

3. kapitel om innovationspartnerskab: "Det her er kulminationen. Nu skal samarbejdet i gang"

Efter flere års behovsudforskning, workshops, forhandling og mikrosprint er det endelige valg af en innovationspartner truffet. Nu begynder samarbejdet for alvor – og en privat virksomhed skal flytte ind på Bispebjerg Hospital.



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: 10.10.2024

To års grundig behovsudforskning. Formulering af udbud og krav. Prækvalifikation af virksomheder. Tilbudsrunder, forhandlinger og mikrosprint.

Nu kulminerer det hele.

Med valget af en innovationspartner – den virksomhed, der i halvandet år skal bo på på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital samt Amager og Hvidovre Hospital og udvikle en ny løsning i tæt samarbejde med klinikerne.

"Vi vælger jo en partner, ikke bare en leverandør. Det handler om samarbejde og fælles innovation. Det her er et højdepunkt, men også begyndelsen på et nyt kapitel," siger Anders Hoffmeyer Uhre, innovationskonsulent på Bispebjerg Hospital.

Skal sikre bedre overblik

Region Hovedstaden har igangsat et innovationspartnerskab.

Målet er at skabe nye løsninger, der giver sundhedspersonalet bedre overblik over patienterne på hospitalernes mange sengeafsnit.

Dette er særligt vigtigt, fordi regionens nye hospitaler 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.



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 **tredje kapitel** i serien.

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

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

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

Den foreløbige proces

I de første to kapitler af denne serie har innovationskonsulent Anders Hoffmeyer Uhre fortalt om de første faser:

- **Den grundige behovsudforskning**, der har stået på gennem to år, og som førte til formuleringen af tre centrale behov 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.

- **Forhandlingen**, hvor virksomhederne kunne få en føling med, om de er på rette spor i forhold til udbudsmaterialet – og fik mulighed for at diskutere nogle af de obligatoriske krav.
- **Mikrosprinten**, hvor virksomhederne fik seks timer til at demonstrere deres evner som samarbejdspartnere.

Kunne slå med en terning

Nu skal vinderen – innovationspartneren – altså findes.

Anders Hoffmeyer Uhre fortalte i slutningen af seneste kapitel, at han kunne slå med en terning og komme godt i mål med alle fem virksomheder.

Han havde det på samme måde, da de endelige tilbud fra virksomhederne kom ind.

"Jeg vidste faktisk ikke, hvem der ville vinde. Der var ikke én virksomhed, der stod ud som den potentielt bedste partner," siger Anders Hoffmeyer Uhre.



Billede: Behovsfabrikken på Bispebjerg Hospital – som Anders Hoffmeyer Uhre er en del af – har sideløbende gang i forskellige innovationsprojekter.

Lejrbålet skal møde Excel-arket

Men inden, vi når så langt, er dette en god anledning at stoppe op og reflektere over processen.

For i et innovationspartnerskab er det ikke kun klinikerne og virksomhederne, der skal lære at arbejde sammen.

Det skal innovationskonsulenterne og indkøberne internt i Region Hovedstaden også. Faktisk er det helt afgørende for, at innovationspartnerskabet kan lykkes.

"Det er jo Excel-arket, der skal møde lejrbålet, ikke? Det har helt sikkert været en rejse at få skabt en tættere kobling mellem innovation og indkøb," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

Fra fluffy til firkantet

Anders Hoffmeyer Uhre forklarer, at teamet i starten forsøgte at "proppe innovationsdelen ind i Excel-arket". Det gjorde de for at gøre de mere 'fluffy' ideer firkantede, så de passede i én af indkøbernes kasser.

"Men hver gang, der blev lukket et rum, var jeg ret markant: 'Hvis vi lukker det her rum, så lukker vi også for muligheder'. Jo mere, du får skrevet, jo mere får du lukket," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

Indkøberne ønskede for eksempel at give virksomhederne en fast skabelon for, hvordan de skulle beskrive deres innovationsplan. Men det ville modarbejde hele idéen om at lade virksomhederne vise, hvordan de tænker og driver innovation, mente Uhre.

"Efterhånden kom indkøb faktisk selv til en erkendelse af, at det var blevet for lukket. Så det blev blødt ret meget op. Der er for eksempel ikke så mange 'skal-krav' med, som der var i begyndelsen, hvilket er rigtig sundt," siger han.

Kan koble innovation og udbud

Det er et dilemma, understreger Anders Hoffmeyer Uhre. Balancegangen mellem at skabe klare krav og samtidig holde rummet åbent for innovation.

Anders Hoffmeyer Uhre havde lyst til at åbne rummet endnu mere op, end udbuddet endte med at lægge op til.

"Vi har tre parametre, løsningen skal leve op til. Men vi talte også om: 'Hvis vi opdager et 4. eller 5. parameter, der er bedre – så skal vi kunne gå den vej'. Man kan nok aldrig helt lande et udbud, der er så åbent. Men vi fandt hinanden – og vi fandt også ud af, at man sagtens kan koble innovation og udbud," siger han.

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 (oktober/november 2024 - februar/marts 2026)

- **Datoer:** Innovationspartnerskabets opstart: 1. oktober 2024. Afslutning: 28. februar 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](#)

Grundige tilbud

Tilbage til tilbuddene.

De endelige tilbud fra virksomhederne var omfattende. De var samtidig detaljerede i deres beskrivelser af både løsninger og samarbejdsmodeller.

De fem tilbud blev evalueret over to dage, hvor både klinikere og andre interessenter deltog i bedømmelsen. Der blev brugt et pointsystem baseret på de kriterier, som var blevet defineret i udbudsmaterialet.

"Der var virkelig blevet arbejdet grundigt med de teknologiske løsninger, men også med, hvordan de ville facilitere os som partnere i innovationsprocessen," forklarer Anders Hoffmeyer Uhre.

To virksomheder lå i top

Selvom alle virksomheder var gode, var der to virksomheder, Anders Hoffmeyer Uhre havde en fornemmelse af lå bedre end de resterende.

Den ene virksomhed udmærkede sig især under mikrosprinten ved at være en virkelig god samarbejdspartner. Den anden virksomhed havde en teknologisk løsning, der overrumplede klinikerne og resten af holdet ved at være tæt på en færdig løsning.

"Virksomheden med den teknologiske løsning scorede til gengæld ikke lige så højt i mikrosprinten. Og mikrosprinten talte for halvdelen af partnerskabskriteriet, som vægter meget i den samlede bedømmelse. Så det var ikke til at sige, hvem der ville vinde, før vi var færdige med at bedømme," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

Været i gang i tre år

Vinderen endte – efter optælling af point for alle delkriterier – med at blive virksomheden med den teknologiske løsning. Vi må ikke afsløre navnet på virksomheden endnu.

Anders Hoffmeyer Uhre husker tydeligt fornemmelsen, da han cyklede hjem efter bedømmelsen. Han cyklede ved siden af innovationschef Brian Holch Kristensen.

"Det var syret. Brian og jeg, vi cyklede hjem sammen den tirsdag. Og det var først dér, det gik op for mig: 'Åh, det er jo det her, vi har været i gang med i nu tre år'. Altså, nu er det slut med hele den proces. Det er kulminationen," siger han.

Imponeret over virksomhedernes tilgang

Det er kulminationen. Men det er også begyndelsen på et nyt kapitel. For nu begynder samarbejdet. Partnerskabet. Anders Hoffmeyer Uhre er i hele processen kun blevet bekræftet i, at Region Hovedstaden har fat i noget rigtigt ved at vælge denne udbudsform.

"Jeg synes, det er høj kvalitet. Og vi har virksomhederne tæt på. Jeg kan se, at de lægger op til at bo hos os, som vi har bedt om. Vores klinikere er ivrige og spændte, og de glæder sig til at komme i gang med at arbejde med dem," siger han.

Alt det risikerede at se modsat ud, hvis Region Hovedstaden havde valgt et traditionelt udbud.

"Hvor vi køber en dims, og så ligger den i postkassen. Der er det ikke ligefrem den samme følelse, jeg mærker hos klinikerne i de situationer," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

Bliver indgået en aftale med vinderen

Nu begynder alt det praktiske og lavpraktiske i forhold til at få selve samarbejdet i gang. Det kommer Anders Hoffmeyer Uhre til at bruge en masse energi på.

Det helt store spørgsmål er nu: Hvad betyder det så rent faktisk at være i et partnerskab?

For man kan jo ikke bare sætte to teknikere ind på en stue, hvor der ligger patienter, og tro, at det hele bare går godt, siger Anders Hoffmeyer Uhre.

"Der er en hel masse spørgsmål, vi skal tage stilling til: Skal de være ansat, mens de er her? Skal de have adgangskort? Hvad skal der være på den stue, de skal bruge? Alle mulige små og store detaljer, som vi jo i bund og grund ikke har taget stilling til."

Samarbejde bliver omdrejningspunkt

Snart holder virksomheden og Region Hovedstaden et opstartsmøde. Umiddelbart derefter flytter virksomheden ind.

Projektet kommer stadig til at have en projektleder fra Anders Hoffmeyer Uhres kontor, og innovationschef Brian Holch Kristensen sidder med i styregruppen. Selve samarbejdet bliver omdrejningspunktet i vores næste kapitel:

"Vi skal ikke bare implementere en teknologi, men vi skal sikre, at partnerskabet fungerer i praksis. Hvordan får vi teknologerne ind i vores hverdag? Hvordan sikrer vi, at de kan bidrage på en meningsfuld måde? Hvordan har man nogen boende? Hvordan er det, vi reelt gør en virksomhed bedre til at lave en løsning? Det er alt sammen spørgsmål, vi skal finde svar på de kommende måneder," siger Uhre.

De vigtigste læringer fra denne fase

1. Find balancen mellem krav og åbne rum

Anders Hoffmeyer Uhre mener, at Region Hovedstaden fremover bør stille mere fleksible krav, men samtidig være skarpere på, hvornår leverandørerne får betaling for deres løsninger.

"Vi kan for eksempel stille løsere krav, men have en langt bedre indkøbsstrategi. Et eksempel kunne være pay per performance," forklarer han.

Men det bringer et andet dilemma med sig, siger Anders Hoffmeyer Uhre: Hvordan måler man, om noget er løst, når man har løse krav? Det skaber en cirkel af udfordringer:

"Jeg er selv fortaler for fleksible krav. Men det er hele tiden en afvejning, *hvor* løst, de kan formuleres. Kan man for eksempel forestille sig et udbud, hvor man siger: 'Børn skal have det bedre i folkeskolen', og hvor alle virksomheder kan byde ind med forskellige løsninger – og så vælger vi dem, hvor vi kan se, at børnene bliver glattere?" spørger Anders Hoffmeyer Uhre.

"Det burde virke i teorien, og det kan lade sig gøre – men det bliver nok ikke virkelighed, for det er et svært krav at måle på. Derfor er det vigtigt at tage en grundig diskussion om balancen mellem krav og fleksibilitet, før vi går i gang."

2. Læring undervejs skaber værdi for fremtidige projekter

Erfaringerne fra denne proces kan være med til at forme fremtidige udbud og innovationspartnerskaber, forklarer Anders Hoffmeyer Uhre.

Den tid, der er brugt på at finde den rette balance mellem innovation og struktur – og opbygge samarbejdet mellem innovation og indkøb – er relevant langt ud over dette projekt:

"Det skal bestemt ikke ses som en negativ ting, at det har taget tid at finde fælles fodslag i processen. Det har taget tid, fordi begge parter har kæmpet for, at det næste skridt og de kommende innovationspartnerskaber bliver bedre," siger Anders Hoffmeyer Uhre.

Hans råd er derfor at tage sig tid til at forventningsafstemme og tage de nødvendige faglige diskussioner.

"Jeg regner ikke med, at jeg og den indkøber, jeg har arbejdet med, skal tage de samme diskussioner igen. For nu har vi skabelonen," tilføjer han.

3. Virksomhederne skal vide, at 'plejer' ikke fungerer

Anders Hoffmeyer Uhre skal nu bruge mere tid på nye projekter, men han slipper ikke innovationspartnerskabet helt.

Han forklarer, at han under hele processen har brugt tid på at forklare virksomhederne, at et innovationspartnerskab ikke fungerer, som de er vant til.

"Jeg har sagt til dem: Stop med at give os de sædvanlige tilbud. Stop med at gøre, som I plejer. Det her er en ny verden," siger Anders Hoffmeyer Uhre og fortsætter:

"Vi har i princippet frikøbt medarbejdere til at arbejde 100 procent med jer som virksomheder, så I kan være 100 procent fokuserede på os. Det har taget tid for nogle af virksomhederne at forstå. Men til sidst gik det op for dem: 'Nå, I mente det faktisk'. Ja, vi mente det!" griner han.

Den erkendelse – at innovationspartnerskaber for mange virksomheder er en helt ny form for samarbejde – betyder, at der i opstarten skal bruges energi og ressourcer på at skabe de rette rammer for begge parter, forklarer Anders Hoffmeyer Uhre.

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

