

2. kapitel om innovationspartnerskab: "Virksomhederne bliver dygtigere og dygtigere. Jeg er helt høj over deres engagement"

Efter måneder med forhandlinger og forberedelser er innovationspartnerskabet i Region Hovedstaden nu nået til en afgørende fase. Mikrosprinten, en intensiv én-dags workshop, har givet værdifulde indsigter og banet vejen for det videre forløb.



Billede: I 2022 afholdt Behovsfabrikken på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital en virksomhedsbazar, hvor bl.a. det aktuelle behov var i fokus.

 Print

Af: Paul Sauer Carlsen, Center for Offentlig-Privat Innovation

Publiceret: 12.09.2024

Tidligere i år igangsatte Region Hovedstaden et innovationspartnerskab.

Formålet er at udvikle nye løsninger, der sikrer sundhedspersonalet bedre overblik over de indlagte patienter på hospitalernes mange sengeafsnit.

Dette er særligt vigtigt, fordi regionens nye hospitaler nu går fra flersengsstuer til ensengsstuer – med kun én patient på hver stue.

Enestuer giver patienterne privatliv, ro og større mulighed for nærvær med pårørende. Men de nye enestuer giver også sundhedspersonalet flere stuer at besøge, og personalet skal fortsat sikre, at patienterne ikke falder ud af sengen eller viser tegn på forværring.

Nået frem til næste milepæl

I første kapitel af denne serie fortalte innovationskonsulent Anders Hoffmeyer Uhre om de tidlige faser i processen:

- **Den grundige behovsudforskning**, der har stået på gennem to år, og som førte til formuleringen af tre krav til en ny og intelligent monitoreringsløsning.
- **Prækvalifikationen af virksomheder**, som fokuserede mere på virksomhedernes evne til at samarbejde end på deres tekniske løsninger.
- **Udbudsfasen**, hvor fem prækvalificerede virksomheder indsendte deres foreløbige tilbud.

Nu er vi nået frem til næste milepæl: Mikrosprinten, hvor virksomhedernes evne som samarbejdspartnere bliver testet.

Ny serie: Innovationspartnerskab i Region Hovedstaden

Udbudsproceduren innovationspartnerskab har eksisteret i mange år – men ganske få offentlige organisationer benytter sig af muligheden.

I denne serie følger vi Region Hovedstaden, som bruger innovationspartnerskab til at skabe nye og bedre løsninger til monitorering af patienter.

Vi taler med innovationskonsulent Anders Uhre Hoffmeyer i forskellige faser af processen. Dette er **andet kapitel** i serien.

→ Læs 1. kapitel: ["Jeg var vildt nervøs for, at ingen ville søge"](#)

→ Læs 3. kapitel: ["Det her er kulminationen. Nu skal samarbejdet i gang"](#)

→ Læs 4. kapitel: ["Som virksomhed er det en investering i fremtiden"](#)

Virksomheder til forhandling

Men inden vi dykker ned i mikrosprinten, skal vi runde et andet væsentligt trin i processen: forhandlingen.

For da vi forlod innovationspartnerskabet i første kapitel, var de fem virksomheder netop blevet udvalgt – prækvalificeret – til at afgive tilbud. Derefter fulgte en forhandlingsrunde, som sammen med mikrosprinten skal føre til virksomhedernes endelige tilbud.

"Forhandlingerne fandt sted i én hel uge i slutningen af maj. Det handler mere om forventningsafstemning end om egentlig forhandling, da vi selvfølgelig ikke må forskelsbehandle. Vi kan kun indikere, om prisen er høj eller lav, men vi kan ikke opfordre virksomhederne til at justere i deres tilbud," siger Anders Uhre Hoffmeyer.

Kom med toppen af poppen

På forhånd havde virksomhederne fået tilsendt kommentarer og spørgsmål til deres første tilbud. Anders Uhre Hoffmeyer var spændt på, hvordan virksomhederne havde valgt at prioritere forhandlingen, som foregik i København.

"Er det fodfolk eller toppen af poppen, virksomhederne vælger at troppe op med? Det var klart det sidste. Nogle rejste langvejs fra for en times forhandling, så vi kunne klart mærke deres interesse," siger han og tilføjer, at han vil bruge muligheden for forhandling langt mere i fremtidige udbud:

"Det giver mulighed for virksomhederne at få en føling med, om de er på rette spor i forhold til udbudsmaterialet, eller om de har misset noget vigtigt. Man kan jo sætte en forhandling på alle udbud. Det giver meget til begge parter, og det er noget, vi vil eksperimentere med fremover," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

Han fremhæver desuden, at det var unikt, at virksomhederne under forhandlingen kunne diskutere de obligatoriske k-krav. På den måde kunne Region Hovedstaden tage hensyn til virksomheder med stort samarbejdspotentiale, der havde svært ved at opfylde et krav.

Fakta: Innovationspartnerskab i Region Hovedstaden

Region Hovedstadens innovationspartnerskab har som primært formål at udvikle en intelligent monitoreringsløsning til hospitaler.

Løsningen skal optimere overblikket og forbedre sammenhængskraften i klinikernes arbejde med patientovervågning på ensengsstuer.

Behovet for en sådan løsning udspringer af overgangen fra flersengsstuer til ensengsstuer, som medfører udfordringer i patientovervågningen, da personalet ikke længere kan observere flere patienter samtidigt på samme måde som tidligere.

Hvad skal løsningen kunne?

Region Hovedstaden efterspørger en intelligent løsning, der skal opfylde tre krav:

1. **Løsningen skal kunne overvåge patientens fysiske tilstand**, så sundhedspersonalet til enhver tid har et overblik over patientens vitale parametre.
2. **Løsningen skal kunne registrere fald** og straks underrette personalet, så de kan reagere hurtigt og undgå yderligere skade.

3. **Løsningen skal kunne holde styr på, om patienten befinder sig på stuen eller ej**, så sundhedspersonalet har mulighed for at vide, om en patient befinder sig på stuen eller ej, uden at de skal bruge tid på at lede efter patienten.

Faser i processen

1. Prækvalifikation (marts - april 2024)

- **Datoer:** Offentliggørelse af udbudsbekendtgørelse: 13. marts 2024. Frist for ansøgning om deltagelse: 19. april 2024.
- **Formål:** Formålet med prækvalifikationen er at udvælge de tilbudsgivere, som får lov til at afgive tilbud i den efterfølgende fase. Prækvalifikationen skal sikre, at kun de mest kvalificerede virksomheder deltager i selve udbudsprocessen.
- **Processen:** Ansøgere vurderes på baggrund af deres erfaringer med innovationsforløb, deres evne til at samskabe med brugere, og deres tekniske og finansielle formåen. De fem bedste ansøgere prækvalificeres og inviteres til at afgive tilbud.

2. Udbudsphase og Forhandling (april - juni 2024)

- **Datoer:** Frist for afgivelse af indledende tilbud: 21. maj 2024. Forhandlingsmøder afholdes i uge 22.
- **Formål:** Denne fase fokuserer på at modtage og evaluere tilbuddene fra de prækvalificerede virksomheder. Formålet er at identificere den mest fordelagtige løsning gennem forhandlinger.
- **Processen:** Tilbudsgiverne skal afgive deres første tilbud, som derefter diskuteres under forhandlingsmøder. Efter forhandlingerne skal tilbudsgiverne indsende deres endelige tilbud.

3. Mikrosprint (uge 25, juni 2024)

- **Datoer:** Uge 25, juni 2024.
- **Formål:** Mikrosprinten har til formål at evaluere tilbudsgivernes evner til at samarbejde effektivt med hospitalsansatte om at udvikle løsninger på konkrete cases. Det er en intensiv én-dags workshop, hvor parterne arbejder sammen om en virkelighedsnær case.
- **Processen:** Tilbudsgivere modtager en case en uge før mikrosprinten og skal forberede en sprintproces, der varer maksimalt 6 timer. På selve dagen evalueres de på deres samarbejde, innovationsproces og løsningsforslag.

4. Innovationsfase (september 2024 - januar 2026)

- **Datoer:** Innovationspartnerskabets opstart: 1. september 2024. Afslutning: 31. januar 2026.

- **Formål:** Udvikle og teste den intelligente monitoreringsløsning i tæt samarbejde med hospitalsafdelingerne. Innovationsfasen skal sikre, at løsningen er praktisk anvendelig og effektiv før den endelige implementering.
- **Processen:** Fasen er opdelt i fire underfaser:
 - **Opstart og løsningsgenerering (Q3-Q4 2024):** Fokus på at definere løsningen og beskrive dens delelementer.
 - **Indledende test af løsningspotentialer (Q4 2024 - Q1 2025):** Her testes de tidlige versioner af løsningen for at vurdere dens effekt.
 - **Prototypeudvikling (Q1-Q2 2025):** Udvikling af en fungerende prototype, som afprøves i praksis.
 - **Test af prototype og kalibrering (Q2-Q4 2025):** Den færdige prototype testes og finjusteres, så den er klar til endelig afprøvning og implementering.

5. Indkøbsfase (februar 2026)

- **Datoer:** Forventet indkøb af udviklet løsning: 2. februar 2026.
- **Formål:** Hvis løsningen lever op til kravene og er tilfredsstillende, vil denne fase omhandle indkøb og implementering af løsningen på hospitalerne.
- **Processen:** Indgåelse af en endelig indkøbsaftale og igangsættelse af implementeringen på hospitalerne.

[Vis mindre](#)

Nervøs inden mikrosprinten

Tre uger efter forhandlingerne – i juni – var der mikrosprint, som foregik på Frederiksberg Hospital.

Her fik virksomhederne seks timer til at gennemføre en sprintproces, de havde forberedt ud fra en case. Målet var ikke at finde den endelige løsning, men snarere at teste virksomhedernes evne til at samarbejde med klinikere og innovationsprocesspecialister.

Anders Uhre Hoffmeyer og projektets klinikere stod for at tilrettelægge casen, som ikke skulle minde for meget om udbuddet. Han fortæller, at han var spændt og nervøs inden dagen:

"Ville casen være god nok? Ville virksomhederne forstå kompleksiteten af opgaven? Jeg har lavet masser af sprintforløb og workshops i tidens løb, men vi har ikke rigtig prøvet det før. Så det var mit gæt på, hvad en god proces og case vil være."



Billede: Anders Hoffmeyer Uhre er innovationskonsulent i Afdeling for Kvalitet og Uddannelse på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital.

Fylder i den samlede bedømmelse

Mikrosprinten fylder en del af den samlede bedømmelse af virksomhederne.

I udbudsmaterialet er fordelingen klar: Pris vægter 30 procent, og kvalitet vægter 70 procent. Halvdelen af vurderingen af 'Kvalitet' handler om partnerskabspotentialet, hvoraf mikrosprinten udgør halvdelen.

Det betyder, at virksomhedernes præstation ved mikrosprinten tæller 17,5 procent i den samlede vurdering.

Casen, en beskrivelse af en ældre patient på Geriatrisk Afdeling, blev brugt som udgangspunkt for dagen. Her skulle virksomhederne facilitere en dialog med hospitalets ansatte og innovationskonsulenterne for at komme frem til konkrete forslag til løsninger.

Fakta: Hvad en (mikro)sprint?

En sprint er en metode, hvor et team arbejder intensivt over en kort periode, typisk 3-5 dage, for at udvikle og teste nye idéer eller løsninger på en specifik problemstilling.

Sprintprocessen følger ofte en fast struktur, som f.eks. Googles 'Design Sprint', der inkluderer faser som idéudvikling, prototyping og test af løsninger.

Sprintmetoden anvendes bredt i innovations- og udviklingsprojekter for at accelerere processen fra idé til afprøvet løsning.

Hvad er en mikrosprint?

En mikrosprint er en intensiv, kortvarig workshop, hvor deltagerne arbejder sammen om at løse en specifik udfordring eller case på kort tid.

Formålet er at teste samarbejde, innovationsprocesser og evnen til at finde praktiske løsninger under pres.

I projektet hos Region Hovedstaden varer mikrosprinten maksimalt 6 timer, hvor tilbudsgivere samarbejder med hospitalspersonale om en konkret case.

Mikrosprinten evaluerer tilbudsgivernes kreative problemløsning og samarbejdspotentiale.

[Vis mindre](#)

Imponeret over virksomhedernes tilgang

Selvom der var nervøsitet, var Anders Uhre Hoffmeyer imponeret over virksomhedernes tilgang:

"Virksomhederne greb opgaven virkelig godt an og tog fuldt ansvar for processen. Vi introducerede bare og sagde velkommen, og så havde de jo planlagt stort og småt. Alle sammen var ret velforberedte. Kun én af virksomhederne skilte sig lidt ud ved at fordybe sig i få af øvelserne i stedet for det hele," siger han.

Mikrosprinten involverede 8-9 personer fra regionen i fem hele dage. På trods af de store ressourcer, der blev brugt, var det en vigtig investering i et innovationspartnerskab, som kan vare halvandet år. Det er essentielt at vurdere virksomhedernes kompetencer grundigt, før samarbejdet begynder, vurderer Anders Hoffmeyer Uhre.

"Det er jo kolleger, vi skal samarbejde med i halvandet år. Det er vigtigt, at vi møder de mennesker, vi skal arbejde tæt sammen med. Vi er fuldstændig enige alle sammen, at vi ville ikke have været foruden mikrosprinten. Det giver simpelthen en kvalitetsstigning i forhold til at vide, hvad det er, man får – og hvem det er, man får."

Kom til at handle om monitorering

Mikrosprinten handlede ikke specifikt om monitoreringsprojektet. Men det kom den alligevel til, da først virksomhederne gik i gang.

Derfor overvejer Region Hovedstaden, om mikrosprinten en anden gang skal designes med en case, der ligger endnu længere væk fra det egentlige udbud. Det kan give en bredere forståelse af virksomhedernes fleksibilitet og innovationskapacitet.

Hvis Anders Hoffmeyer Uhre skal ændre én anden ting fra mikrosprinten, er det at tvinge virksomhederne til at bruge mindre tid på de indledende faser – altså på at definere og udforske behovet – og mere tid på co-creation og prototyping.

"Jeg har brugt to år på at lave et udbudsmateriale – så det job *har* vi gjort. Jeg vil meget gerne have dem ind i et rum, hvor der sidder videnspersoner fra os og videnspersoner fra virksomhederne og bygger noget sammen," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

Bliver indgået en aftale med vinderen

Efter hver mikrosprint var der indlagt tid ind til at evaluere den enkelte virksomheds præstation.

Nogle virksomheder var rigtig gode til at tilrettelægge processen og facilitere innovationsarbejdet, fortæller Anders Hoffmeyer Uhre. Andre imponerede klinikerne og resten af holdet ved at være rigtig tæt på en god løsning allerede.

Nu hvor mikrosprinten er afsluttet, står Region Hovedstaden over for en vigtig proces. De fem virksomheder skal indsende deres endelige tilbud, og herefter vil virksomhederne blive bedømt. Og så bliver der indgået en aftale med vinderen.

Kan slå med en terning og få en god partner

Anders Uhre Hoffmeyer understreger, at hele denne proces – hvor virksomhederne og klinikerne får lov til at møde hinanden, og hvor fokus er mere på samarbejde end på løsning – er afgørende for at sikre, at den endelige løsning ikke kun er teknologisk robust, men også implementerbar i den kliniske hverdag.

Han fortæller, at niveauet på nuværende tidspunkt i processen er "overraskende højt". Selvom der er forskel på virksomhederne. Faktisk kan Region Hovedstaden slå med en terning fra 1-5 – og komme godt i mål med alle virksomheder, vurderer han.

"Kurven går kun opad hele vejen fra prækvalifikation og til, hvor vi er nu. Virksomhederne bliver dygtigere og dygtigere. Jeg er helt høj over deres engagement," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

De vigtigste læringer fra denne fase

1. Sæt tid af til at lave en ordentlig mikrosprint

En mikrosprint er en virkelig god måde at teste samarbejdet med en potentiel innovationspartner, mener Anders Hoffmeyer Uhre.

Derfor er det godt givet ud at prioritere mikrosprinten som en del af processen – også selvom det kræver 8-9 mennesker at afvikle sprinten i den uge, den varer.

"Hvis det er et innovationspartnerskab, så taler vi om en uge op mod halvandet år, som innovationspartnerskabet varer. Man kan næsten argumentere for det modsatte – at der skal bruges mere tid: Kan du nøjes med en uge eller en enkelt dag til at bedømme den virksomhed, du skal samarbejde med i halvandet år?"

"Det er den eneste mulighed vi har for at få en fornemmelse af, hvem det er, vi skulle samarbejde med. Og det er på én eller anden måde kolleger, vi køber. Man vil heller ikke ansætte en kollega uden at have talt med personen først."

2. Brug innovationspartnerskaber – der er mange fordele

Innovationspartnerskabsudbud har virkelig nogle stærke fordele, mener Anders Hoffmeyer Uhre.

Én af fordelene ved innovationspartnerskaber er, at de tillader, at man kan starte et projekt uden at have hele budgettet på plads fra begyndelsen.

"Vi skal kende behovet, og vi skal have driftens vilje til at få behovet løst – og hvis løsningen kan udvikles, at de så potentielt vil bruge penge på det. Men i modsætning til traditionelle udbud kræver innovationspartnerskaber ikke, at man har eksempelvis 20 mio. kroner klar, inden projektet starter. Det gør det muligt at sætte innovationspartnerskabet i gang og derefter justere budgettet baseret på projektets behov og resultater."

En anden fordel er, at implementeringen af løsningen foregår samtidig med udviklingen – hvilket gør det muligt at forkorte afstanden mellem teknologi og behov, forklarer Anders Hoffmeyer Uhre.

Og det er *ikke* nødvendigvis dyrere eller mere besværligt end et traditionelt udbud, understreger Anders Hoffmeyer Uhre.

"Folk ser ofte innovationspartnerskaber som ressourceunge, men de kræver faktisk omtrent det samme i forhold til workshops og behovsudforskning som et almindeligt udbud. I begge tilfælde bruger man klinikere og ekspertgrupper til at udvikle kravsspecifikationer, så det går lige op i resourceforbrug. Forskellen er, at i innovationspartnerskabet får vi løst udfordringen undervejs, hvorimod et traditionelt udbud ofte kræver langt flere ressourcer i implementeringsfasen."

3. Samarbejdet er en fordel – for begge parter

Både offentlige organisationer og private virksomheder for noget ud af samarbejdet, mener Anders Hoffmeyer Uhre.

Et innovationspartnerskab giver nemlig mulighed for et tættere samarbejde mellem offentlige og private aktører, hvor man kan lære virksomhederne bedre at kende og tilpasse løsningerne efter behovene undervejs.

"Det er essentielt, da begge parter kan bidrage til en mere målrettet og funktionel løsning. Derfor skal vi have et rum, hvor vi rent faktisk kan møde og blive klogere sammen på hele den kontekst, som de nye løsninger skal udvikles til for at passe ind i," fortæller Anders Hoffmeyer Uhre.

For virksomhederne er det samtidig en enorm fordel at indgå i innovationspartnerskaber, da det giver dem mulighed for at få deres produkt godkendt og implementeret i en stor skala. Når løsningen er færdigudviklet og testet i praksis, kan den sælges bredt, hvilket gør innovationspartnerskaber meget attraktive for virksomheder, der ønsker at etablere sig stærkere på markedet.

"I begyndelsen fyldte det økonomiske meget hos virksomhederne: 'I kan da ikke mene, at vi ikke skal have betaling undervejs, og at vi først får penge til sidst'. Nu er der ingen virksomhed, der taler

om de økonomiske betalinger mere. De virksomheder, der er tilbage, har luret, at de kan tjene mange penge bare i den her region, hvis de lykkes og afdelingen begynder at købe løsningen efterfølgende. De kan skabe et marked. Løsningen er jo totalt blåstemplet, hvis det lykkes."

VIL DU VIDE MERE?

Du er velkommen til at kontakte:

Anders Hoffmeyer Uhre

Innovationskonsulent, Afdeling for Kvalitet og Uddannelse på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital

22 16 92 12 | anders.hoffmeyer.uhre@regionh.dk

