer for innovation er ofte blevet associeret med blandt andet bureaukrati (Jakobsen, 2013), eller hvis offentlige aktørers værdimæssige hensyn fører til risikominimerende strategier og kontrol i et partnerskab (Klijn og Teisman, 2003: 144). I et svensk studie af innovationsorienterede OPP-projekter finder Fogelberg og Thorpenberg (2012: 355), at aktørernes forskellige institutionaliserede opfattelser af en udviklingsproces er en afgørende udfordring. Der er således ofte fokus på institutionelle barrierer for innovation i den offentlige sektor, men der er også undersøgelser, som peger på, at bureaukratiets specialisering og arbejdsdeling er drivkræfter for innovation (Jakobsen, 2013). Tilsvarende kan der være modsatrettede tendenser som påvist i et studie af slovenske offentlige-private innovationsnetværk, hvor de private parters fleksibilitet og det offentliges legitimitet fremmer innovation, mens en fælles risikoavers kultur modarbejder innovation (Bucar, Stare og Jaklic, 2013).

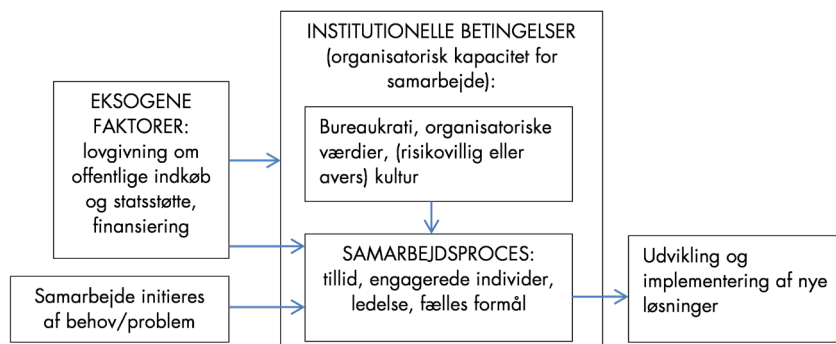
Samarbejdsproces

Et samarbejde er baseret på nogle sociale processer mellem individer, hvorfor faktorer som engagement (Sundbo, 2013), fælles mål (Alam, Kabir og Chaudhri, 2014) samt tillid og ledelse (Klijn og Teisman, 2000) er vigtige forudsætninger. Tillid implicerer, at hver part forventer, at den anden træffer

beslutninger med begge interesser for øje, og at parterne derfor tør tage de nødvendige risici (Edelenbos, Klijn og Steijn, 2007; Greve og Ejersbo, 2002). Nissen, Evald og Clarke (2014) finder, at en tillidsbaseret samarbejdsstrategi fordrer videndeling blandt en meget heterogen samarbejdsgruppe, og at afklaringen af formål og skabelsen af en fælles kontekst er væsentlig i et OPI, der er præget af usikkerhed, og hvor den endelige løsning ikke altid er kendt på forhånd. Ledelse inddrages her i operationaliseringen af samarbejdsprocessen, men det kan også betragtes som metastyring (Sørensen og Torfing, 2011), der skal bidrage til at overkomme eksogene og institutionelle barrierer i samarbejdsprocessen. Ledelse fremmer processen og varetager den kompleksitet, som et samarbejde mellem forskellige aktører indebærer (Klijn og Teisman, 2000). Fuglsang (2013) konkluderer eksempelvis, at ledelse af samarbejde er afgørende for udviklingen af tillid i et offentlig-privat innovationsnetværk, mens Edelenbos og Klijn (2009) i et studie af ledelse i OPP finder en positiv sammenhæng mellem en proces-orienteret ledelsesstil og resultatopfattelsen.

Figur 1 skitserer samspillet mellem de eksogene, institutionelle og samarbejdsprocessuelle faktorer i en samlet model, der vejleder analysen i artiklen, og eksemplificerer herunder specifikke faktorer som lovgivning, kulturer og tillid, der kan udgøre drivkræfter eller barrierer for innovation. Se endvidere [tabel S1](#) i det supplerende materiale for en kildeoversigt til udledning af faktorerne.

Figur 1. Analyseramme til at undersøge innovation i OPI



Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Sørensen og Torfings analysemodel (2011: 859).

Forskningsdesign og metode

Undersøgelsen er et komparativt casestudie af fire OPI-samarbejder på sundheds- og ældreområdet, hvor OPI er mest udbredt (Brogaard og Petersen, 2014). Casestudierne er gennemført som en struktureret sammenligning, hvormed de

samme spørgsmål er blevet appliceret på samtlige cases for at sikre sammenlignelige interviewdata (George og Bennett, 2005: 67-72). Valg af cases er foretaget ud fra et princip om gentagelse på tværs af de to velfærdsområder (Yin, 2009: 51), og således at casene repræsenterer variation i udfaldet (innovation) (Seawright og Gerring, 2008: 300), jf. tabel 1. Denne eksplorative strategi har til formål at undersøge, hvilke drivkræfter og barrierer der er henholdsvis til stede eller ikke til stede på tværs af cases og områder.

Mere specifikt er caseudvælgelsen baseret på definitionen af innovation som præsenteret indledningsvis i artiklen, hvilket indebærer et implementeringskriterium som beskrevet i tabel 1. Dette er konkret vurderet ud fra, om de udviklede løsninger er taget i brug hos den offentlige part ud over samarbejdets afprøvnings- og udviklingsperiode på baggrund af tilgængelig information, samtaler med projektdeltagere og sidenhen de gennemførte interview. Casene repræsenterer forskellige typer OPI på en række parametre, herunder både mere og mindre formaliserede OPI-samarbejder af varierende budget- og aktørstørrelse. På sundhedsområdet er case 3 eksempelvis en del af et større, statsligt finansieret partnerskab, hvor case 4 er startet som et mindre, lokalt samarbejde. Endvidere udspringer de af forskellige behov og innovationstyper som produkt- og procesinnovation.

Dataindsamlingen består af semistrukturerede interview (Brinkmann og Tanggaard, 2010: 37) med i alt 15 offentlige og private aktører fordelt på de fire samarbejder. Antallet af informanter afspejler, at det er blevet prioriteret at interviewe de nøglepersoner, som besidder den relevante viden i forhold til forskningsspørgsmål og analyseramme. Det indebærer særligt de projektansvarlige fra de deltagende offentlige og private organisationer (se tabel 1). I interviewene er de teoretiske faktorer i analyserammen blevet undersøgt gennem en række spørgsmål om erfaringerne fra samarbejdet (Brinkmann og Tanggaard, 2010). Derudover er offentligt tilgængelige og udleverede projektdokumenter som hjemmesider, e-mails og kontrakter blevet gennemgået, hvilket primært har bidraget med information om projektbaggrund og formelle rammer. Datagrundlaget er dermed overvejende baseret på projektdeltagernes subjektive og muligvis divergerede vurderinger, hvilket der er forsøgt taget højde for ved at sammenligne interviewpersonernes opfattelser af drivkræfter og barrierer. Derudover er det indledningsvis i interviewsituationerne blevet understreget, at både gode og mindre gode erfaringer er væsentlige at belyse, således at konflikter og udfordringer ikke udelades.

Der er anvendt teoretisk og udfaldsforklarende process tracing som en metode til at analysere betydningen af eksogene, institutionelle og samarbejdsprocessuelle faktorer for innovationsopnåelsen i OPI-casene (Bennett og Elman,

2006: 461; Beach og Pedersen, 2012: 243). Hensigten har således været at udforske faktorernes tilstedeværelse og indflydelse på et overordnet plan snarere end en kronologisk analyse af beslutninger og aktiviteter (George og Bennett, 2005: 211). Mere konkret har analysen undersøgt, hvilke faktorer der i interviewene peges på som enten helt centrale eller mindre vigtige for resultaterne og gennemførelsen af samarbejdet i hver case, hvilket efterfølgende er blevet kodet og sammenlignet på tværs af cases.

Analyse af drivkræfter og barrierer i de fire OPI-samarbejder

I det følgende analyseres det, hvilke eksogene, institutionelle og samarbejdsprocessuelle faktorer der har udgjort drivkræfter eller barrierer i de cases, hvor innovation er opnået, og tilsvarende for de cases, hvor innovation ikke er realiseret. Analyseresultaterne diskuteres i konklusionen.

Eksogene faktorer

Udbudsreglerne er en central eksogen faktor i de to cases, hvor innovation er opnået om end på forskellige måder, idet håndteringen af udbudsreglerne i hver case har været en afgørende drivkraft. I case 1 om kommunikationsplatforme brugte projektlederen i den ene kommune meget tid på at drøfte, om samarbejdet var undtaget fra udbudsreglerne med kommunens udbudsjurister og udfordrede kommunens forståelse af reglerne, indtil de accepterede denne tolkning. Udbudsproblematikken fik dermed ikke konsekvenser for samarbejdet og implementeringen på det involverede plejecenter (Interview med projektleder i case 1, august 2014). Løsningen er sidenhen blevet udbredt til andre plejecentre i kommunen, hvilket har taget lang tid, da kommunen i udarbejdelsen af udbuddet ville sikre, at virksomheden ikke blev afskåret fra at byde på opgaven (Interview med virksomhed i case 1, august 2014). I case 3 om telemedicin blev udbudsreglerne ikke en problematik, idet den tekniske udvikling og løbende implementering af løsningen hos de offentlige parter hovedsageligt var finansieret af virksomheden selv (interview med virksomhed i case 3, februar 2014). Både den deltagende læge og virksomheden forklarer endvidere, at det var et tillidsbaseret samarbejde, hvor udbudsdiskussioner og udarbejdelse af dyre, tidskrævende kontrakter var unødvendige (interview med læge i case 3, februar 2014; Interview med virksomhed i case 3, februar 2014).

For de to cases, der ikke har opnået innovation, er udbudsreglerne en potentiel barriere for udfaldet af case 2 om genoptræning, mens vilkårene for ekstern projektf finansiering har været en barriere for innovation i case 4 om KOL. I case 2 er der på undersøgelsestidspunktet ikke truffet endelig beslutning om implementering, da en klinisk test af løsningen er igangsat efter udviklings- og

Table 1. Strategi for casevalg og beskrivelse af de fire OPI-cases

	Ældreområdet		Sundhedsområdet	
	Innovation	Ikke innovation	Innovation	Ikke innovation
	Case 1: Kommunikationsplatforme	Case 2: Genoptræning	Case 3: Telemedicin	Case 4: Kronisk obstruktiv lunget sygdom (KOL)
Aktører	To jyske kommuner samt en mindre virksomhed	Fire sjællandske kommuner og en mindre virksomhed	Sygehus i Region Syd, fire jyske kommuner og en mindre virksomhed	Sygehus i Region Syd, videninstitutioner, en kommune og virksomheder
Interviewpersoner	To projektsansvarlige i virksomheden, en projektleder og udviklingskonsulent i de to kommuner	En projektleder, centerleder og fysioterapeut fra tre af kommunerne samt virksomhedens projektsansvarlige	En deltagende læge fra sygehuset, virksomhedens projektsansvarlige og en involveret hjemmesygeplejerske	En projektleder, konsulent fra sygehuset, kommunal udviklingskonsulent og en af de mest involverede virksomheder
Formål	Reducere medarbejdernes tidsforbrug på administration samt skabe bedre overblik over arbejdsopgaver	Udvikle en løsning der kan gøre genoptræningen fleksibel for borgeren og aflaste kommunale træningscentre	Forbedre livskvaliteten for patienter med kroniske sår samt reducere antal amputationer og kontrolbesøg	Finde løsninger til at forbedre behandling af KOL. Delprojekt i et statsligt og regionalt finansieret projekt
Innovation (implementering)	Der er blevet udviklet en kommunikationsplatform, som er implementeret i dele af de to kommuner efter OPI'et	Der er blevet udviklet og afprøvet et nyt genoptræningsprodukt, men grundet en klinisk test har kommunerne ikke truffet beslutning om implementering	Der er blevet udviklet en web-baseret løsning for kommunikation og diagnosticering af sår over afstande, som er implementeret	Der blev udviklet en række koncepter og en prototype til ny pepfføjte (slimløsende redskab), men løsningerne er så vidt vides ikke

Note: De deltagende organisationer og individer er så vidt muligt anonymiseret efter aftale med informanterne.

afprøvningsfasen (interview med projektleder i case 2, august 2014). Ifølge virksomheden bliver det afgørende, at de fire samarbejdskommuner i sidste ende udbyder opgaven uden at afskære virksomheden fra at afgive tilbud, og en af de kommunale repræsentanter påpeger, at kommunerne netop ikke kan garantere virksomheden opgaven (interview med virksomhed i case 2, august 2014; Interview med leder af genoptræningscenter i case 2, august 2014). I case 4 om KOL har samarbejdet som det eneste af de fire cases været eksternt finansieret af statslige og regionale puljer (projektets hjemmeside). Ifølge de offentlige parter indebærer det, at de private virksomheder bidrager med timer og ikke betales for deres arbejde, og det var derfor en udfordring at sikre deres engagement i samarbejdsprocessen (interview med projektleder i case 4, august 2014; telefoninterview med konsulent i case 4, august 2014). Endvidere har budgettet været fastlagt og godkendt fra start, hvor der eksempelvis ikke var afsat midler til at producere prototyper til afprøvning af de udviklede koncepter (interview med projektleder i case 4, august 2014), og der blev brugt meget tid på organisering og behovsafklaring i projektets opstart, hvilket har taget tid og fokus fra den udviklingsorienterede del af projektet (telefoninterview med konsulent i case 4, august 2014).

På baggrund af casestudierne udgør udbudsreglerne en eksogen faktor, som i de to cases, hvor innovation er opnået, ikke er blevet en barriere, fordi finansieringsmodellen, tillidsbaserede relationer og projektledelse har faciliteret anvendelsen af reglerne til samarbejdets fordel, mens kommunernes udarbejdelse af det endelige udbud i en af de cases, hvor innovation ikke er opnået, vil være afgørende for implementeringen. I den sidste case uden innovation er en central barriere derimod vilkårene i den eksterne projektf finansiering, som begrænser engagementet og ressourcerne i udviklingsarbejdet.

Institutionelle betingelser

Risikovillig kultur, organisatorisk opbakning og ressourcer er institutionelle faktorer, som har udgjort drivkræfter på tværs af de to cases med innovation. I både case 1 om kommunikationsplatforme og case 3 om telemedicin er virksomhederne blevet betalt et honorar af deres offentlige samarbejdsparter, og dertil har alle parter investeret timer i samarbejdet. Virksomheden i case 1 peger på, at det – til trods for de økonomiske udfordringer, der følger af et begrænset honorar – giver mulighed for at fokusere på udviklingsarbejdet sammenlignet med fonds- eller puljemidler (interview med virksomhed i case 1, august 2014). Ligeledes forklarer offentlige og private i case 3, at samarbejdet ikke var defineret af bureaukratiske projektmidler og dermed ikke har været hæmmet af kontrakter og afrapporteringer, hvilket har bidraget positivt

til engagementet i samarbejdsprocessen (interview med læge i case 3, februar 2014; interview med virksomhed i case 3, februar 2014). I begge cases har en risikovillig kultur i organisationerne været en vigtig forudsætning for investeringsviljen og samarbejdets succes (interview med virksomhed i case 1, august 2014; interview med virksomhed i case 3, februar 2014). Når begge parter eksempelvis sætter økonomi og prestige på spil, skaber det en forpligtelse og incitament til at overkomme barrierer undervejs (interview med projektleder i case 1, august 2014). Risikovillighed betød eksempelvis i case 3, at sygehuset valgte at investere ressourcer og deltage i samarbejdet, selvom de på daværende tidspunkt ikke blev kompensert for mistede patientbesøg gennem den telemedicinske løsning (interview med virksomhed i case 3, februar 2014). Derudover har en fælles drivkraft i de to cases været opbakning på medarbejder- og ledelsesniveau, som har bidraget til at overvinde medarbejderskepsis og sikre ressourcer (interview med projektleder i case 1, august 2014; interview med læge i case 3, februar 2014).

I de to cases uden innovation har der været en række institutionelle udfordringer som organisering af og adgang til offentlige organisationer, forskellige fagligheder og organisatorisk opbakning, men de institutionelle barrierer går ikke på tværs af de to cases. I case 2 om genoptræning fortæller de offentlige parter, at udfordringerne har været balancen mellem det tidskrævende samarbejde og de daglige arbejdsopgaver (interview med fysioterapeut i case 2, august 2014), at kommunerne har forskellige beslutningskæder, som til tider har medført forsinkelser i projektet (interview med leder af genoptræningscenter i case 2, august 2014), og at de deltagende genoptræningscentre har haft fokus på fagligheden i løsningen, mens virksomheden har været orienteret mod, hvad der teknisk er muligt, hvilket har skabt frustration i samarbejdsprocessen (interview med projektleder i case 2, august 2014; interview med fysioterapeut i case 2, august 2014). Omvendt har ledelsesmæssig og politisk opbakning været centrale institutionelle drivkræfter i samarbejdet, som blandt andet har sikret kommunernes allokering af ressourcer til projektet (interview med projektleder i case 2, august 2014). I case 4 om KOL oplevede projektlederen derimod begrænset organisatorisk opbakning i sin organisation, hvor projektledelse ikke blev prioriteret som en central opgave. Det bidrog mod slutningen af samarbejdet til, at nogle ting strandede, fordi projektlederen var alene om opgaven og ikke havde mulighed for at følge op på udviklingen (interview med projektleder i case 4, august 2014). Derudover var det en udfordring, at de offentlige beslutningstagere og indkøbere, som kan understøtte afprøvning og implementering af de udviklede løsninger, ikke var involveret i projektet

(interview med udviklingskonsulent i case 4, august 2014; interview med projektleder i case 4, august 2014).

I forhold til de institutionelle betingelser er en risikovillig kultur og organisatorisk opbakning tværgående drivkræfter i de cases, hvor innovation er opnået, som har bidraget til ressourceallokering og fokus på udviklingsprocessen. I de to cases uden innovation har forskellige institutionelle udfordringer derimod præget de respektive samarbejder.

Samarbejdsproces

Fælles formål, tillid og ildsjæle er faktorer, som har været til stede i samarbejdsprocessen i alle fire cases, men i særlig høj grad opfattes som afgørende i de cases, hvor innovation er opnået. I case 1 om kommunikationsplatforme har tillid og gode relationer medført en fortrolig dialog, hvor konflikter og forsinkelser er blevet håndteret, og parterne har turdet tage de nødvendige risici i en tro på, at man står sammen om både de gode og dårlige resultater (interview med virksomhed i case 1, august 2014; Interview med projektleder i case 1, august 2014). Udviklingskonsulenten i den ene kommune forklarer i forlængelse heraf, at der var en fælles vision om at forbedre ældreplejen, hvilket ligeledes har bidraget til at overkomme konflikter (interview med udviklingskonsulent i case 1, august 2014). Samarbejdet har derudover været baseret på offentlige og private ildsjæle, som gennem tilstedeværelse og interaktion har skabt gode relationer og endvidere har haft centrale poster i den kommunale ledelse, hvilket har sikret de nødvendige ressourcer (interview med virksomhed i case 1, august 2014; interview med projektleder i case 1, august 2014). I case 3 om telemedicin har tillidsbaserede relationer reduceret betydningen af de juridiske rammer, som nævnt i analysen af eksogene faktorer, samt bidraget til erfaringsudveksling og en ærlig dialog, og samarbejdet har tilsvarende case 1 været koncentreret omkring en gruppe af ildsjæle. Selvom det har gjort samarbejdet sårbart over for fravær og udskiftninger, har personernes engagement og fælles vision om at forbedre patientoplevelsen og behandlingen været afgørende, da det i samspil med tillid har skabt et fælles sprog, retning og fremdrift (interview med virksomhed i case 3, februar 2014; telefoninterview med sårsygeplejerske i case 3, marts 2014).

I de to cases uden innovation er flere af de samme samarbejdsprocessuelle faktorer til stede som i de øvrige cases. I case 4 om KOL nævner både den interviewede virksomhed og de offentlige parter, at samarbejdet var baseret på god kommunikation, gode relationer og ildsjæle, som var engagerede i projektet, men det er ikke faktorer, der fremhæves som altafgørende for samarbejdet, og der har manglet en forventningsafstemning til resultaterne af

projektet (interview med virksomhed i case 4, august 2014; interview med udviklingskonsulent i case 4, august 2014; telefoninterview med konsulent i case 4, august 2014). Sygehusrepræsentanten peger dog på, at gode relationer og tidligere samarbejdserfaring betød, at virksomhederne deltog til trods for de ufordelagtige økonomiske vilkår i projektf finansieringen (telefoninterview med konsulent i case 4, august 2014). I case 2 om genoptræning har samarbejdet i højere grad været båret af formelle styringsmekanismer end relationer. Virksomheden forklarer, at en god relation er vigtig, men der er også behov for en kontrakt til at skabe gensidig forpligtigelse (interview med virksomhed i case 2, august 2014), og ifølge en af de kommunale interviewpersoner er det vigtigt, at samarbejdet ikke afhænger af personlige relationer (interview med leder af genoptræningscenter i case 2, august 2014). Til gengæld har en stærk fælles vision om behovet for løsningen bidraget til at overkomme det svindende engagement, som til tider har præget en tidskrævende og lang samarbejdsproces (interview med projektleder i case 2, august 2014; interview med fysioterapeut i case 2, august 2014).

Samlet set har faktorer som tillid, ildsjæle og fælles mål i de to cases med innovation været afgørende succeskriterier, der har bidraget til at overkomme konflikter og skabe fremdrift. Faktorerne har ligeledes været til stede i de cases, hvor innovation ikke er opnået, men har i mindre grad været i fokus som forudsætninger for samarbejdet.

Tabel 2 viser, hvilke faktorer der har udgjort barrierer eller drivkræfter i casene. En tom celle i tabellen er et udtryk for, at et forhold ikke har været til stede eller haft nogen betydning i samarbejdet.

Diskussion og konklusion

Analysen af de fire cases har udforsket betydningen af eksogene, institutionelt betingede og samarbejdsprocessuelle faktorer i OPI med udgangspunkt i artiklens indledende spørgsmål om, hvilke drivkræfter og barrierer der er afgørende for at opnå innovation i OPI. Analysen har for det første vist, at centrale eksogene faktorer er anvendelsen og tolkningen af udbudsreglerne samt ekstern projektf finansiering. I den eksisterende litteratur om OPI opfattes udbudsreglerne ofte som uforenelige med innovationssamarbejde (Olesen, 2013), men i de to cases, hvor innovation er opnået, er udbudsreglerne ikke blevet en barriere, idet samarbejdsprocessen enten har været baseret på tillidsfulde relationer og et begrænset offentligt honorar, hvorved de juridiske rammer ikke har været på tale eller er blevet faciliteret af en projektleder, som har formået at anvende reglerne til samarbejdets fordel. Litteraturen om OPP og samarbejdsdrevet innovation peger netop på, at ledelse af samarbejdsprocessen bidrager til

Table 2: Drivkræfter og barrierer for innovationsopnåelse i de fire cases

Teoretiske faktorer	Ældreområdet			Sundhedsområdet	
	Case 1: Innovation	Case 2: Ikke innovation	Case 3: Innovation	Case 4: Ikke innovation	
Analyseresultater	Drivkraft	Potentiel barriere	Drivkraft	Barriere	
Aflæring af udbudsreglerne	Drivkraft	Potentiel barriere	Drivkraft	Barriere	
Ekstern projektf finansiering	Drivkraft	Potentiel barriere	Drivkraft	Barriere	
Risikovillighed	Drivkraft		Drivkraft		
Forskellige fagligheder		Barriere		Barriere	
Forskellige beslutningskæder		Barriere		Barriere	
Investeringsvilje/ressourcer	Drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	
Organisatorisk opbakning	Drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	Barriere	
Gensidig tillid	Drivkraft	Delvis drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	
Fælles mål	Drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	
Ildsjæle/engagement	Drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	
Ledelse	Drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	Delvis drivkraft	
Kontrakt	Delvis drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	Drivkraft	

at overkomme eksogene og institutionelle barrierer (Sørensen og Torfing, 2011; Klijn og Teisman, 2000), mens tillid reducerer usikkerhed (Greve og Ejersbo, 2002: 40). I forhold til ekstern finansiering kan det i et innovationssystemperspektiv betragtes som den offentlige sektors måde at støtte innovation gennem puljer og fonde, men her viser analysen, at finansieringsvilkårene også begrænser parternes engagement, ressourcer og fokus i en af de to cases uden innovation, hvilket er et paradoks, der understøttes af tidligere OPI-undersøgelser (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2009; Weihe et al., 2011).

På institutionelt niveau viser analysen derudover, at særligt tre faktorer har været afgørende drivkræfter på tværs af de cases, hvor innovation er opnået. Risikovillig kultur, ledelsesmæssig opbakning og investeringsvilje hos parterne har medført ressourcer og fokus til innovationsprocessen. De to cases, der ikke har resulteret i innovation, har derimod været udfordret af forskellige og mere traditionelle institutionelle faktorer, der også vinder genklang i litteraturen om OPP og samarbejdsdrevet innovation. Det drejer sig om forskelle i samarbejds-kommunernes beslutningsgange, forskellige fagligheder og begrænset organisatorisk opbakning, som har skabt forsinkelser og frustration i samarbejdsprocessen (Klijn og Teisman, 2003; Torfing, 2012).

Slutteligt viser analysen, at ud over ledelse og tillidsbaserede relationer, som nævnt tidligere, har fælles formål og ildsjæle været væsentlige drivkræfter i samarbejdsprocessen. Studier af offentlig-privat innovation har vist, at ildsjæle via deres engagement og vilje skaber fremdrift i samarbejdet (Sundbo, 2013), mens fælles formål bidrager til at overkomme den usikkerhed, som et udviklings-samarbejde implicerer (Nissen, Evald og Clarke, 2014). I samspil med tillid har ildsjæle og formål været vigtige forudsætninger for videndeling, konflikthåndtering og faciliteringen af risikovillighed og ressourceallokering på institutionelt plan i de to cases, hvor innovation er opnået, hvilket viser faktorerens samspil. Samtidig er flere af disse samarbejdsprocessuelle forhold også blevet opfattet som centrale i de to cases uden innovation, men har i mindre grad været bærende for samarbejdet, som endvidere har været præget af flere institutionelle og eksogene udfordringer.

Diskussionen af analyseresultaterne leder frem til den overordnede konklusion, at i de cases, hvor innovation er opnået, er eksogene barrierer overkommet gennem faktorer i samarbejdsprocessen, der endvidere i tæt samspil med bestemte institutionelt betingede drivkræfter har været afgørende for udviklingen og implementeringen af nye løsninger. Mere specifikt er udbudsreglerne som en eksogen faktor blevet faciliteret af projektledelse og tillidsbaserede relationer, mens institutionel risikovillighed, organisatorisk opbakning og investeringsvilje i interaktion med en samarbejdsproces baseret på fælles formål, tillid og

ildsjæle har bidraget til at overkomme konflikter, skabe fremdrift og ressourcer til udviklingsarbejdet. Analysemodellen, som blev udledt af litteraturen om innovation og partnerskaber, har udgjort en anvendelig ramme til at undersøge faktorernes indflydelse på innovationsopnåelsen. Analysen informerer herigen- nem teoriudviklingen om samarbejdsdrevet innovation ved at belyse samspillet mellem og betydningen af eksogene, institutionelle og samarbejdsrelaterede faktorer i et innovationssamarbejde mellem offentlige og private aktører.

For de to cases, hvor innovation ikke er opnået, er der ikke et tydeligt mønster, som forklarer udfaldet på tværs af cases, men de institutionelle fakto- rer, der er til stede som drivkræfter i casene med innovation, er begrænsede eller fraværende, og de personlige relationer i samarbejdsprocessen har ikke i samme grad været bærende og dermed muligvis ikke tilstrækkelige til at overkomme de eksogene og institutionelle barrierer. Endvidere er flere af de undersøgte faktorer enten til stede i cases både med og uden innovation eller har ingen betydning haft, jf. tabel 2. Analysen giver dermed ikke et entydigt billede af, hvad der skal til for at opnå innovation i offentlig-privat innovationssamar- bejde, men bidrager til grundlaget og retningen for yderligere undersøgelser af drivkræfter og barrierer inden for den spirende forskning om OPI.

Note

Tak til redaktørerne og de to reviewere for kommentarer til en tidligere udgave af artiklen. Artiklen indgår i et forskningsprojekt, som medfinansieres med midler fra EU's Socialfond og Vækstforum Hovedstaden via OPALL-projektet. Supplerende materiale til artiklen findes [her](#).

Litteratur

- Alam, Quamrul, Md Humayun Kabir og Vivek Chaudhri (2014). Managing infra- structure projects in Australia. A shift from a contractual to a collaborative public management strategy. *Administration & Society* 46 (4): 422-449.
- Beach, Derek og Rasmus Brun Pedersen (2012). Process tracing: metode, design og forskningslogik, pp. 45-65 i Lotte Bøgh Andersen, Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen (red.), *Metoder i statskundskab*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bennett, Andrew og Colin Elman (2006). Qualitative research: recent developments in case study methods. *Annual Review of Political Science* 9: 455-476.
- Bloomfield, Pamela (2006). The challenging business of long-term public-private partnerships: reflections on local experience. *Public Administration Review* 66 (3): 400-411.

- Bommert, Ben (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review* 11 (1): 15-33.
- Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard (2010). Interviewet: samtalen som forskningsmetode, pp. 29-54 i Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (red.), *Kvalitative metoder, En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brogaard, Lena og Ole Helby Petersen (2014). *Overblik over offentlig-private innovationspartnerskaber (OPI) på velferdsområdet*. København: KORA.
- Bucar, Maja, Metka Stare og Andreia Jaklic (2013). Weak institutional framework as incentive for service innovation networks: focus on knowledge-intensive business services, pp. 326-348 i Faiz Gallouj, Luis Rubalcaba og Paul Windrum (red.), *Public-Private Innovation Networks in Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Christensen, Lasse R. og Ole Helby Petersen (2010). Reguleringen af udlicitering og offentlig-private partnerskaber. *Politica* 42 (2): 235-257.
- Dittmer, Martin A., Camilla Christiansen og Gorrissen F. Kierkegaard (2009). Denmark: public private partnership for innovation (PPPI) in Denmark. *European Public Private Partnership Law Review* 4 (4): 240-242.
- Dorado, Silvia og Peter Vaz (2003). Conveners as champions of collaboration in the public sector: a case from South Africa. *Public Administration and Development* 23 (2): 141-150.
- Edelenbos, Jurian og Erik-Hans Klijn (2007). Trust in complex decision-making networks – a theoretical and empirical exploration. *Administration & Society* 39 (1): 25-50.
- Edelenbos, Jurian og Erik-Hans Klijn (2009). Project versus process management in public-private partnership: relation between management style and outcomes. *International Public Management Journal* 12 (3): 310-31.
- Edelenbos, Jurian, Erik-Hans Klijn og Bram Steijn (2007). The role of trust in public private partnerships: Does trust matter? *Politik* 10 (3): 63-71.
- Eggers, William D. og Shalabh Kumar Singh (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing Bold Ideas in Government*. Ash Institute, Harvard Kennedy School.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2009). *Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation*. København: Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- Evald, Majbritt R., Helle A Nissen, Ann H Clarke og Kristin B Munksgaard (2014). Reviewing cross-field public private innovation literature: Current research themes and future research themes yet to be explored. *International Public Management Review* 15 (2): 32-57.
- Fogelberg, Hans og Stefan Thorpenberg (2012). Regional innovation policy and public-private partnership: the case of triple helix arenas in western Sweden. *Science and Public Policy* 39 (3): 347-356.

- Fuglsang, Lars (2013). Collaboration and trust in public-private innovation network: a case study of an emerging innovation model, pp. 247-264 i Faiz Gallouj, Luis Rubalcaba og Paul Windrum (red.), *Public-Private Innovation Networks in Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gallouj, Faiz, Luis Rubalcaba og Paul Windrum (2013). *Public-Private Innovation Networks in Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- George, Alexander L. og Andrew Bennett (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: MIT Press.
- Greve, Carsten og Niels Ejersbo (2002). Serial organizational monogamy: building trust into contractual relationships. *International Review of Public Administration* 7 (1): 39-52.
- Grimsey, Darrin og Mervyn K. Lewis (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management* 20 (2): 107-118.
- Hansen, Morten Balle og Mads Leth Felsager Jakobsen (2013). Offentlig sektor-innovation: Hvad er det? Og hvad er værd at vide om det? *Politica* 3: 243-249.
- Hartley, Jean (2005). Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money & Management* 25 (1): 27-34.
- Hartley, Jean, Eva Sørensen og Jacob Torfing (2013). Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review* 73 (6): 821-830.
- Hodge, Graeme A. og Carsten Greve (2007). Public-private partnerships: an international performance review. *Public Administration Review* 67 (3): 545-558.
- Inden, Tobias og Karsten Naundrup Olesen (2012). Legal aspects of public private innovation. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review* 4: 258-267.
- Jakobsen, Mads Leth Felsager (2013). Bureaucrati: ven eller fjende af (offentlig sektor) innovation? *Politica* 45 (3): 250-266.
- Klijin, Erik-Hans og Geert R. Teisman (2000). Governing public-private partnerships. Analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships, pp. 84-102 i Stephen P. Osborne (red.), *Public-private Partnerships. Theory and Practice in International Perspective*. London: Routledge.
- Klijin, Erik-Hans og Geert R. Teisman (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: an analysis of Dutch cases. *Public Money & Management* 23 (3): 137-146.
- Koppenjan, Joop F. M. (2005). The formation of public-private partnerships: lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public Administration* 83 (1): 135-157.

- Larsen, Troels Schultz og Karl Löfgren (2013). Empiriske studier af samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor – TRYK politi som case. *Politica* 45 (3): 307-322.
- Lember, Veiko, Tarmo Kalvet og Rainer Kattel (2011). Public sector innovation at the urban level: the case of public procurement, pp. 82-104 i Victor Bekkers, Jurian Edelenbos og Bram Steijn (red.), *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Lund, Dorthe H. og Nana Vaaben (2014). Offentligt-privat innovationsamarbejde: konkurrence og alliance, pp. 109-126 i Peter Aagaard, Eva Sørensen og Jacob Torfing (red.), *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Lundvall, Bengt-Åke (2010). *National Systems of Innovation. Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Anthem Press.
- Meijer, A. J. (2014). From hero innovators to distributed heroism. *Public Management Review* 16 (2): 199-216.
- Moore, Mark og Jean Hartley (2008). Innovations in governance. *Public Management Review* 10 (1): 3-20.
- Nielsen, Helle Ørsted og Anders Branth Pedersen (2013). Hvordan kan staten fremme innovation, der fører til bæredygtige energisystemer? Forskellige teoretiske approaches. *Politica* 45 (3): 323-343.
- Nissen, Helle A., Majbritt R. Evald og Ann H. Clarke (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: exemplified through public-private-innovation partnerships. *Industrial Marketing Management* 4: 473-782.
- Olesen, Karsten Naundrup (2013). Model contracts for public-private innovation partnerships, a Danish initiative. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review* 8 (3): 248-256.
- Pierre, Jon og B. Guy Peters (2000). *Governance, Politics and the State*. New York: St. Martin's Press.
- Reynaers, Anne-Marie (2014). Public values in public-private partnerships. *Public Administration Review* 74 (1): 41-50.
- Rogers, Everett M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Seawright, Jason og John Gerring (2008). Case selection techniques in case study research: a menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly* 61 (2): 294-308.
- Sundbo, Jon (2013). Public-private innovation networks in services: the crucial role of entrepreneurial fit, pp. 349-383 i Gallouj, Fäiz, Luis Rubalcaba og Paul Windrum (red.), *Public-Private Innovation Networks in Services*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Sørensen, Eva (2013). Netværksstyring og metastyring, pp. 115-132 i Annika Agger og Karl Löfgren (red.), *Politik og administration*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2008). Introduction. Governance network research: towards a second generation, pp. 1-21 i Eva Sørensen og Jacob Torfing, *Theories of Democratic Network Governance*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society* 43 (8): 842-68.
- Tidd, Joe, John Bessant og Keith Pavitt (1997). *Managing innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons.
- Torfing, Jacob (2012). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor: drivkræfter, barrierer og behovet for innovationsledelse. *Scandinavian Journal of Public Administration* 16 (1): 27-47.
- Torfing, Jacob, Eva Sørensen og Peter Aagaard (2014). Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en introduktion, pp. 15-36 i Peter Aagaard, Eva Sørensen og Jacob Torfing (red.), *Samarbejdsdrevet innovation i praksis*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Weihe, Gudrid, Steven Højlund, Eline Theresa Bouwhof Holljen, Ole Helby Petersen, Karsten Vrangbæk og Jacob Ladenburg (2011). *Strategic Use of Public-Private Cooperation in the Nordic Region*. København: Nordic Council of Ministers, TemaNord 2011:510.
- Winter, Søren C. og Vibeke Lehmann Nielsen (2008). *Implementering af politik*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.