

1. kapitel om innovationspartnerskab: "Jeg var vildt nervøs for, at ingen ville søge"

Region Hovedstaden har igangsat et innovationspartnerskab for at forbedre patientoverblikket på hospitalernes mange sengeafsnit. Anders Hoffmeyer Uhre, innovationskonsulent i regionen, deler de første erfaringer og indsigter.



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

 Print

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

Publiceret: 29.08.2024

Hvad kan innovationspartnerskaber egentlig bruges til – og hvordan er de at arbejde med?

Kan de føre til nye og bedre løsninger, som Region Hovedstaden håber på?

Og hvor nervøs er man, før man trykker på "knappen" og sender et noget anderledes udbudsmateriale ud?

Sværere at observere patienter

I begyndelsen af 2022 tog Region Hovedstaden de første skridt mod et innovationspartnerskab.

Baggrunden er, at regionens nye hospitaler skifter fra flersengsstuer til ensengsstuer – altså stuer med kun én patient.

Ensengsstuerne skaber mere ro og privatliv for patienterne. Men de gør det også svært for personalet at observere flere patienter samtidig, som de kan på flersengsstuerne.

"De nye ensengsstuer skaber en frygt for at overse noget – og dermed et behov for bedre overblik og tryghed. Det kan være svært for klinikerne at overskue, hvad der foregår i alle patientstuerne. Derfor er der brug for nye og bedre løsninger til monitorering af patienter," forklarer Anders Hoffmeyer Uhre, innovationskonsulent på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital.



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 **første kapitel** i serien.

→ Læs 2. kapitel: ["Virksomhederne bliver dygtigere og dygtigere. Jeg er helt høj over deres engagement"](#)

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

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

Løsning skal opfylde tre krav

Regionen 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**, uden at de skal bruge tid på at lede efter patienten.

Samlet skal løsningen være arbejdskraftsbesparende og give tryghed og trivsel for sygeplejersker på vagt på sengeafsnit.

Løsningen ligger langt ude i fremtiden. Den vender vi tilbage til. Først skal vi dykke ned i, hvordan Region Hovedstaden nåede frem til netop de krav.

Meget grundig behovsudforskning

Allerede længe før, kravene blev formuleret, blev klinikere og andet sundhedspersonale blev inddraget i en lang proces, der handlede om at udforske behovet. Og det er en vigtig pointe, understreger Anders Hoffmeyer Uhre.

Han har stået i spidsen for den meget grundige behovsudforskning, som har stået på gennem to år i 2022 og 2023.

"Vi har en hypotese om, at vi ikke kan implementere rigtigt, fordi de teknologier, vi køber, er for langt fra de mennesker, vi har ansat. Derfor skal vi gøre det modsatte. De mennesker, der i sidste ende skal implementere noget, skal være med i hele processen. De skal definere behovet – og så vidt muligt også, hvad vi skal købe, og hvordan den endelige løsning er udformet," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

Det egentlige startskud

Derfor lød det egentlige startskud til projektet allerede for knap tre år siden. Dengang forberedte personalet på Bispebjerg Hospital på at flytte ind på Nyt Hospital Bispebjerg.

I den forbindelse blev alle afdelinger spurgt: Hvad ser vi frem til, hvad frygter vi, og hvad skal vi være opmærksomme på?

Som led i processen ønskede direktionen at få noget innovationskraft ind. Brian Holch Kristensen blev ansat som innovationschef, og hans team begyndte at dykke ned i alt det, personalet havde fortalt.



Billede: I 2022 afholdt Behovsfabrikken på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital en virksomhedsbazar, hvor 139 behov var i fokus – heriblandt monitorering på ensengsstuer.

Hold op med at lave løsninger selv

Ret hurtigt viste det sig, at behovet var størst i forhold til monitorering på ensengsstuerne. I første omgang blev behovet defineret meget bredt: "Hvad kan vi se inde på stuen uden at være der?"

Siden er der gennemført et væld af aktiviteter. Blandt andet fem store workshops med klinikere og sundhedspersonale. De første tre workshops handlede om at skærpe og definere behovet. I de to sidste workshops var markedet inviteret med.

Det er en meget vigtig pointe, understreger Anders Hoffmeyer Uhre:

"Vi skal holde op med at prøve at lave løsninger selv. Derfor skal vi have markedet til at komme ind og være med i dialogen. Og vi skal ikke blive for færdige i vores eget tankesæt, før vi inddrager dem," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

Har selv ansat en sygeplejerske

Ud over de fem store workshops er der i kulissen afholdt ca. 100 mindre workshops, forklarer innovationskonsulenten.

Der er indgået et partnerskab med Geriatrik Afdeling, som skal huse projektet, og oprettet en deltidstilling, så en af deres sygeplejersker to gange om ugen sidder i Anders Hoffmeyer Uhres afdeling.

Hans egen afdeling har også selv ansat en sygeplejerske, som blandt andet har talt med sundhedspersonalet og lavet scenarier.

I projektets første faser har der også været tilknyttet:

- en medarbejder fra Hvidovre Hospital
- to medarbejdere fra Center for Økonomi i Region Hovedstaden
- en medarbejder fra Center for IT og Medicoteknologi i Region Hovedstaden

Bliver ikke lukket ud i halvandet år

I det hele taget skal man ikke undervurdere, hvor meget forberedelse der skal til, før man kan "trykke på knappen", forklarer Anders Hoffmeyer Uhre.

"De fem store workshops har mest været manifestationen af alt det andet, der er foregået," siger han.

Det sjove jo er, at det kun er forarbejdet, pointerer Anders Hoffmeyer Uhre – lige om lidt begynder det 'rigtige' arbejde, mener han:

"Det er også det, jeg bliver ved med at sige til virksomhederne. Lige om lidt, så skal de dyre mennesker, jeg sidder og snakker med i forhandlingerne, forsvinde. Det samme skal sådan nogle som mig, som kan processer og innovation. For så skal vi have nørderne fra virksomhederne og mine klinikere til at bo sammen. Og så bliver de ikke lukket ud, før der er gået halvandet år."

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.

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 seks 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](#)

Var vildt nervøs

Den foreløbige kulmination på næsten tre års arbejde kom, da udbudsbekendtgørelsen blev offentliggjort i marts i år.

Det var et omfattende materiale. Med behovsbeskrivelse, brugsscenarier, beskrivelse af workshops, baggrundsmateriale, krav, betingelser, udkast til udviklingsaftale og innovationspartnerskabsaftale og en hel masse andet.

Da Anders Hoffmeyer Uhre trykkede på knappen, gjorde han sig mange tanker: Holder materialet? Kommer der nogen ansøgninger? Er der en interesse at spore i markedet?

"Jeg kan ikke huske, hvornår jeg sidst har været så nervøs i forhold til arbejdet. Jeg var vildt nervøs for, at ingen ville søge," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

På grund af det her, vi gjorde det

Nervøsiteten blev heldigvis hurtigt gjort til skamme: Rekordmange virksomheder hentede materialet, og i alt 11 virksomheder ansøgte i prækvalifikationen.

Herefter fulgte en proces, hvor virksomhederne blev bedømt ud fra deres evner som innovationspartner og -facilitator. Maksimalt fem virksomheder kunne udvælges til at afgive tilbud.

"I prækvalifikationen kunne vi godt se, at de fleste virksomheder var vævende i forhold til, hvad pøkker vi egentlig efterspurgte. Men efter at have set de fem tilbud sidder jeg helt klart med en fornemmelse af: Okay, vi startede en mission for tre år siden – og det var på grund af det her, vi gjorde det!" siger Anders Hoffmeyer Uhre.

"Efter at have set de fem tilbud sidder jeg helt klart med en fornemmelse af: Vi startede en mission for tre år siden – og det var på grund af det her, vi gjorde det!"

Anders Hoffmeyer Uhre, innovationskonsulent på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital

Virksomhederne roser materialet

Anders Hoffmeyer Uhre er særligt glad for, hvordan virksomhederne har taget mod den udbudsform, Region Hovedstaden har benyttet sig af.

"Virksomhederne roser materialet og har virkelig forstået, at vi forsøger at vende det om: At vi skal have behovet først, og så må vi sammen lave løsningen," siger han.

Flere virksomheder ansøgte også om at afgive tilbud, selvom de ikke havde de nødvendige referencer, der viste, hvordan de ville fungere som innovationspartner.

"De var bare sådan: 'Fedt, vi vil rigtig gerne lære det! Så vi vil gerne være med, hvis vi må,'" griner Anders Hoffmeyer Uhre.

Næste skridt er en mikrosprint

Næste skridt i processen er en mikrosprint: en intensiv én-dags workshop, hvor de prækvalificerede tilbudsgivere bliver bedt om at arbejde sammen med repræsentanter fra hospitalerne om at løse en konkret case.

Casen er designet til at være repræsentativ for de udfordringer, som det endelige projekt skal adressere. Den skal teste tilbudsgivernes evne til samarbejde, innovationsproces samt kreativitet og problemløsning.

Men allerede i denne del af processen har virksomhederne og Region Hovedstaden lært hinanden meget bedre at kende. Det er det unikke ved innovationspartnerskabet, mener Anders Hoffmeyer Uhre. Han er indtil videre meget positiv:

"Virksomhederne skal holde op med at lave løsninger væk fra os – og vi skal holde op med at lade være med at invitere dem indenfor. For vi laver bedre løsninger sammen."

De vigtigste læringer fra denne fase

1. Inddrag personalet – ellers får I ikke implementeret

Brug tid på at inddrage slutbrugerne, pointerer Anders Hoffmeyer Uhre. Både for at udforske behovet – og for at øge chancerne for, at løsningen bliver implementeret og brugt:

"Hvis vi som brugere bare får lov til at influere bare fem procent på udformningen af løsningen, så føles det som 100 procent. Vi glemmer bare at give brugerne de fem procent, fordi vi bare køber. Og så føles det i stedet som minus 5.000 procent, fordi så står der en eller anden dims på vores stue pludselig med et krav om, at vi skal bruge den – og vi forstår ikke, hvad den gør, og hvorfor den lyser rødt eller grønt," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

"Hvis vi er inde i processen af, hvorfor løsningen er, som den er, er vi også langt bedre til at acceptere dårlige ting i løsningen. For så ved vi *hvorfor*."

2. Find finansiering til selve processen

Det kræver finansiering, hvis man vil bruge innovationspartnerskabsudbud som en fast del af værktøjskassen, mener Anders Hoffmeyer Uhre. Ikke af selve indkøbene. Men til forplejning, frikøb af medarbejdere og alle de ting, der følger med i processen.

"Bare som eksempel: Lige nu sidder jeg og kæmper med forplejning, for i alle vores projekter skal vi lytte til en masse mennesker. For at gøre det laver vi workshops, og de skal gerne vare over tre timer for at fungere. Hvis vi sidder der over tre timer, skal de have noget at spise og drikke, for ellers bliver folk skøre," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

"Men den enhed, jeg sidder i, har ikke noget driftsbudget. Så vi skal ud at skaffe pengene hver gang. Det er 50-60.000 kr. om året, som man ikke tænker over. Det samme gælder frikøb af klinikere – første gang kan vi klare den på god vilje, men vi er nødt til at kompensere, hvis vi skal køre mange af de processer. Så et godt råd: find fast finansiering til den slags ting."

3. Første gang er sværest – næste gang går 1.000 gange hurtigere

Anders Hoffmeyer Uhre er ikke overrasket over, hvor meget tid og hvor store ressourcer, der er gået til forberedelse af innovationspartnerskabsudbuddet. Det har både været givende og nødvendigt.

Men næste gang bliver det nemmere – ikke mindst i forhold til at formulere selve udbuddet og klargøre processen, forventer han:

"Nu har vi for eksempel en skabelon til, hvordan udbudsmaterialet skal udformes. Det er noget, vi har brugt i hvert fald halvandet år på med hjælp, rådgivning og støtte fra jurister, indkøbere osv.," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

"Det er en god investering at bruge tiden på at køre den første proces. De næste gange kan vi gøre det 1.000 gange hurtigere."

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