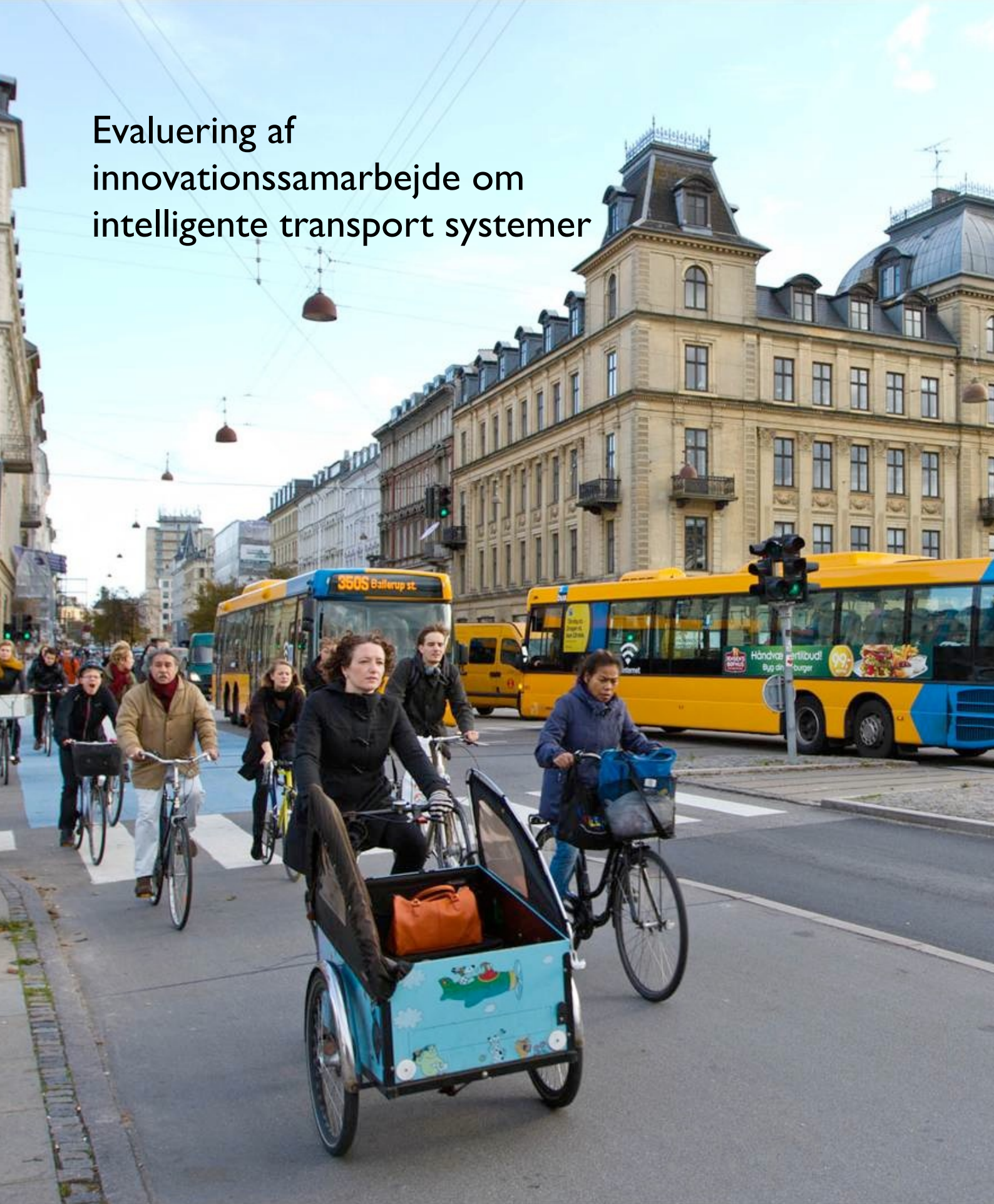


Evaluering af innovationssamarbejde om intelligente transport systemer



KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen

resonans

Indhold

Indledning.....	3
Evaluerings hovedresultater	3
Beskrivelse af innovationssamarbejdet	3
Innovation	4
Deltagere og samarbejdspartnere	4
Om evalueringen	4
Virksomhedernes evaluering.....	5
Et særligt samarbejde	5
Anbefalesværdigt samarbejde.....	5
Virksomhedernes anbefaling til Københavns Kommune.....	6
Virksomhedernes egne læringspunkter	6
Værdi af innovationssamarbejdet.....	6
Forventninger til innovationssamarbejdet	7
Det anderledes ved innovationssamarbejdet.....	7
Læringspointer ifølge virksomhederne.....	7
Citater fra virksomhederne	8
Københavns Kommune og samarbejdspartnernes evaluering.....	10
Værdifulde dele af processen.....	10
Udfordrende dele af processen	10
Samarbejdet under innovationssamarbejde	11
Rollerne i projektorganisationen.....	11
Kontrakter med virksomhederne.....	12
Test af ITS-løsninger	12
Innovationssamarbejdet som helhed.....	13
Læringspunkter i et ledelsesperspektiv.....	13
Eksterne konsulentråd til ledere i Københavns Kommune.....	14

Indledning

I denne rapport kan du læse evalueringen af et Offentligt Privat Innovationssamarbejde (OPI) om udvikling og test af nye Intel-ligente Transport Systemer (ITS) mellem Københavns Kom-mune og 16 virksomheder og vidensinstitutioner:

Innovationssamarbejdet blev afholdt i perioden oktober 2013 til maj 2014 og de 16 virksomheder og vidensinstitutioner samarbejdede i 8 tværfaglige teams, som hver udviklede og testede et nyt ITS koncept. De 8 ITS koncepter er beskrevet nærmere i publikationen *8 nye intelligente trafikløsninger*¹.

Innovationssamarbejdet blev afholdt som en del af programmet *ITS, trafikledelse og grøn mobilitet* under Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning (TMF). Resultaterne af innovations-samarbejdet skal sammen med andre ITS udviklingsprojekter danne grundlag for et større ITS udbud i 2014-15.

Evalueringens hovedresultater

Overordnet har alle parter oplevet, at innovationsarbejdet har været anderledes end andre samarbejder, bl.a. ved sin høje grad af gensidighed, gennemsigtighed og eksperimenterende arbejdsform. Projektet har været værdifuldt for både den of-fentlige part og de private parter.

De mest værdifulde dele af forløbet er elementer, som erfar-ingsmæssigt og forskningsmæssigt bidrager til innovationshøjde:

- ♦ Forskelligheden mellem parternes approach, erfaringer og input
- ♦ Indsigt i brugernes behov for en bedre problem-forståelse
- ♦ Indsigt i kommunes strategiske retning og adgang til kommunens data
- ♦ Feedback fra eksperter
- ♦ Prototyper og test tidligt i processen og i virkeligheds-nære situationer

Læringselementerne ved innovationssamarbejdet har primært omhandlet kommunikation, koordinering og organisering af forløbet. Da indholdet af koncepterne har været ganske kom-plekse, har der været brug for mest mulig enkelhed i samarbej-dets form.

Hvad er ITS og OPI?

ITS (Intelligente Transport Systemer) omhandler systemer og services, der bl.a. kan optimere fremkommelighed, miljø og sikkerhed i trafikken. Det kan for eksempel være en sensor, der registrerer antal biler på en vejstrækning. Det kan være en dynamisk informationstavle, der fortæller, hvor meget trafik der er forude. Eller det kan være en grøn bølge på en vejstrækning.

OPI (Offentlig Privat Innovationssamarbejde) er kende-tegnet ved at være en tværsektoriel samarbejdsform, hvor offentlige organisationer og private virksomheder som udviklingspartnere sammen skaber nye innovative løs-ninger. Der er derfor ikke tale om et klassisk "bestiller-leverandør" forhold, men et udviklingssamarbejde mellem offentlige og private partnere.

Beskrivelse af innovationssamarbejdet

I juni 2013 afholdt Københavns Kommune og Dansk Design Center en workshop om *Fremtidens intelligente mobilitet i stor-byer*. Workshoppen blev inspirationen og startskuddet til at starte det offentlig-private innovationssamarbejde (OPI) i Københavns Kommune.

Innovationssamarbejdet blev indledt med to åbne workshop i oktober 2013, hvor cirka 40 virksomheder mødte op og viste interesse. 16 virksomheder og videninstitutioner fandt sammen i 8 tværfaglige teams, og hvert team udviklede og testede en ITS-løsning i løbet af innovationssamarbejdet. Formålet var at sammensætte teams med forskellige faglighed og ind-gangsvinkel til ITS, som kunne skabe nytænkende bud på ITS-løsninger.

Københavns Kommune opstillede to hovedspørgsmål, som ITS-løsningerne skulle prøve at besvare:

- ♦ Hvordan kan København opnå en mere intelligent udnyt-telse af de eksisterende gaderum?
- ♦ Hvordan kan et samlet trafikledelsessystem sikre en effek-tiv og grøn mobilitet?

De 8 teams udviklede deres koncepter igennem en række workshops, som Københavns Kommune arrangerede med cirka et måneds mellemrum. En workshop omhandlede indkredsning af problemstilling, behov og potentialer. En anden gik ud på at

¹ <http://www.kk.dk/da/om-kommunen/indsatsomraader-og-politikker/trafik-og-infrastruktur/trafikplaner/intelligente-trafikloesninger>
side 3 af 14

udvikle en business case med markedsbehov, unikhed, skaleringsmulighed og risici. En tredje fokuserede på testfasen og hvordan prototyper og brugertest kan fokusere udviklingsprocessen. I alt blev der afholdt 7 workshops, inklusiv de to åbne workshops i oktober 2013 og en afslutningsworkshop i april 2014, hvor resultaterne af processen blev fremført.

Københavns Kommune bistod hvert team med en tovholder, som kunne sparre fagligt på konceptet. ITS programmets projektledelse holdt også møder med hvert teams to gange i processen. Dels i starten af samarbejdet og dels i slutningen, hvor fokus var på at bistå med afvikling af test.

Koncepterne blev testet i foråret 2014 på forskellige vis, som afspejlede de ret forskellige ITS-løsninger. En række teams havde udarbejdet fysiske prototyper af ITS-udstyr, som kunne afprøve i praksis i det københavnske byrum. Et team afholdte en byrumsforsøg med fleksible parkeringspladser. Et andet team lavede en computersimulering af en intelligent busprioritering. Og en række teams valgte at teste deres koncepter af i fokusgruppeundersøgelser eller i workshops med Københavns Kommunes trafikmedarbejdere.

En beskrivelse af de 8 ITS koncepter kan læses i publikationen *8 nye intelligente trafikløsninger*².

Innovation

Innovation bliver ofte udtrykt i statements som "det handler om at tænke ud af boksen". Dette innovationssamarbejde har haft et andet statement: "tænk til kanterne af boksen og lad innovationen udspringe dér".

Kanterne af boksen har fx vist sig ved at:

- ◆ Store, internationale og små danske virksomheder har samarbejdet i teams
- ◆ Teams har været sammensat ud fra kriteriet "størst mulig forskellighed i kompetencer"
- ◆ Prototyper har været testet i byens rum med direkte feedback fra byens borgere og brugere

Den innovative tilgang handler også om at arbejde agilt og iterativt, dvs. at tidligt udvikle en prototype, teste den af i praksis, og derefter gå tilbage og videreudvikle prototypen for igen at teste den af. Denne proces sikrer at koncepterne løser faktiske behov for brugerne og byen. Det handler også om at løbende udfordre koncepterne, og dermed skabe en robusthed ift. at løsningen teknisk kan realiseres, at der er et markedsbehov, og at der er en realistisk business case.

"Københavns Kommune har været meget modige ved at tage initiativ til dette innovationssamarbejde. Vi har turde stille spørgsmål, som vi ikke havde nogle oplagte svar på. Vi har turde vandre i blinde. Og det er der rent faktisk kommet rigtig spændende idéer og løsninger ud af." (deltagende virksomhedsleder)

Deltagere og samarbejdspartnere

I 6 virksomheder og vidensinstitutioner deltog i innovationssamarbejdet:

Blip Systems, Citelum Denmark, COWI, Danmarks Tekniske Universitet, Hermes Traffic Intelligent, Imtech Traffic & Infra, Infrateam, IXXI, Jesper K. Thomsen, Leapcraft, Open Air Neighborhood, Parkeon, Systra, Technolution, Thetis, Aalborg Universitet København.

Processen blev igangsat i regi af Dansk Design Centers initiativ med Change Works.

Selve innovationssamarbejdet blev afviklet med processtøtte fra konsulentvirksomheden Resonans, juridisk rådgivning fra advokatvirksomheden Rønne & Lundgren og forretningsmæssig rådgivning fra konsulentvirksomheden TTO.

Om evalueringen

Evalueringen er foretaget af konsulentvirksomheden Resonans, og evalueringsrapporten er skrevet af Resonans og Københavns Kommune i fællesskab.

Første del af rapporten består af virksomhederne og vidensinstitutionernes evaluering. Resultaterne baserer sig på en anonym spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaet blev besvaret af 10 respondenter, som repræsenterer 7 af de 8 teams, samt 10 ud af de 16 deltagende virksomheder og vidensinstitutioner. Flere af virksomheder er også blevet interviewet, for at få et kvalitativt input til deres oplevelse af innovationssamarbejdet.

Anden del af rapporten består af Københavns Kommunes medarbejdere og eksterne samarbejdspartners evaluering. Denne del af evalueringen bygger på et evalueringsmøde.

² <http://www.kk.dk/da/om-kommunen/indsatsomraader-og-politikker/trafik-og-infrastruktur/trafikplaner/intelligente-trafikloesninger>
side 4 af 14

Virksomhedernes evaluering

Et særligt samarbejde

Alle de deltagende virksomheder og vidensinstitutioner udtrykte, at de har oplevet innovationssamarbejdet som værdifuldt, og som et særligt samarbejde, der på en række områder skiller sig ud fra andre udviklingsforløb.

Innovationssamarbejdet med ét ord

exciting * inspiring * interesting *
good * time-consuming * enriching *
positive * collaboration * versatile

Virksomhederne har oplevet et...

mere dynamisk, iterativt og intenst forløb i et...

tættere samarbejde med den potentielle kunde, den offentlige part og baseret på et...

konsekvent fokus på byens behov gennem involvering af borgere og brugere

Anbefalesværdigt samarbejde

Promoter-scoren er en af de mest valide indikatorer på deltageres tilfredshed. Hvis man vil anbefale forløbet til andre er sandsynligheden høj for, at man selv har været rigtig godt tilfreds. I dette forløb vil samtlige virksomheder anbefale andre at indgå i et innovationssamarbejde med Københavns Kommune.

Betydningsfulde faktorer

- ◆ Det har givet en større indsigt i de udfordringer, en storby som København står i
- ◆ Samarbejdet er en win-win med positivt udbytte
- ◆ Virksomheder får bedre forståelse for politik og struktur – elementer af betydning for den offentlige part
- ◆ Tilgangen har været præget af åbenhed og interesse for nye idéer
- ◆ Samarbejdet har udvidet virksomhedernes netværk med relevante parter i feltet

Forudsætninger for udbytte

- ◆ Der er en øvre grænse for antallet af deltagere, fordi det risikerer at forsinke eller forhindre den kreative og innovative proces i teamet.
- ◆ Alle parter må have det nødvendige mod og tålmod. Principielt er der ingen garanti for, at den betydelige investering i tid vil give et tilstrækkeligt afkast i en innovationsproces.

Innovation i virksomhederne

9 ud af 10 mener, at forløbet har bidraget til innovation i deres egen virksomhed.

- ◆ Nye ideer til potentielle nye produkter og services
- ◆ Udvikling af nye projektidéer
- ◆ Større synlighed og nye designs
- ◆ En ny approach
- ◆ En testcase for virksomhedens strategi og vision

Virksomhedernes anbefaling til Københavns Kommune

Hvad bør Københavns Kommune gentage og forbedre i et fremtidig innovationssamarbejde?

Københavns Kommune bør gentage

- ♦ Det tætte samarbejde, adgang til data og umiddelbar feedback på foreslåede idéer
- ♦ Testfaciliteter og muligheder for tests i byens rum
- ♦ Vægt på diversitet i deltagerkaren, bl.a. på vidensdomæner, forretningsområder, virksomhedstyper
- ♦ Tilrettelæggelsen af forløbet med workshops, og den forudgående fokuserede forberedelse

Københavns Kommune bør forbedre

- ♦ Klare udmeldinger ift. forventninger til deltagerne i innovationssamarbejdet, særligt ved opstarten
- ♦ Tydelige succeskriterier og afgrænsninger af feltet
- ♦ Mindre bureaukratisk, mere enkel juridisk ramme, som kan tilpasses hvert team
- ♦ Længere varighed med større tidsmæssig afstand mellem workshops og én samlet online kommunikationsplatform frem for de mange mails

Virksomhedernes egne læringspunkter

Hvad vil virksomhederne selv ville gentage og forbedre, hvis de indgik i et fremtidigt innovationssamarbejde med Københavns Kommune?

Virksomheder og vidensinstitutioner bør gentage

- ♦ Samarbejdet mellem forskellige virksomhedstyper
- ♦ Feedback fra alle slags brugere (borgere, medarbejdere, eksperter, myndigheder)
- ♦ Tidlig konceptudvikling, 'use-cases' og 'rapid prototyping'

Virksomheder og vidensinstitutioner bør forbedre

- ♦ En endnu større diversitet i teamsammensætning
- ♦ Endnu tidligere involvering af brugerne ved fx at diskutere udfordringer helt fra starten af forløbet
- ♦ Flere visuelle illustrationer og hurtigere beslutningsprocesser undervejs

Virksomhedernes læringspunkter giver overordnet en indtryk af, at de har 'fået smag for' innovationsarbejdet, og ser værdifulde perspektiver i at arbejde mere dybdegående med innovationssamarbejdets grundelementer: Tænk stort, start småt og skaler hurtigt.

Værdi af innovationssamarbejdet

Hvordan har været værdifuldt for jeres virksomhed i innovationssamarbejdet?

9 ud af 10 mener

- ♦ Nye arbejdsrelationer med andre firmaer
- ♦ Nye arbejdsrelationer med Københavns Kommune
- ♦ Dialog med ITS-programleder

8 ud af 10 mener

- ♦ Professionelle diskussioner med eksperter

6 ud af 10 mener

- ♦ Nye internationale input og kontakter
- ♦ Adgang til visioner, strategier og data fra Københavns Kommune
- ♦ Testmuligheder i byens rum
- ♦ Facilitering af workshops

Forventninger til innovationssamarbejdet

Hvordan har jeres forventninger til innovationssamarbejdet været, sammenlignet med hvordan det blev?

Under forventninger

- ♦ Manglende juridisk klarhed
- ♦ Papirarbejdet
- ♦ Måske for bureaukratisk
- ♦ For snævert budget
- ♦ Kaotisk start
- ♦ Meget uformelle møder til start
- ♦ Tog tid at forstå forløbets formål og målsætning

Lig forventninger

- ♦ Gode netværks- og samarbejdsmuligheder
- ♦ Tætte relationer til partnere og Københavns Kommune
- ♦ Parternes professionalisme
- ♦ Organiseringen

Over forventninger

- ♦ Brugertests og feedback via tests
- ♦ Gennemgående udveksling med brugere og konsekvent udforskning af brugerbehov
- ♦ Processens åbenhed
- ♦ Mangfoldigheden og diversiteten i de deltagende parter bidrag og erfaringer
- ♦ Workshop-sessioner

Det anderledes ved innovationssamarbejdet

Hvad har været det anderledes i dette innovationssamarbejde, i forhold til andre samarbejder I har deltaget i?

- ♦ Samspil med brugerne
- ♦ Den åbne og iterative proces
- ♦ Mere dynamisk
- ♦ Samspil med offentlig part
- ♦ Prioritering af ideer
- ♦ Intensiteten

Læringspointer ifølge virksomhederne

Hvad kan forbedres og gentages i et fremtidigt innovationssamarbejde?

Kan forbedres

- ♦ Større klarhed og enkelhed i formuleringen af forløbets målsætninger. Flere afgrænsninger er ønskværdige. Det kan fokusere og øge kreativiteten.
- ♦ Mindre bureaukratisk, mere effektiv proces om den juridiske kontraktindgåelse. Mindre papirarbejde.
- ♦ Stærkere fortælling om OPI-principper og nytten af offentlig-privat innovation i starten af forløbet. Samarbejdsformen var ny for de fleste parter, og det har taget tid at erfare pointerne.

Kan gentages

- ♦ Det tætte samarbejde med Københavns Kommune giver en bedre problemforståelse og adgang til værdifuld data.
- ♦ Den iterative proces med feedback undervejs fra brugere og eksperter giver ny indsigt. Hurtige prototyper er en nyttig arbejdsform.
- ♦ Forskelligheden af partnere, tilgange og input inspirerer og giver et bedre resultat.

Citater fra virksomhederne

Flere af de deltagende virksomheder blev interviewet med henblik på at få et mere detaljeret indblik i deres oplevelser fra innovationssamarbejdet.

"The tests with the municipality and the users was very interesting, as it gave us a good review of users need to help us adjust our concept and to better communicate on it"

"Ability of different companies from different countries with different cultures to bring their experience and value to propose an innovative approach to the city"

Hvordan har du generelt oplevet innovationssamarbejdet om intelligente transport systemer?

"Det har været spændende, lærerigt og vi har fået nye samarbejdspartnere i forløbet"

"Får vi egentlig noget nyt ud af det? Ja – det gør vi. Man får tænkt tingene igennem på en anden måde"

"Involvering af eksterne eksperter var suverænt. Kriminalteknisk råd var rigtig godt. Det løftede niveauet og kom med noget andet. Det gav noget andet end vores forskere, der kommer med en anden faglighed"

"Vi har lært en masse af processen. Det er rigtig godt, at man har været ambitiøs i kommunen"

"Den afsluttende seance var god – der var kommet mange spændende og anderledes projekter ud af det"

"Som lille virksomhed har vi fået mulighed for at få et dybt indblik i de aktuelle aktiviteter og tendenser som foregår vedrørende smart city i København. Herigennem har vi kunnet danne nye frugtbare partnerskaber med de øvrige deltagere, som allerede tidligt viste sig synergetiske."

Hvordan har du oplevet at være en mindre virksomhed?

"Meget givtigt for det har været en unik mulighed for at pitche ind på et kommunalt projekt, med nye og større samarbejdspartnere, som man har fundet et fælles formål med. Væsentlige ting som muligvis ikke var sket uden for dette samarbejde"

"Vi har som mindre virksomhed fået mulighed for at sætte vores præg i øjenhøjde med de større virksomheder og videninstitutioner, hvilket normalt ikke er muligt i udviklingsfaserne. Ved andre større udbud har virksomheder af vores størrelse det traditionelt vanskeligt med at byde ind, da vi ikke har ressourcer til at opbygge og afprøve løsninger, som ikke allerede er udviklede."

Hvad tager du med fra forløbet?

"Helt konkret så har vi jo fået det innovations-samarbejde på agendaen. Vi tager nogle konkrete værktøjer med. Vi har fået lavet nogle partnerskaber og vi har især fået et rigtig godt partnerskab med Københavns Kommune og de deltagende virksomheder"

"Viden om ITS, et godt projekt, nye samarbejdspartnere og vi håber på sigt: En økonomisk gevinst!"

"Et styrket netværk, med nogle nye prototyper på intelligente trafikløsninger og med et øget kendskab til kommunens trafikale infrastruktur, tilgange og behov."

"Samarbejdet med en arkitektvirksomhed. Vi fortsætter et samarbejde og idéen med delebil-erne prøver vi at lancere sammen. Vi forsøger en fælles markedsføring. Og så har vi fået selve videreudviklingen af vores idé, som et resultat af innovationssamarbejdet"

"Nye stærke partnerskaber, nye projekter, ny forretningsområder, samt et godt overblik over aktiviteter og spillere på markedet for smart city i København."

"Vi ved nu, hvor vi kan gå hen og finde specifikke relevante kompetencer på de områder, hvor vi ikke selv er stærke. Endnu mere væsentligt er det, at andre virksomheder ved, hvad de skal komme til os"

Har du et godt råd til Københavns Kommune i forhold til næste gang, de skal lave et OPI-forløb?

"Da jeg blev præsenteret for projektet, tænkte jeg, at det var for ambitiøst og for stramt en tidsplan. Det tænker jeg sådan set fortsat. Med mere tid og flere midler, tror jeg, der havde været plads til at slå håret mere ud, og der ville opstå mere innovation, end det var tilfældet"

"Det er nok opstartsdel af det, som jeg har hæftet mig mest ved, som værende tung. Hvad var det som Københavns Kommune gerne ville have løst med denne her proces? Der var nok for mange ingeniører i lokalet i starten"

"Tiden var for knap til at vi kunne nå at udvikle og lave prototyper af nye banebrydende opfindelser"

"Afsæt lidt mere tid til det og tænk det lidt mere i nogle faser. De første 2-3 måneder gik med at prøve at få et partnerskab på plads. Måske man skal bruge noget længere tid på at modne, også derefter sætte gang i et intenst forløb?"

"Man kan få folk til at sætte sig sammen og arbejde intenst og fokuseret over kort tid, så er det rigtig godt. Men det er også super svært, når det sker fragmenteret og over kort tid. Vores udfordring var, at vi var fire forskellige enheder, der skulle arbejde sammen over 8 måneder"

"Løsningsvinduet var enormt, så hvis man ikke bliver guidet, så kan det stikke af i alle mulige retninger. Alle teams synes, at de har lavet nogle rigtig spændende projekter, men det er ikke sikkert, at det lige var det Københavns Kommune kunne bruge"

"Juridisk gennemsigtighed, når man som lille virksomhed investerer mandetimer er man ikke interesseret i at bruge dem på administration."

Københavns Kommune og samarbejdspartnernes evaluering

Værdifulde dele af processen

Hvad har I oplevet, som har været særligt i det her forløb, i forhold til samarbejder I kender fra andre sammenhænge? Hvad har været værdifuldt?

- ♦ Den åbne innovative proces, som har sat nye samarbejdsrelationer i gang mellem virksomhederne.
- ♦ At arbejde med et beskrevet udviklingsmål har givet virksomhederne retning i den åbne innovationsproces.
- ♦ Inddragelsen af brugerperspektiver og relevante undersøgelser tidligt i processen for at inspirere virksomhederne til at tænke brugercentreret og inddrage relevant research.
- ♦ Projektet formåede at tiltrække internationale og udenlandske virksomheder.
- ♦ At arbejde projektorganiseret og tværfagligt mellem trafik- og erhvervsområdet.
- ♦ At forløbet var intensivt og dynamisk planlagt over 6 måneder.

Udfordrende dele af processen

Hvad har I oplevet, som har været særligt i det her forløb, i forhold til samarbejder I kender fra andre sammenhænge? Hvad har været udfordrende?

- ♦ Den uklare opstart med uklare mål og resultater.
- ♦ Gruppernes frie sammensætning – skulle der have været kriterier for sammensætningen og evt. nedlukning af nogle gruppers arbejde undervejs?
- ♦ Det har været svært at formulere præcisere succeskriterier og indikatorer.
- ♦ Der blev ikke arbejdet lang tid nok i idéudviklingsprocessen.
- ♦ Det står uklart om det internationale perspektiv og effekten heraf blev opnået?
- ♦ Den kontraktmæssige del af processen var meget omfattende og besværlig.

Samarbejdet under innovationssamarbejde

Hvordan har samarbejdet fungeret imellem Københavns Kommune og virksomhederne?

- ◆ Spørgsmålet er, om det ville have været nyttigt at stille flere krav og kriterier op, som kunne have styret virksomhederne i en mere fokuseret retning? Er det overhoved muligt, når vi arbejder med en innovativ efterspørgsel og ikke faste hyldevarer? Handler det mere om at stille de rigtige innovative spørgsmål frem for at stille krav og succeskriterier op? Eller kan vi arbejde med en kombi-model næste gang?
- ◆ Forløbet har været omfattende i tid og ressourcer. Hvordan vurderer vi, om indsatsen står mål med resultatet?
- ◆ Det har været givende for projektet at have eksterne eksperter med i form af advokat i innovationssamarbejder, virksomhedsekspert og innovationskonsulenter.
- ◆ Virksomhederne har været meget optaget af, hvilke midler i form af testmidler, der kunne finansiere deres udviklingstid.
- ◆ Ressourcer og tid til at understøtte den interne forankring og den løbende dialog med de interne tovholdere og deres ledere har ikke været optimal.

Rollerne i projektorganisationen

Hvordan har I oplevet jeres roller i innovationssamarbejdet, som henholdsvis projektmedarbejder, tovholder, jurist og ekstern konsulent?

- ◆ Uklar rolle for tovholderne – herunder vægtningen af rollen som facilitator vs. faglig ekspert, forventet tidsforbrug og ansvarsområde.
- ◆ Generelt kunne den interne organisering være mere klar og forventningsafstemt også med tovholdernes ledere.
- ◆ Vigtig med en klar indgang for virksomhederne, fx en tovholder eller projektlederen.
- ◆ God erfaring med en projektleder på fuld tid.
- ◆ Økonomien har været uklar både for Københavns Kommune via støtten fra Markedsmodningsfonden, antallet af arbejdstimer og virksomhedernes støtte via testmidlerne.
- ◆ Det er udfordrende som ekstern ekspert at blive kastet ind og ud af processen.

Kontrakter med virksomhederne

Hvordan har kontraktdelen af innovationssamarbejdet fungeret?

- ◆ Kontraktdelen har været omfattende i forbrug af tid og ressourcer.
- ◆ Det havde været en fordel at have kendt mere til aftalerne fra starten.
- ◆ Processen kunne være lettet ved at forberede virksomhederne på kontraktprocessen gennem fællesmøder.
- ◆ Tiltrædelseserklæringen er en fordel, når der er så mange virksomheder med i forhold til at udskille statsstøtteproblematikken der.
- ◆ Hovedkontrakten gav den fordel, at de ikke skulle ned og diskutere de enkelte formuleringer.

Test af ITS-løsninger

Hvordan har afviklingen af test i innovationssamarbejdet fungeret?

- ◆ Test-fasen har været meget givende for både virksomheder og Københavns Kommune, da testforløbet har givet bruger-feedback samt input til videreudvikling af løsningerne i en tidlig fase.
- ◆ Tidsplanen var presset – og virksomhederne skulle holdes fast på tidsplanen.
- ◆ Københavns Kommune har fået gode erfaringer med forskellige former for test, fx simuleringer og tidlige brugertest. Meget relevant med testforløb i teknologi-projekter, fx Smart City.
- ◆ For at understøtte innovation og fremdrift i testprocessen er man nødt til at have en vis grad af risikovillighed.
- ◆ Der har været brug for hurtig og dynamisk beslutningskraft frem for de traditionelle formelle kommunale juridiske beslutningsprocesser.
- ◆ En læring er, at Københavns Kommune med fordel kan arbejde med risikovurderinger og test-forløb i mindre skala i et fremtidigt innovationssamarbejde.

Innovationssamarbejdet som helhed

Hvordan har innovationssamarbejdet fungeret i sin helhed?

- ♦ "God ide at arbejde med klarere succeskriterier i et nyt innovations-samarbejde."
- ♦ "Det er ok at stille krav – det er legitime krav. Og 'tragte' deltagerne ind undervejs, fx faseskift."
- ♦ "Definere klarere roller og arbejdsdeling mellem tovholder og programleder i et fremtidigt forløb."
- ♦ "Den juridiske proces – vi skal bruge vores erfaringer i forhold til næste gang."
- ♦ "Vigtigt at arbejde med risikovurdering og betydningen af risikovilligheden."
- ♦ "Vigtigt at evaluere det, der kommer ud af det. Det er det, der er vigtigt."

Læringspunkter i et ledelsesperspektiv

Hvilke læringer kan projektledelsen tage med fra innovationssamarbejdet?

- ♦ "Vi har ikke fået det forankret bredt i Københavns Kommunes organisation."
- ♦ "Ledelsen anerkender det - og synes det er spændende."
- ♦ "Hvordan får vi ledelsen til at arbejde innovativt og får det til at ske i virkeligheden?"
- ♦ "Nogle af de interne workshops handlede om, at folk sagde nej. Hvad kunne vi have gjort der? Kunne vi have fået organisationen til at tænke mere innovativt?"
- ♦ "Det kunne jo også være interessant at bruge nogle elementer i innovationsprocessen i andre processer."

Eksterne konsulentråd til ledere i Københavns Kommune

Konsulentvirksomheden Resonans' råd til, hvad ledere i Københavns Kommune kan gøre i fremtidige innovationssamarbejder:

- ♦ Inviter forskelligartede virksomhedstyper med i et åbent samarbejde. Både de store og de små. Både de danske og de internationale. Både de tekniske og de, der supplerer den tekniske faglighed med fx sociologi, arkitektur, design og psykologi.
- ♦ Stil ambitiøse opgaver, som I ikke selv kender svarene på. Formuler opgaven som et spørgsmål. Vær opmærksom på at 'benspænd' beforder kreativiteten, så hold ikke tilbage med afgrænsninger eller ambitiøse succeskriterier.
- ♦ Stimuler relationerne mellem virksomhederne. Det er nødvendigt at skabe rammer i innovationssamarbejdet, som giver mulighed for networking og mere uformel dialog. En forudsætning for, at virksomhederne får øje på, hvad andre kan tilbyde af nye, værdifulde perspektiver på idéer og løsninger.
- ♦ Stil data og dygtige medarbejdere til rådighed for hvert team. En indgang per team. Vær tydelig om forventninger til tidsforbrug og rolle. Et forløb bestående af en række strukturerede workshops, hvor virksomhedsteams samarbejder med hinanden og med Københavns Kommunes medarbejdere kan være en frugtbar ramme.
- ♦ Byen repræsenterer en guldgrube af testmuligheder, som er ubetalelig for virksomheder og vidensinstitutioner: 'Testet in Copenhagen' ® har stort potentiale som brand. Vær opfindsom i måder, hvor på Københavns Kommune og virksomhederne kan få tidlig, umiddelbar respons på deres idéer direkte fra byen og borgerne, i byen.