



Mod bæredygtige offentlig-private strategiske partnerskaber i life science: anbefalinger fra partnerskabsevalueringen af Erhvervsfyrtårn
Life Science – Sund Vægt



Maria Kristiansen, professor; Andrea Nedergaard Jensen, videnskabelig assistent;
Abirami Srivarathan, post.doc.

Institut for Folkesundhedsvidenskab, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet

Indholdsfortegnelse

FORORD	3
BAGGRUND OG FORMÅL.....	6
METODE	8
RESULTATER OG ANBEFALINGER.....	10
Komplekse samfundsudfordringer kalder på langsigtede, strategiske partnerskaber.....	10
Anerkendelse af udfordringens kompleksitet og betydning for tilgang.....	12
Tydeligt og rummeligt narrativ om partnerskabets værdi.....	14
Facilitering af kendskab, rollefordeling og relationsdannelse.....	16
Transparens og tid til løbende meningskabelse.....	18
Styrket facilitering via partnerskabscenter.....	19
Langsigtet værdiskabelse via organisatorisk alignment og kompetenceløft.....	21
Fokus på implementering og skalering.....	23
En systematisk videnstilgang.....	25
Rummelige finansieringsmodeller.....	27
ANBEFALINGER TIL OFFENTLIG-PRIVATE STRATEGISKE PARTNERSKABER	28
KONKLUSION.....	29
YDERLIGERE INSPIRATION OG LÆSNING.....	30

Forord

I et bredt offentlig-privat partnerskab, er vi gået sammen i Erhvervsfyrtårn Life Science om at løfte borgernes sundhed samt styrke danske virksomheders vækst, beskæftigelse og eksport.

At løse komplekse sundhedsudfordringer kræver nytænkning og inddragelse af en bred og differentieret aktørkreds, og det har i den grad været kendetegnende for partnerskabet bag Erhvervsfyrtårn Life Science.

Der mangler i dag viden om, hvordan man samarbejder og organiserer veldrevne partnerskaber, og den viden kommer blandt andet fra indsigt i, hvordan man operationelt, taktisk og strategisk driver et partnerskab. Den viden, der er skabt og opsamlet i Erhvervsfyrtårn Life Science, skal danne præcedens for, hvordan man former gode offentlig-private partnerskaber til løsning af komplekse udfordringer.

Over hele kloden står man overfor at skulle løse problemstillinger inden for sundhed, og her er det oplagt at etablere partnerskaber på tværs af den offentlige og private sektor. Partnerskabsmodellen for Erhvervsfyrtårn Life Science er derfor ikke alene relevant i Danmark, men har et stort potentiale for at inspirere internationalt. Allerede nu er der ved at blive etableret lignende initiativer med holistiske tilgange til at løse sundhedsudfordringer i partnerskaber i andre lande.

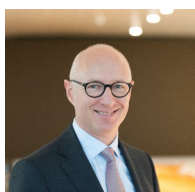
Et af de perspektiver ved Erhvervsfyrtårnets arbejde, som inspirerer mange, er arbejdet med erhvervs- og sundhedspolitik som to faktorer, der er gensidigt afhængige. Lykkes man med at skabe succesfulde sundhedsløsninger vil der typisk også være et kommercielt potentiale til gavn for vækst og beskæftigelse, og der opstår en win-win-win situation, hvor borgere, sundhedsvæsenet, virksomheder og samfundet som helhed får gevinst.

Både i Danmark og resten af verden, skal vi arbejde langt mere i partnerskaber. Vi ser frem til at aktivere den nye viden og læringerne fra Erhvervsfyrtårn Life Science, samt at bane vejen for det videre arbejde med at udbrede partnerskabsmodellens samarbejds- og organisationsform.

Vi i Erhvervsfyrtårn Life Science's partnerskab vil gøre Danmark til et fyrtårn for innovative sundhedsløsninger på kronikerområdet.

Det har været en fornøjelse at igangsætte arbejdet med sund vægt i Erhvervsfyrtårnets første fase.

På vegne af partnerskabet Erhvervsfyrtårnet Life Science



Lars Fruergaard Jørgensen

Administrerende direktør

Novo Nordisk A/S



Diana Arsovic Nielsen

Direktør

Danish Life Science Cluster

Deklarationer og taksigelser

Dette whitepaper bygger på forskning gennemført som led i den tværgående evaluering af organiseringen af det offentlig-private strategiske partnerskab Erhvervsfyrår Life Science – Sund Vægt, og har modtaget støtte fra Den Europæiske Fond for Regionaludvikling (bevillingsnr. REACTRF-21-0024).

Evalueringen er gennemført i overensstemmelse med Københavns Universitets Kodeks for god videnskabelig praksis. Whitepaperet har gennemgået en uafhængig fagfælle vurdering.

Forfatterne ønsker at takke alle interviewpersoner for deres generøsitet og tid i forbindelse med dataindsamlingen. Udformningen af dette whitepaper er gennemført med faglige input fra Trine Søby Christensen og Jane Nøhr fra Danish Life Science Cluster samt Theis Lange fra Institut for Folkesundhedsvidenskab, Københavns Universitet. Forfatterne ønsker at takke disse for brugbar og inspirerende sparring samt kommentering af første udkast af dette whitepaper. Også tak til studentermedhjælpere Bjørk Bitsch Jørgensen, Mie Klarskov Jensen og Sabrina Valentin for assistance med transskribering og layout. En særlig tak til seniorforsker Anna Mygind Rasmussen, Forskningsenheden for Almen Praksis, Aarhus, for grundig og konstruktiv peer-review i flere omgange.

Baggrund og formål



Strategiske partnerskaber med en missionsorienteret tilgang, hvor offentlige og private aktører arbejder sammen for at løse komplekse samfundsudfordringer, anvendes i stigende grad. Inden for life science er denne tilgang særlig relevant, fordi problemstillingernes kompleksitet nødvendiggør den nytænkning og synergi, som netop kan opstå i brede og mangfoldige partnerskaber på tværs af sektorer, perspektiver og discipliner.

Partnerskabernes popularitet er der ikke tvivl om, men udfordringen består i særdeleshed i at sikre, at de er bæredygtige samt resulterer i reelt implementerbare og effektive nye løsninger skabt i fællesskab. Det store spørgsmål er så, hvordan man ikke kun etablerer og opstarter disse partnerskaber på den bedst mulige måde, men også faciliterer og sikrer bæredygtigheden af offentlig-private strategiske partnerskaber? De mange strategiske partnerskaber i dansk life science er ofte fokuserede på konkrete aktiviteter inden for afgrænsede, korterevarende tidsperioder. Den erfaring og læring, der handler om, hvordan man etablerer og driver strategiske partnerskaber på bedste vis, er der ofte ikke tid eller ressourcer til at indhente og formidle. Det betyder, at en løbende tilpasning af partnerskaberne og vidensdeling på tværs af partnerskaber får trange kår. Det vil vi gerne ændre på.

Dette whitepaper præsenterer en dybdegående forskningsbaseret evaluering af et bredt, strategisk partnerskab med titlen Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt, som blev lanceret i 2022 på initiativ fra Erhvervsministeriet. Visionen i det strategiske partnerskab er at skabe mere lighed i sundhed ved at styrke innovation og vækst inden for life science og velfærdsteknologi. Partnerskabet skal således løfte borgernes sundhed samt styrke danske virksomheders vækst, beskæftigelse og eksport med særligt fokus på innovative sundhedsløsninger. Deltagerne i erhvervsfyrtårnet består af private virksomheder, kommuner, regionale aktører og vidensinstitutioner i Region Hovedstaden. Partnerskabsmodellen løber frem til 2030, hvilket udgør en usædvanlig lang projektperiode, og der er i første omgang bevilget 82 millioner DKK for perioden november 2021 til august 2023. Dertil kommer medfinansiering fra flere af de private aktører i partnerskabet. Mens social lighed i sundhed bredt er det overordnede sigtemål, har Erhvervsfyrtårn Life Science til en begyndelse rettet fokus på sund vægt, herunder at forebygge, opspore og behandle svær overvægt. I dag, medio 2023, er Erhvervsfyrtårnets fokus udvidet til også at omfatte mental sundhed, fortsat med fokus på lighed i

sundhed. Visionen er således at arbejde strategisk med sundhedsudfordringer, som ikke kan løses af enkeltstående aktører alene, men netop fordrer samarbejde på tværs af sektorer.

Som led i Erhvervsfyrtårnet blev der etableret en række tværgående løftestænger for at sikre systematisk og løbende dokumentation og læring. Som videnspartner gennemførte forskere ved Institut for Folkesundhedsvidenskab, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet, med faglige input fra repræsentanter for Danish Life Science Cluster, derfor en evaluering med det formål at identificere læring relateret til potentialer og udfordringer inden for offentlig-private strategiske partnerskaber. Derved er ambitionen at indsamle og formidle de væsentligste anbefalinger i takt med, at partnerskabet udfolder sig, for herigennem at sikre evidens som skal styrke og kvalificere både Erhvervsfyrtårnet og andre strategiske partnerskaber inden for life science området.

Metode



Evalueringen bygger på et kvalitativt evalueringsdesign, hvor data blev indsamlet i perioden fra den 15. september til den 25. november 2022. Populationen udgøres af samtlige medlemmer af Erhvervsfyrårnets hovedkonsortium og styregruppe. Efter indledende præsentationer af formål og metode ved møder i de to fora, blev der udsendt invitationsmail med informationsbrev samt samtykkeerklæring med tilhørende oplysningsskema i henhold til god videnskabelig praksis og GDPR-lovgivningen. I alt blev der gennemført 31 interviews med 33 informanter svarende til 97% af de mulige interviewpersoner. En kommunal repræsentant afslog deltagelse, og i ét interview deltog to repræsentanter fra samme organisation, idet deltagelsen i henholdsvis hovedkonsortium og styregruppe var delt mellem disse. Nedenfor fremgår en oversigt over interviewpersonernes organisatoriske tilhørsforhold.

Hovedkonsortium	Styregruppe
<ul style="list-style-type: none">•Albertslund Kommune•Copenhagen Capacity•Danish Life Science Cluster•Greater Copenhagen•Københavns Kommune•Københavns Professionshøjskole•Københavns Universitet•Novo Nordisk A/S•PensionDanmark•Region Hovedstaden•UNION Therapeutics•Vallensbæk Kommune•Wonderful Copenhagen	<ul style="list-style-type: none">•Albertslund Kommune•Ballerup Kommune•Bispebjerg og Frederiksberg Hospital•Copenhagen Capacity•Danish Life Science Cluster•Dansk Industri•DTU•Erhvervshus Hovedstaden•Falck Healthcare•Furesø Kommune•Gladsaxe Kommune•Greater Copenhagen•Københavns Kommune•Københavns Professionshøjskole•Københavns Universitet•Netcompany•Novo Nordisk A/S•Novo Nordisk Fonden•PensionDanmark•Region Hovedstaden•Rigshospitalet•Wonderful Copenhagen

Figur 1: Oversigt over interviewpersonernes organisatoriske tilknytning

Forud for det enkelte interview blev der udarbejdet en kort karakteristik af interviewpersonens organisation og rolle i Erhvervsfyrtårnet samt overordnet i relation til dansk life science. Ved alle interviews, bortset fra ét, deltog to forskere for derved at sikre kvalitet, konsistens og dybde i interviewene. Der blev derudover nedskrevet feltnoter efter hvert interview. Interviewguiden var semistruktureret og bestod af en række spørgsmål til afdækning af både potentialer og udfordringer i partnerskabet. Der blev spurgt til rationaler for deltagelse, roller, forventninger og grad af indfrielse heraf, oplevelse af værdiskabelse i koblingen mellem vækst, sundhed og erhvervsfremme, relevans af de deltagende aktører, eventuelle manglende aktører, samt vigtigste opmærksomhedspunkter for partnerskabets fremtidige udvikling og forankring. Alle interviews blev optaget, transskriberet ordret og analyseret tematisk via softwareprogrammet NVivo. Udgangspunktet for analysen var identificering af potentialer og udfordringer opdelt efter ovennævnte temaer i interviewguiden. Ved hvert tema blev både enighed og divergens over aktørernes perspektiver analyseret for derved at inkludere diversiteten i det omfattende datamateriale. I alt består datagrundlaget af 550 siders interviewtransskribering samt 60 siders feltnoter. Baseret på den tematiske analyse af empirien, som består af en række oplevede udfordringer og potentialer ved partnerskabet, blev der udarbejdet 10 overordnede anbefalinger, som præsenteres nedenfor. Udvalgte citater er inkluderet med angivelse af hvorvidt citatet stammer fra henholdsvis en offentlig eller privat partner.

For at sikre løbende vidensdeling og impact heraf for tilretningen af Erhvervsfyrtårnets partnerskabsmodel, arbejdede vi kontinuerligt med analyse og formidling af foreløbige resultater i form af konkrete anbefalinger parallelt med dataindsamlingen. Foreløbige resultater blev præsenteret på møder for hovedkonsortiet og styregruppen, via 1:1 sparringsmøder med partnerorganisationer, og i bredere formidling til aktører inden for dansk life science herunder ved seminarer og offentlige events.

Resultater og anbefalinger

Komplekse samfundsudfordringer kalder på langsigtede, strategiske partnerskaber

Anbefaling 1: Etablér langsigtede, strategiske partnerskaber, hvis udfordringen er kompleks.



Erhvervsfyrtårn Life Science beskæftiger sig med en kompleks samfundsudfordring centreret omkring at mindske social ulighed i sundhed, dvs. det faktum, at levevilkår, sundhed og sygdom er systematisk skævt fordelt i samfundet, afhængigt blandt andet af uddannelsesniveau, indkomst og andre sociale forhold. Et fælles fund på tværs af interviews handler netop om behovet for at indgå i brede og især langsigtede offentlig-private strategiske partnerskaber, når velfærdsstatens mange komplekse samfundsudfordringer skal løses. Interviewpersonerne fremhæver en række sammenvævede udfordringer, som de anser som vigtige bevæggrunde for at indgå i partnerskabet. Disse omhandler særligt udfordringer ved et fragmenteret samfund i hastig udvikling hvor den sociale ulighed i sundhed er markant, og hvor en aldrende befolkning kalder på bæredygtige sundhedsløsninger. Derudover fremhæver flere de presserende udfordringer med rekruttering og fastholdelse i velfærdsprofessionerne, og uforløste potentialer i brug af sundhedsdata og digitaliserede løsninger. Social lighed i sundhed, og i første runde fokus på sund vægt, kalder på interdisciplinære, tværsektorielle og multi-dimensionelle løsninger med fokus på individ, familie, lokalsamfund og overordnede samfundsstrukturer på tværs af politikområder og fagfelter frem for de ofte individcentrerede, kortsigtede interventioner udviklet og implementeret i mindre og mere ad hoc prægede partnerskaber, som hidtil har præget feltet. Erhvervsfyrtårnet opleves derfor som aktuelt, set i lyset af større samfundsudfordringer, i Danmark og internationalt, og mange fremhæver især behovet for at erhvervslivet i endnu højere grad arbejder med sundhedsvæsenets udfordringer og derved understøtter velfærdsstatens bæredygtighed.

”Jeg ser lidt bredt og samfundsøkonomisk på ulighed i sundhed. Danmark har en aldrende befolkning og en arbejdsstyrke, der bliver reduceret over tid på grund af demografien. Derfor er kroniske sygdomme faktisk en tikkende bombe. Så hvis vi kan få forbedret den kroniske sygdomsdimension, så er det indirekte erhvervsfremme, fordi det øger arbejdsudbuddet, og dermed kommer til at styrke erhvervslivet.” (privat)

Dette var særligt tydeligt i interviews med kommunale og regionale aktører, som er ansvarlige for levering af sundhedsydelser.

”Det er altid godt, når man selv sidder i sådan en offentlig sektor-sovs, at lære noget af det private: business og klarhed. Men også at lære om deres uvidenhed på nogle punkter. For så får man måske ændret nogle fordomme til noget konkret viden.” (offentlig)

Partnerskabet giver således mening som ramme for læring og kompetenceopbygning, som giver nye måder at gribe problemstillingen an på i krydsbefrugtninger, som ellers ikke ville ske i mere kortsigtede og mindre bredspektrede projekter. Tidshorisontens betydning, hvor der arbejdes frem mod 2030, bliver af flere beskrevet som altafgørende, netop fordi social ulighed i sundhed er en kompleks, vedvarende udfordring. Den strategiske mulighed for at sammenkoble Erhvervsfyrtårnet med FN’s Verdensmål fremhæves af flere som oplagt.

Anerkendelse af udfordringens kompleksitet og betydning for tilgang

Anbefaling 2: Benyt en participatorisk, eksplorativ og brugercentreret proces før løsninger identificeres og beskrives.



Når den udfordring, som et strategisk partnerskab skal løse, er kompleks, må fremgangsmåden frem mod formulering af nye løsninger i regi af partnerskabet reflektere denne grundforudsætning. Anerkendelse af kompleksitet kan være i modstrid med den hastighed, som ofte karakteriserer strategiske partnerskaber. På trods af at Erhvervsfyrsturnets sigtelinje er 2030, bliver midler tildelt med korte ansøgningsfrister, en afgrænset periode for udmøntning af midlerne og dermed forventninger til levering af konkrete, målbare resultater som kræver at partnerskabet, allerede i udarbejdelsen af ansøgning om midler, kan opstille konkrete bud på løsninger.

Her fremhæver flere interviewdeltagere, at hastigheden og kravet til hurtige løsninger i partnerskabet, er i modstrid med problemets karakter. Hurtige, ofte individfokuserede løsninger løser ikke udfordringer med social ulighed i sundhed, og fremviser oftest ikke reel impact på kort sigt, og især ikke lang sigt. Tid til nysgerrigt at udforske og dermed forstå partnerskabets konkrete problemfelt, særligt i hverdagssammenhænge hvor eksempelvis ny teknologi skal give mening, vise effekt og frigøre ressourcer, er nødvendigt for at kunne skabe reel innovation, vækst og viden, som kan skaleres over kontekster. Her peger flere på behovet for at indtænke participatoriske, eksplorative og brugercentrerede tilgange med tid og mod til at hvile mere i den undersøgende fase hvor problemet skal forstås inden løsningen udformes. Denne mere rolige tilgang anerkender at reelt nye løsninger med impact opstår, når der er plads til at lade interdisciplinaritet og forskellige perspektiver udfolde sig i de konkrete løsninger med forskellige aktører, som foregår under rammen af partnerskabets fælles mission. I både etablering og facilitering af strategiske partnerskaber, kan man her hente inspiration fra design-thinking hvor man via en struktureret og hurtig proces bevæger sig fra brugercentreret problemudforskning til udvikling og pilottestning af løsninger, hvilket fremhæves af nogle som mulige veje til at arbejde reelt og impactfuldt med partnerskaber omkring komplekse problemstillinger. Mapping af relevante deltagere i partnerskabet må her bero på en åben udforskning af den konkrete problemstilling, hvorefter relevante tilgange og partnere identificeres ud fra problemets karakter på tværs af discipliner og sektorer. Herved øges sandsynligheden for reelt nye,

implementerbare, meningsfulde og effektive løsninger med ejerskab og skaleringspotentialer. Ikke mindst på sundhedsområdet, hvor bud på løsninger til eksempelvis forebyggelse eller behandling af overvægt kan tendere en holdningsbaseret, individorienteret og forsimplet problemforståelse, er den partcipatoriske, eksplorative og brugercentrerede tilgang nødvendig.

”Lige så snart vi taler om overvægt, så ved vi jo, at der er tre gange så mange med svær overvægt blandt de kortuddannede i forhold til de højtuddannede. Så derfor er den sociale gradient ekstrem vigtig her. Vi skal meget mere ind i substansen for at forstå, hvad der er årsagen til, at den sociale ulighed rammer sundhed så kraftigt. Herunder en større forståelse for, hvad det er for nogle faktorer, der forårsager, at nogle mennesker spiser for meget.” (privat)

En sådan tilgang åbner for løsninger, som tager mere reelt udgangspunkt i den omfattende forskningsbaserede evidens, der eksisterer omkring social ulighed i sundhed. Social ulighed i sundhed er komplekst, formes over livsforløbet, og er både individuelt og strukturelt påvirkeligt. Derved kalder problemstillingen på løsninger som reflekterer denne kompleksitet og inddrager politik og praksis på forskellige arenaer i velfærdsstaten. Offentlig-private strategiske partnerskaber med en fælles vision må sikre inddragelse af forskellige perspektiver, som reflekterer missionens kompleksitet, både i partnerskabet og i de tilhørende indsatser som udvikler konkrete løsninger.

Tydeligt og rummeligt narrativ om partnerskabets værdi

Anbefaling 3: Formulér et rummeligt og tydeligt narrativ for at sikre mening og retning.



Strategiske partnerskaber mellem offentlige og private aktører præges i sagens natur af en stor grad af forskellighed, herunder i syn på problemstillingens karakter, på hvorledes deltagelse i partnerskabet kan værdisættes og i operationalisering af, hvad der udgør meningsfulde koblinger på tværs. Den store bredde i opfattelsen af, hvad der udgør partnerskabets vigtige værdibegreber, hvor interviewpersonerne både peger på vækst, innovationskraft og forskningsbaseret viden, er på den ene side nødvendigt og nyttigt, når forskellige aktører sammen skal skabe noget reelt nyt. På den anden side, udgør forskelligheden også en udfordring, idet interviewpersonerne peger på et væsentligt arbejde for hver aktør ift. at tilskrive partnerskabet mening og aligne med eget samt organisationens drive og strategi. For kommunerne består dette arbejde eksempelvis i at skabe relationer til vigtige velfærdsområder, som har politisk prioritet og overlapper, men ikke er identiske med Erhvervsfyrtårnets konkrete aktiviteter inden for sund vægt. At skabe mere lighed i sundhed er den overordnede vision for partnerskabet. Dette oplever de kommunale og regionale partnere som vigtigt for, at man kan tilskrive partnerskabet mening og prioritere det i en kommunal henholdsvis regional hverdag. Her skal deltagelse i partnerskabet medvirke til at levere offentlige kerneydelser, nu og i fremtiden, men samtidig kræver deltagelsen ressourcer på kort sigt, som kan være svære at finde hvis aktiviteterne i partnerskabet ligger i yderområdet af det kommunale og det regionale fokus.

”Hvis vi kan finde nogle løsninger, der fungerer, så er jeg jo inderst inde lidt ligeglad med, om det skaber vækst.” (offentlig)

I kontrast hertil viser interviews med repræsentanter fra dele af erhvervslivet, at rationalet omkring at mindske social ulighed i sundhed er for langsigtet og diffust til at kunne give mening, mens det mere kortsigtede og målbare vækstbegreb er drivende for at de finder værdi i Erhvervsfyrtårnet.

På tværs af aktørerne er der et stort ønske om, at man sørger for, at forskellighed i opfattelser indtænkes i facilitering af strategiske partnerskaber. Fremfor at være tavs viden som kan frustrere deltagerne, særligt når den indledende honeymoon fase er ovre og arbejdet med at tilskrive partnerskabet mening kan frustrere og overstige det ressourcetræk, man kan afsætte, bør man sætte

en fælles retning via et tydeligt, faciliteret fælles narrativ. Her handler det om at afsætte tid og rum til en transparent og bredspektret dialog om, hvori det fælles drive består, og hvordan de forskellige perspektiver på problemstillingen, værdien og relationerne i partnerskabet samlet set bidrager til det nyttige nye. Herved understøttes deltagerne i at balancere, tydeliggøre og prioritere partnerskabet, særligt i relation til baglandet i de respektive organisationer, de repræsenterer. At der sikres tid til at forstå de perspektiver, der er repræsenteret, drøfte forskelligheder, og identificere eget og det fælles drive, sikrer også at det, der kan opleves som gensidigt udelukkende rationaler, kan italesættes og balanceres. Ønsker vi vækst, hvor vi flytter en virksomhed fra et modenhedsniveau til et andet, helst hurtigt? Innovation hvor vi udvikler nye, bedre løsninger på komplekse problemer som kræver nysgerrighed, åbenhed og risikovillighed ift. at være i den eksplorative fase længere, før man beslutter, hvad løsningen kan være i velfærdssamfundet? Og/eller er værdiskabelsen operationaliseret som solid forskningsbaseret viden hvor man i et længere perspektiv fokuserer på at sikre evidens for partnerskabets samfundsmæssige impact koblet med bedre uddannelse af fremtidens arbejdskraft via vidensinstitutionernes uddannelser? Et fælles narrativ skaber retning, fællesskab og er nødvendigt i den del af partnerskabet, som handler om branding, nationalt og internationalt, i forhold til arbejdskraft, nye partnere, funding og i det hele taget synlighed.

Evalueringen viser et behov for at faciliteringen af beslutningsprocesser, særligt ift. fordeling af ressourcer, sikrer rummelighed i forhold til de forskellige værdier, som deltagerne søger via partnerskabet for derved at bibeholde meningsfuldheden for både private og offentlige partnere. Et eksternt review board med dansk og international ekspertise inden for vækst, innovation og viden udvalgt pba. den konkrete problemstilling i partnerskabet bliver fremhævet af flere som vigtigt for at sikre transparente og solide beslutningsprocesser, hvor de forskellige rationaler er repræsenterede, omend afvejningen i sidste ende vil være et spørgsmål om strategiske valg.

”I Fyrtårnet er formål og outcomes super subjektive for den enkelte partner. Så det er meget svært at skabe det fælles billede.” (privat)

Facilitering af kendskab, rollefordeling og relationsdannelse

Anbefaling 4: Sørg for at facilitere kendskab, roller og relationer på tværs af partnerskabets aktører.



Erhvervsfyrårnets første fase var præget af høj hastighed, idet virkemidlet i form af erhvervsfremmemidler skulle udmøntes i en lang række konkrete aktiviteter på tværs af partnerne inden for en meget kort tidsperiode. Et vigtigt læringspunkt på tværs af interviews handler om et stort behov for facilitering af opstarten af partnerskabet i forhold til onboarding, forventningsafstemning ift. roller, kapaciteter og kendskab på tværs af partnerskabets forskellige aktører. Eksplicitering af forventninger til hvilken rolle man konkret spiller i partnerskabet, er særligt vigtigt når partnerne repræsenterer store, ofte komplekse organisationer, som andre aktører i partnerskabet ikke nødvendigvis har et klart kendskab til. Forskelle i mandater, kulturer og overordnede organisatoriske forhold er tavs viden, og risikoen for at partnerne hver især oplever at potentialet ved partnerskabet ikke forløses, stiger hvis ikke ro til en bevidst nysgerrig udforskning af hinanden bliver prioriteret. Inddragelse af ressourcer i partnernes organisatoriske bagland, udvikling af nye samarbejder som spin-off på det oprindelige partnerskab, og den langsigtede integration i partnernes strategi, sikres i højere grad når der sættes tid og ressourcer af til onboarding.

Ligeledes skal der sikres fokus på og ro til løbende udveksling, frem for primært drift og ledelse af konkrete aktiviteter, også selvom denne prioritering i partnerskabet bliver udfordret af tidspres, ressourceknaphed og fokus på fremdrift. Flere beretter om, at deltagelse i strategiske partnerskaber kræver nysgerrighed og åbenhed overfor både muligheder og udfordringer ved mangfoldigheden, samtidigt med at man bidrager med en dyb viden, udviser evne til at bringe sin faglighed og sine rationaler ind i et møde med andres, og prioriterer tid til udvikling af et fælles sprog.

Arbejdet i at udfolde egen rolle, udforske andres, etablere relationer og bringe ressourcer i spil, er nødvendigt for at 1+1 giver 3, altså at der opstår synergier og nye løsninger, hvilket kræver at kulturelle og organisatoriske barrierer adresseres. Her må vægtes mellem partnerskabets størrelse og diversitet på den ene side, og muligheden for relationsdannelse og tillid imellem partnerne på den anden side. Flere peger på, at det kræver en særlig energisk, nysgerrig og modig personlighed blandt

frontløberne fra de enkelte partnere som en god start. Det personbårne er stærkt, men også flygtigt, og relationer skal derfor deles og understøttes blandt en bredere gruppe.

”Når jeg skal nedbryde barrierer, så starter jeg med at lytte. Hvis man virkelig lytter, og prøver på at forstå, så finder man ud af, at folk faktisk er interesserede i at nedbryde barriererne. [...] Og så starter jeg blandt de medarbejdere, hvor der er mere fodslag [...]. Så starter man med dem, der er med, og så viser man de andre, at det er ufarligt.” (privat)

Transparens og tid til løbende meningskabelse

Anbefaling 5: Skab tid og rum til løbende tilpasning, forventningsafstemning og transparens i beslutningsprocesser da det er vigtige forudsætninger for deltagelse.

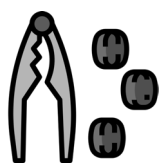


Generelt udtrykker partnerne stor velvilje over for Erhvervsfyrtårnet, som opleves som et tillidsbaseret partnerskab med god start-finansiering inden for et vigtigt område med stort potentiale inden for dansk life science. De fleste oplever tempoet som højt, og flere fremhæver behovet for at trække accelerationen ud af partnerskabet for derved at sikre ro til løbende refleksion og transparens i processerne, således at motivationen og meningsfuldheden kunne styrkes og fastholdes. Meningskabelsen bliver eksempelvis udfordret, når konkrete projekter omkring udvikling af innovative løsninger, som i idéfasen er lovende, i udmøntningen af projektet viser sig ikke at have den flyvehøjde, der var forudset. Dette sker eksempelvis når der viser sig et manglende match mellem den konkrete løsning og velfærdsprofessionernes praksisvirkelighed. Mens partnerskabets potentiale overordnet set, og i forhold til de konkrete løsninger udviklet i projekter mellem partnerne, således bliver oplevet som lovende, peger flere på et behov for at sikre tid til løbende tilpasning og forventningsafstemning, så de udviklede løsninger reflekterer virkelighedens kompleksitet. Dette er særligt vigtigt i partnerskaber som på kort sigt skal finde løsninger på komplekse problemer, der i sagens natur er dynamiske, kontekstafhængige og foranderlige forment af et netværk af gensidigt afhængige faktorer og rammer. Som en interviewperson fremhæver, er den ultimative test på succes i strategiske partnerskaber inden for komplekse områder, om partnerskabet opleves så meningsfuldt, transparent og lærerigt, at man bliver ved med at deltage aktivt, også når man ikke umiddelbart får egne behov opfyldt, eksempelvis i form af finansiering til udvikling af en konkret teknologi. Dette kræver transparente beslutningsprocesser koblet med tid til tilpasning og forventningsafstemning.

”Man er simpelthen nødt til at trække hastigheden ud af noget af det her, for det er det, der sker gang på gang på gang. Deadlines er for korte, og der er en masse penge, som vi ikke bare kan lade ligge, vi må samle nogle partnere sammen, og lave et eller andet.” (offentlig)

Styrket facilitering via partnerskabscenter

Anbefaling 6: Etablér et partnerskabscenter, som kan understøtte administrative processer og intern kommunikation.



Krav til administration og dokumentation indlejret i bevillingen til Erhvervsfyrtårnet, og det store antal partnere af forskellig størrelse, stiller særlige krav til faciliteringen af partnerskabet. Særligt blandt vidensinstitutionerne, de kommunale aktører og mindre virksomheder, bliver der peget på et stort behov for bedre understøttelse af især krav til administration og dokumentation. Hertil også løbende kommunikation internt mellem partnerne i Erhvervsfyrtårnet så viden bliver rettidigt delt, og man undgår ”at opfinde den dybe tallerken” i den enkelte partners organisation. Nogle interviewpersoner peger på, at læringskurven er for stejl, i relation til administration og dokumentation og fremhæver, at den langsigtede forpligtelse til og engagement i partnerskabet bliver vanskeligt, hvis ressourcetrækket i den enkelte organisation overstiger nytteværdien ved partnerskabet. Dette fordrer også en vilje og et mod fra de deltagende organisationers perspektiv, i relation til at ville indgå i et reelt partnerskab centreret omkring et mål under en fælles vision. Hvis strategiske partnerskaber langsigtet skal forankres i strategier på tværs af partnere med mange forskellige grader af ressourcer, må der altså sikres understøttelse af administrative processer så de i højere grad fungerer for alle. Dette særligt i opstartsfasen, hvor læring af nye processer, og for mange også et nyt ”organisatorisk sprog”, kræver arbejde for den enkelte, længe før resultaterne af anstrengelserne viser sig i konkrete projekter og løsninger.

Flere offentlige aktører fremhævede eksempelvis hvordan man kommunalt, og til dels regionalt, er mindre modne til partnerskaber med stor grad af erhvervsfremmemidler, ikke mindst set i lyset af besparelser, rekrutteringsudfordringer og demografisk træk på kerneydelserne i disse velfærdssektorer.

”Det er ikke sådan at man [kommunerne] bare lige griber de her partnerskabsmuligheder, og man ligger ikke selv inde med viden om hvad det er for nogle forskere, der kan understøtte det. Og hvordan skulle vi få penge til at gøre det, hvis vi endeligt gerne ville det. Og der er måske heller ikke altid en forståelse for, at hvordan kunne det så også gavne os på længere sigt, og ikke bare gøre det dyrere, men måske rent faktisk også gøre det nemmere og at borgerne blev mere selvhjulpne på nogle områder, ikke? Eller i hvert fald forebyggelsesmæssigt.” (offentlig)

Et partnerskabscenter som samler kompetencer og viden, der løbende formidles til partnerne, bliver fremhævet som en vej til at sikre størst mulig værdi, forankring samt vidensdeling med mindst mulig ressourcestræk og frustration for den enkelte partner. Herudover peger flere på, at et partnerskabscenter med overblik over aktørerne og ressourcer til kommunikation, kan medvirke til at facilitere relationer og match-making på tværs af aktørerne, hvorved nye samarbejder kan opstå, inden for og som spin-off på det konkrete partnerskab.

Langsigtet værdiskabelse via organisatorisk alignment og kompetenceløft

Anbefaling 7: Sørg for at afstemme strategier og fokusér på kompetenceløft som led i den langsigtede værdiskabelse.



Den langsigtede værdiskabelse ind i partnerskabets organisationer bliver fremhævet som afgørende på tværs af aktørerne. De konkrete personer involveret i Erhvervsfyrtårnet kan ses som potentielle gatekeepers, som løbende skal oversætte mellem egen organisations strategi og viden på den ene side, og partnerskabets aktiviteter og rationaler på den anden side. Flere oplever en risiko i overgangen fra personbåret forandring til organisatorisk indlejring, som kræver reel involvering af baglandet, et tydeligt mandat og forankring i egen organisation. Dette udfordres af partnerskaber med stor grad af ekstern bevilling, hvor man, som omtalt ovenfor, skal kunne retfærdiggøre relevans og ressourcetræk i egen organisation. Flere interviewpersoner fremhæver, at strategiske partnerskaber bør undgå ”meta-fortællinger om værdi”, og i stedet konkret ”vise det i stedet for at fortælle det”, for at sikre deltagelse og dermed værdiskabelse over tid. Denne konkretisering kan eksempelvis ske ved, at de store virksomheder i partnerskabet, de såkaldte supertankere, rådgiver og involverer SMV’erne som derved får konkret netværk og viden ud af partnerskabet, som kan understøtte deres arbejde med innovation og vækst.

”Kan vi på en eller anden måde få skabt en model, hvor vi har en supertanker i Danmark, som kan få en masse følgebåde med sig? Kan vi være med til at lave en trend, som gør, at de store virksomheder tager ansvar, og åbner deres internationalisering. Og omvendt, hvordan kan SMV’erne hægte sig på en stor virksomhed, og bruge den som en gate-opener? Altså, for at få mindre virksomheder til at skabe noget eksport i internationaliseringen, og bruge den vidensbank, som en stor virksomhed har. Og at den store virksomhed bruger små virksomheder til at idéudveksle og produktudvikle for at skabe en ny fremtid.”
(offentlig)

I forhold til konkret værdi fremhæver offentlige aktører nødvendigheden i mere praksisnære bud på, hvordan partnerskabet kan føre til værdi i velfærdsfrontlinjen. Eksempelvis via udvikling af velfærdsteknologi, som frigiver kapacitet i form af hænder og hoveder til komplekse velfærdsopgaver i relationer med udsatte borgere, og som fastholder og giver prestigeløft samt mening i arbejdslivet for medarbejderne, både regionalt og kommunalt. Særligt kommunerne fremhæver, at værdiskabelse via deltagelse i strategiske partnerskaber sikres, når partnerskaberne relaterer sig bedre til den

kommunale virkelighed, end det ofte er tilfældet. Her kan eksisterende kommunale projekter, og mere overordnede politiske satsninger inden for en kortere tidsperiode med fordel prioriteres.

”Regionerne har i forvejen et ret stort forsknings-, udviklings- og innovationsfokus. Det betyder, at når man kommer ind ad døren, og taler om sundhed, innovation og vækst, jamen så har man allerede samme indgangsvinkel som erhvervslivet. Man er vant til at tænke i, hvad er der i det for patienterne?”
(offentlig)

Kompetencer, viden og læring bliver fremhævet som yderligere vigtige elementer af den langsigtede værdiskabelse for den enkelte partner. Kapacitetsopbygning, hvor medarbejdere opnår viden, kompetencer og et interdisciplinært sprog til at kunne virke i strategiske partnerskaber, kræver tid og mere langsigtede karriereveje, end projektbaserede ansættelser ofte kan tilbyde. Understøttelse af fastholdelse og bæredygtige karriereveje, eksempelvis via meritering af og kreditering for deltagelse i strategiske partnerskaber, delestillinger og mobilitet på tværs af aktørerne, eller en ”talentpulje” kan øge værdiskabelsen via en mere langsigtet kapacitetsopbygning i dansk life science, både i den offentlige og den private sektor.

”Problemet er: hvad sker der med de dygtige medarbejdere, man har? Tror du, de bliver hængende og tænker: ”Okay, jeg venter da lige, og ser hvordan det ender med ansøgningen, og om jeg bliver forlænget”. Nej, de dygtige søger væk, og det viser svagheden i det her system. Vi er dog helt med på at lave Fyrtårne, og arbejde med noget excellence, for det vil udvikle Danmark i den rigtige retning.”
(privat)

Fokus på implementering og skalering

Anbefaling 8: Prioritér implementering og skalering fra start og kontinuerligt gennem hele partnerskabets levetid.



Mens det strategiske partnerskab bliver italesat som en legeplads hvor nye løsninger kan udvikles, fremhæver flere risikoen for at partnerskabet bliver til ”endnu en omgang projekt-Danmark”, primært pga. den korte tidshorisont og erhvervsfremmemidlernes sigte. Der er behov for at balancere dette fokus på hastig innovation vis-a-vis fokus på implementering i praksis, på tværs af private og offentlige arenaer. Dette vil på sigt give grobund for skalering af effektive løsninger, som er reelt implementerbare i praksis. Implementering og skalering kræver tid og understøttelse, og flere fremhæver behovet for en tydeligere implementeringsstrategi ift. lovende løsninger. Dette indebærer bl.a. tidligere mobilisering af indkøb, men også en højere grad af politisk vilje og mod til at prioritere langsigtet implementering af nye løsninger. Selvom Erhvervsfyrtårnets 10 pilotprojekter blev set som lovende, peger flere på risikoen for, at de bliver endnu en del af de mange projekter, der søsættes, men som ender med projektbevillingens udløb. Her bør man holde fokus på implementering, sikre løbende tilpasning og forbedring, og dermed understøtte skalering på sigt.

I forhold til skalering viser analysen, at der er behov for at tydeliggøre, at strategiske partnerskaber ikke kun udvikler højt specialiserede teknologiske løsninger målrettet konkrete målgrupper og kontekster, men også sikrer, at der arbejdes med generiske og skalerbare løsninger. Erhvervsfyrtårnets pilotprojekter, som blev udvalgt i ansøgningsfasen, gav på den ene side noget konkret at samarbejde om, men flere fremhæver, at dette fokus på konkrete, individfokuserede og digitaliserede løsninger ikke er hele svaret, særligt ikke når det handler om at løse komplekse problemstillinger omkring social ulighed i sundhed. Der er behov for at sikre, at konkrete løsninger, udvalgt og modnet som led i strategiske partnerskaber, reelt er de mest lovende, involverer de rette aktører, er effektive og kan implementeres i hverdagspraksis, og derved øge velfærden. Her fremhæver interviewpersonerne behovet for at skalerbare løsninger tænkes mere bredspektret, eller som en interviewperson påpeger: at vi asfalterer en syv-sporet motorvej bestående af generiske løsninger, der kan tilpasses den pågældende målgruppe og kontekst. Fordi diversitet er normen – især på ulighedsområdet - så må løsningerne være forskellige og fleksible.

Derudover påpeger flere vigtigheden af et kontinuerligt og markant fokus på internationalisering. Som en interviewperson fremhæver, bliver der i første runde af Erhvervsfyrårnet taget udgangspunkt i et ”indefra-og-ud”-perspektiv baseret på lokale problemforståelser. Mens dette giver relevans ift. den lokale kontekst, kan det påvirke muligheden for at finde løsninger, som kan skaleres internationalt.

”Vores udfordring er, at produktet er udviklet uden at have levende mennesker med ombord. Så hvis man havde tænkt på problemstillingen først og haft en dialog om den, kunne man lave et standardprodukt, der kan skaleres til reservatet og til almindelige mennesker i arbejdstøj. Nu er der lavet én motorvej, og den vil man ikke fravige. Men hvis man nu bare havde lavet en syv-sporet motorvej fra starten, og det kan man sagtens, fordi det er teknologi, som er skalérbart og omkostningseffektivt.” (privat)

En systematisk videnstilgang

Anbefaling 9: Sørg for at sikre en systematisk videnstilgang med rettidig involvering af forskellige vidensinstitutioner for derved at understøtte og dokumentere implementering, effekt og impact.



På tværs af partnerne er der enighed om betydningen af at sikre solid evidens for effekten af de løsninger, der udvikles som led i det strategiske partnerskab. Netop de mange igangsatte projekter centreret omkring en kompleks samfundsudfordring giver et stort potentiale for at samle data på tværs af borgere, sektorer og tilgange til løsninger, for derved at vise impact af partnerskabet og de konkrete løsninger på kort - og især længere sigt. Der er således bred enighed om at proces- og effektevalueringer, som led i de enkelte projekter og ved at poole populationer på tværs af Erhvervsfyrtårnet, udgør et væsentligt potentiale både mhp. løbende læring og for at styrke evidensen for impact på individ, gruppe og samfundsniveau. Ofte nedprioriteres den systematiske videnstilgang i strategiske partnerskaber, mens den i Erhvervsfyrtårnet blev integreret til en vis grad i det organisatoriske set-up via tilstedeværelsen af vidensinstitutioner (professionshøjskoler og universiteter) både i hovedkonsortiet og styregruppen, samt via de enkelte pilotprojekter. Den korte tidshorizont og krav indbygget i erhvervsfremmemidlerne påvirker dog muligheden for at udnytte dette videnspotentiale, særligt fordi disse vilkår vanskeliggør koblingen af de forskellige uddannelses- og forskningsdiscipliner som tilsammen kan bidrage til en dybere forståelse af problemfeltets karakter og løsninger herpå. Samtidigt fremhæver partnerne, at den uafhængige solide forskning, kvantitativ som kvalitativ, er nødvendig idet den giver et kvalitetsløft, og kan sikre at løsninger rettidigt tager højde for den eksisterende internationale evidens på området. En mere systematisk videnstilgang kan derved styrke projektstyring, danne basis for prioriteringer, rettidig omhu (stop/go, tilpasning) og accountability som flere påpeger er særligt vigtigt i strategiske partnerskaber finansieret af offentlige (og andre) midler. Særligt fra et kommunalt og regionalt perspektiv bliver der efterlyst dokumentation af evidens for effekt af de konkrete løsninger, og især kommunale aktører påpeger, at der skal sikres både adgang til forsker-kompetencer og ressourcer til dataindsamling i kommunalt regi til brug i forskning og dokumentation.

”Nu behøver vi snart ikke lave flere piloter. Skulle vi ikke lige evaluere dem, som der er? Fordi vi er mange, der har været med i flere år, der godt ved, at det ikke virker. Så hvis vi kunne lave noget evidens på, hvad der måske virker, eller hvordan det skal udfoldes for, at det virker – det ville være rigtig skønt.”

(offentlig)

Det anbefales derfor at sikre en ramme for systematisk og koordineret inddragelse af vidensinstitutionerne, både forskere og studerende, på baggrund af konkrete matches med de rette discipliner og metoder ud fra partnerskabets fokus samt projektets eller løsningens karakter. Muligheder for at tilvejebringe og dele data af forskellig karakter varierer over partnerne. Særligt set i lyset af kompleksiteten i social ulighed i sundhed er der behov for at kunne indfange processer og effekter på kortere og længere sigt over en lang række parametre for sundhed. Der anbefales derfor en tilgang, hvor man tidligt i partnerskabet videreudvikler på eksisterende datakilder og datastrukturer, som kan understøtte deling af data og viden på tværs af de projekter, der forløber via partnerskabet. Derudover er der behov for at indtænke mere partcipatoriske forskningstilgange, som er særligt egnede til forståelse og løsning af komplekse problemstillinger, hvor brugerinddragelse, interdisciplinaritet og kombination af kvantitative og kvalitative forskningsmetoder fokuseret på individ, system og samfundsniveau, er vigtige elementer. Sikring af informeret samtykke fra borgere og professionelle, GDPR-compliance og adgang til de unikke danske registre mhp. måling af langsigtede effekter kræver at der etableres en velintegreret og struktureret overordnet ramme for det strategiske partnerskab up-front.

Tidlig involvering af studerende og forskere fra professionshøjskoler og universiteter vil samtidigt kunne understøtte uddannelsen af fremtidens arbejdsstyrke, som skal kunne arbejde praksisnært med at udvikle sprog og kompetencer til at virke i partnerskaber omkring komplekse samfundsudfordringer. Derudover vil kommunale og regionale medarbejdere kunne drage nytte af muligheden for videreuddannelse, som samarbejdet med især videnspartnere i partnerskabet skaber. Nyere udviklinger frem mod en endnu tydeligere rolle for eksempelvis vidensinstitutionerne i form af innovationsstrategier og praksis- og innovationsforløb, understreger det uforløste potentiale i rettidig og systematisk indtænkning af forskning og (videre)uddannelse.

”Det ligger mig på sinde, at vores studerende får erfaring med at indgå i innovative udviklingsprocesser, fordi de klogt kan pege på, hvilke problemstillinger der er ude i sundhedsvæsenet, og hvordan vi kan udvikle løsninger, der skal svare på problemet og faktisk kan implementeres i praksis. Og for at det kan lykkes, så skal de studerende jo i hvert fald have gjort sig lidt erfaring med det, mens de er under uddannelse.” (offentlig)

Rummelige finansieringsmodeller

Anbefaling 10: Etablér finansieringsmodeller, der kombinerer erhvervsfremmemidler, fondsmidler og offentlige midler.



Rammevilkårene for strategiske partnerskaber varierer i sagens natur afhængigt af finansieringsmodellens vilkår og krav. Flere påpeger risikoen for, at partnerskaber bliver for ressourcekrævende, såvel administrativt og økonomisk, i det lange perspektiv når kravene til eksempelvis medfinansiering bliver omfattende. Dette særligt når der i finansieringen ikke er inkluderet dækning af overhead, administrative og andre følgeomkostninger. For både offentlige og flere private partnere er disse indbyggede krav til erhvervsfremmemidler en grundlæggende forhindring for langsigtet deltagelse i Erhvervsfyrtårnet. Der er således behov for en langsigtet og bæredygtig finansiering for strategiske partnerskaber under hensyntagen til de forskellige aktørers vilkår og økonomiske ressourcer. Dette kræver en balance mellem erhvervsfremmemidler, offentlige midler, fondsmidler og private investeringer. Her anbefales en model hvor også private midler er med til at facilitere partnerskabet, og derved sikre en længerevarende forpligtelse på tværs for at løse en kompleks problemstilling i et langsigtet perspektiv.

”Hvis de vil have forskning med, så er de simpelthen nødt til at forstå, at vi har nogle andre finansieringskrav, og at der ikke ligger penge på hylderne, vi bare kan putte ind i sådan noget her.”
(offentlig)

Anbefalinger til offentlig-private strategiske partnerskaber

1	•Etablér langsigtede, strategiske partnerskaber, hvis udfordringen er kompleks.
2	•Benyt en partcipatorisk, eksplorativ og brugercentreret proces før løsninger identificeres og beskrives.
3	•Formulér et rummeligt og tydeligt narrativ for at sikre mening og retning.
4	•Sørg for at facilitere kendskab, roller og relationer på tværs af partnerskabets aktører.
5	•Skab tid og rum til løbende tilpasning, forventningsafstemning og transparens i beslutningsprocesser, da det er vigtige forudsætninger for deltagelse.
6	•Etablér et partnerskabscenter, som kan understøtte administrative processer og intern kommunikation.
7	•Sørg for at afstemme strategier og fokusér på kompetenceløft som led i den langsigtede værdiskabelse.
8	•Prioritér implementering og skalering fra start og kontinuerligt gennem hele partnerskabets levetid.
9	•Sørg for at sikre en systematisk videnstilgang med rettidig involvering af forskellige vidensinstitutioner for derved at understøtte og dokumentere implementering, effekt og impact.
10	•Etablér finansieringsmodeller, der kombinerer erhvervsfremmemidler, fondsmidler og offentlige midler.

Konklusion

Offentlig-private strategiske partnerskaber inden for dansk life science rummer en lang række unikke og vigtige potentialer som kan medvirke til at løse komplekse samfundsudfordringer, nu og i fremtiden. Dette whitepaper bidrager med vigtig viden om, hvordan disse partnerskaber bedst muligt etableres og faciliteres på baggrund af en dybdegående kvalitativ evaluering af et konkret partnerskab i form af Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt i partnerskabets spæde start. Prioritering af dokumentation af læring som løbende bruges til at justere og styrke partnerskabets facilitering og organisering er vigtigt i sig selv. Samtidigt kan en forskningsbaseret læring understøtte andre offentlig-private strategiske partnerskaber inden for life science. Det er vores håb, at de 10 anbefalinger, som er udledt på baggrund af en syntese af både udfordringer og muligheder i forbindelse med den første fase af Erhvervsfyrtårnet, fortsat kan kvalificere både dette og andre strategiske partnerskaber inden for life science området, nationalt såvel som internationalt.

Yderligere inspiration og læsning

- Erhvervsfyrårn Life Science. www.erhvervsfyrtaarnlifescience.dk.
- Erhvervsministeriet. Anbefalinger fra regeringens syv Regionale Vækstteams. <https://em.dk/media/14205/samlet-afrapportering-fra-regionale-vaekstteams-til-offentliggoerelse.pdf>, 2021.
- Fawcett S, Schultz J, Watson-Thompson J, Fox M, Bremby R. Building Multisectoral Partnerships for Population Health and Health Equity. *Preventing Chronic Disease*. 2010;7(6): A118.
- Gracia JN, Ruffin J. Partnership, research, and leadership to advance health equity and eliminate health disparities. *American Journal of Public Health*. 2014;104, Suppl. 4:S520-1.
- Harrison MR. Effects of public–private partnership on diet-related obesity risk factors among school-aged children: A systematic literature review. *Nutrition and Health*. 2022, epub ahead of print.
- Marmot M, Friel S, Bell R, Houweling TA, Taylor S. Closing the gap in a generation: health equity through action on the social determinants of health. *Lancet*. 2008;372: 1661–9.
- Siegrist J, Marmot M, editors. *Social Inequalities in Health: New evidence and policy implications*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press; 2006.
- Torchia M, Calabrò A, Morner M. Public–Private Partnerships in the Health Care Sector: A systematic review of the literature. *Public Management Review*. 2015;17(2):236–61.