

Anbefalinger til et Koncernfælles Set-up for Innovation

RAPPORTEN ER UDARBEJDET AF CLEAN FOR
CENTER FOR REGIONAL UDVIKLING VED REGION HOVEDSTADEN

DATO: 1. SEPTEMBER 2016



clean
INNOVATING GREEN SOLUTIONS

Rapporten er udarbejdet af CLEAN, Danmarks grønne energi- og miljøklynge, der gennem projekter og samarbejder skaber grøn vækst og innovation, både nationalt og internationalt.

CLEAN er omdrejningspunktet, der formidler viden, talent og samarbejde mellem store og små virksomheder, myndigheder og vidensinstitutioner – og herfra lyder sektorens fælles stemme nationalt og globalt. Vi er det dybe rodnet under den blomstrende danske have af cleantech-virksomheder. Et rodnet, der både nærer små og store – og som hver dag vokser sig stærkere.

Udarbejdelsen af rapporten har været ledet af CLEANs afdelingsleder for Miljø og Smart City, Kasper Dam Mikkelsen og projektleder Bjarke Kovshøj, samt understøttet af projektchef Anne Dorthe Josiassen, projektleder Jonas Mortensen og projektmedarbejder Niklas Pedersen og Scott Alison.

Center for Regional Udvikling ved Region Hovedstaden, har bidraget til arbejdet med viden og intern koordinering, ved Specialkonsulent Eva Jacobsen, Konsulent Carina Rumpelthiin Jørgensen og chefkonsulent Ole Gerner Jacobsen.

RESUME

Denne rapport giver konkrete anbefalinger til et koncernfælles set-up for innovation i Region Hovedstaden, herunder Psykiatrien, den Sociale Virksomhed, Apoteket og den Præhospitale Virksomhed, der omfatter både det sunde, grønne og smarte vækstområde. Rapporten er udarbejdet som led i Region Hovedstadens vækst og udviklingsstrategi "Copenhagen – hele Danmarks hovedstad" (ReVUS), hvor regionen har sat sig et mål om at være på forkant med udviklingen af fremtidens sundhedsvæsen, og samtidig bidrage til at skabe vækst og udvikling i hele "Greater Copenhagen" gennem styrkelse af forskning og innovation, samt grøn drift og udvikling.

Formålet med rapporten er at identificere konkrete udfordringer og anbefalinger til Region Hovedstaden, således at der skabes et overblik over, hvordan et koncernfælles set-up for sund, grøn og smart vækst og innovation kan tage sig ud og imødekomme behovet for at styrke innovationssamarbejder med virksomheder og vidensinstitutioner. Dette omhandler organisering og varetagelse af innovative processer og projekter, både internt og eksternt. Antagelsen er, at Region Hovedstaden har erfaring med at udvikle nye idéer og metoder gennem innovative samarbejder, samt at udvikle og afprøve om en idé vil være innovativ for sundhedsvæsenet, borgerne og samfundet, men når idéen skal realiseres gennem implementering og udbredes på tværs af regionen eller sektorer, bliver det ofte komplekst, hvilket har været grunden til at Region Hovedstaden ønsker at skabe et koncernfælles set-up for innovation.

Rapporten baserer sig på desk research, 2 workshops, interviews med 24 kerneaktører og et fokusgruppemøde, samt CLEANs egen erfaring og viden omkring cleantech og fra udvikling, ledelse og gennemførelse af offentlige-private samarbejder.

Under udarbejdelsen af rapporten har CLEAN kortlagt og identificeret tre overordnede niveauer, hvor innovation er forankret i regionen:

Koncernstrategisk niveau

Det koncernstrategiske niveau omfatter koncerndirektionen, koncernledelsen, bestående af direktører fra hospitalerne og regionens virksomheder, samt de administrative centre. Aktørerne på det koncernstrategiske niveau er beslutningstagere, der sætter de overordnede koncernfælles målsætninger og visioner for innovation i Region Hovedstaden.

Virksomhedsstrategisk niveau

Ledelsen på Region Hovedstadens syv hospitaler, herunder psykiatrien, Den Sociale Virksomhed, Apoteket og Den Præhospitale Virksomhed, udgør det virksomhedsstrategiske niveau.

Det virksomhedsstrategiske niveau har en vigtig rolle i at definere de lokale rammer for innovation på hospitalerne og virksomhederne i tæt samarbejde med aktørerne fra det koncernstrategiske niveau, samt at se til, at de forskellige indsatsområder fra ReVUS bliver prioriteret. Desuden har virksomhedsniveauet en afgørende rolle i at implementere innovationsledelse og forskellige konkrete initiativer fra ReVUS lokalt på hospitalerne og afdelingerne.

Afdelingsstrategisk niveau

Afdelingsniveauet omfatter regionens afdelingsledere, overlæger, sygeplejersker, miljø- og energikoordinatorer m.fl., der har deres daglige virke på hospitalerne og i regionens egne virksomheder. Aktørerne er enten tæt på de daglige arbejdsgange, f.eks. gennem deres virke som afdelingsleder eller miljøkoordinator, eller har direkte kontakt med patienter og pårørende.

Derudover findes der nogle eksempler på tværgående initiativer, som har til formål at understøtte innovation, som f.eks. faglige- og innovationsnetværk.

Analysen viser, at for at opnå et stærkt koncernfælles set-up i Region Hovedstaden er der behov for, at innovation koordineres på tværs af tre væksttemaer Sund, Grøn og Smart, der er udpeget i ReVUS, samt at der igangsættes nye initiativer på flere strategiske niveauer. Der er især behov for at der skabes overblik med innovationsprojekter i regionen, så det bliver muligt at kunne følge projekterne til dørs eller stoppe dem, såfremt de skulle vise sig ikke at være bæredygtige. Desuden kan det fremhæves, at innovationsforløb med indbyggede konkurrence-elementer, ifølge CLEANs undersøgelse, kan understøtte en allerede eksisterende, men dog fragmenteret, kultur for innovation i Region Hovedstaden.

De konkrete anbefalinger til, hvordan der udarbejdes et koncernfælles set-up på baggrund af de identificerede behov og nye initiativer, er beskrevet i nedenstående afsnit.

Anbefaling – Etablér en innovationsplatform

Rapportens hovedanbefaling er, at koordinering af initiativerne bør ske gennem etablering af en regional innovationsplatform, som kan fungere som samlingspunkt og bindeled mellem de forskellige niveauer i organisationen (koncern-, virksomheds- og afdelingsstrategisk niveau) og mellem de forskellige centre i Region Hovedstaden.

CLEANs undersøgelse peger på, at et koncernfælles set-up skal kunne udnytte potentialet for at skabe integration, åbenhed og synlighed, på tværs af de strategiske niveauer. Innovationsplatformen skal fungere som bindeled mellem de strategiske niveauer, for at opnå et stærkt koncernfælles set-up for innovation, som bidrager til at skabe synlighed, åbenhed og en bedre integration af innovationsaktiviteterne på regionens hospitaler og virksomheder.

Innovationsplatformen vil desuden kunne have en vigtig funktion som én samlet indgangsportal, en såkaldt "one-stop shop", til innovationsarbejdet i Region Hovedstaden for de eksterne aktører, som har interesse i at byde ind med udviklingsidéer, tilbud om samarbejde og demonstration af konkrete løsninger. Innovationsplatformen kan derudover fungere som én samlet indgangsportal, hvor regionen har mulighed for at annoncere efterspørgsel af innovative udbud, projekter og samarbejder.

Det anbefales, at Innovationsplatformen bemannes af medarbejdere fra henholdsvis Center for Regional Udvikling (CRU) og regionens to klyngeorganisationer inden for grøn, smart og sund innovation, repræsenteret ved CLEAN og Copenhagen Healthtech Cluster (CHC). Klyngeorganisationerne bør have opdrag til at varetage eksternt rettede funktioner.

Initiativet bør understøttes af en række tiltag, som kan forankres i Innovationsplatformen. I det følgende uddybes anbefalingerne til konkrete tiltag, som kan forankres i Innovationsplatformen for at strukturere og styrke Region Hovedstadens interne og eksterne innovationsarbejde. Anbefalingerne er baseret på interviews med nøgleaktører på regionens hospitaler, virksomheder og centre indenfor vækstområderne Sund-, Grøn- og Smart vækst, samt fra private virksomheder og vidensinstitutioner.

Anbefaling – Integrer innovation

Styrk den interne governance-struktur - Forstærk processen fra idé til handling

Med afsæt i medarbejderes idéer og initiativer på Region Hovedstadens hospitaler og virksomheder, foregår mange innovationsaktiviteter nedefra-og-op ude på de enkelte afdelinger. På den ene side er der behov for, at CRU igennem Innovationsplatformen og via relevante kanaler styrker sin forståelse for og input fra de enkelte afdelinger, og på den anden side skal man passe på ikke at kvæle innovationen ved at blive for centraliseret og top-down styret – det er den balancegang, som Innovationsplatformen skal udføre.

Innovationsplatformen bør arbejde med at forenkle og gennemskueliggøre processen fra idé til handling, således at den enkelte medarbejder eller idé-ejer hurtigt og nemt kan komme til en afklaring i forhold til, hvordan og hvorvidt idéen kan videreføres. Dette indebærer, at der skabes klarhed over:

- Hvem der har beslutningskompetencerne i forhold til at give opbakning til/nedprioritere nye og innovative idéer og melde ud med en strategisk retning for, på hvilke områder organisationen især har brug for innovation
- Hvilke kriterier disse idéer skal vurderes ud fra. I den henseende kan det være en idé at udvikle en "guide til innovationsstart", hvor man som idéejer let kan få et overblik over, hvem man skal drøfte sine tanker med, samt eventuelt teste sin idé ud fra nogle få overordnede udvælgelseskriterier. En sådan guide kunne også indeholde en lettilgængelig oversigt over fundingmuligheder til idéen – både regionens interne og de eksterne fundingmuligheder.
- Endelig bør den indeholde informationer om, hvem man skal henvende sig til for vejledning i forhold til juridiske og tekniske spørgsmål, herunder f.eks. spørgsmålene om, hvem det er muligt at indgå i innovationssamarbejde med og under hvilke vilkår, samt om en given innovation passer ind i eksisterende, tekniske løsninger etc.

Skab og understøt en innovationskultur og innovationsrum

Idégenerering skal motiveres og det skal gøres legitimt at tænke ud af boksen, igennem etableringen af en egentlig innovationskultur, som understøttes med klare og åbne udmeldinger fra ledelsen, både på koncern- og virksomhedsstrategisk niveau, omkring visioner for innovation. Innovationskulturen skal understøttes af Innovationsplatformens arbejde, for derigennem at kunne skabe et innovationsrum, der frigør medarbejderne fra deres daglige driftsopgaver og tilskynder dem til at innovere. Det skal samtidig kommunikeres, at en uadskillelig del af en innovationskultur også er at mange udviklingsprojekter skal stoppes igen inden man kommer frem til en implementering. Når man arbejder med udvikling, er en vigtig kompetence i organisationen at kunne vurdere udviklingsprocesser løbende via business cases m.m. og tage transparente stop-go beslutninger på den baggrund.

En tidspresset hverdag og hyppige besparelser gør det svært at være innovativ, når drift er i fokus. Innovationsplatformens arbejde skal fremme innovationen ved, at der afsættes ressourcer til at udvikle "innovationsrum", hvor medarbejderne får muligheden for at arbejde målrettet med idégenerering og -udvikling. Sådanne innovationsrum kan f.eks. tage form af konkurrence-forløb, workshops og medarbejder-fora. Dette har flere hospitaler allerede gode erfaringer med, som f.eks. initiativet "IdéRiget" på Rigshospitalet, der med succes har skabt et innovationsrum for medarbejderne, samt lignende tiltag på f.eks. Nordsjællands og Bornholms hospital. Innovationsplatformen kan med fordel samle op på disse eksisterende initiativer i udviklingen af et egentligt koncept, som f.eks. kunne være en tilbagevendende begivenhed på hospitaler og egne virksomheder. Det vil være afgørende, at der afsættes dedikerede ressourcer i form af tid, penge og medarbejderkompetencer til dette.

Indarbejd innovation som succesparameter i driftsledelsen

En del af innovationskulturen, kan med fordel understøttes af en strategisk prioritering og blåstempling af innovation som et mål for driften. Effektiviseringspresset i den offentlige sektor er kommet for at blive, og det er vigtigt, at innovation også bliver brugt og tænkt som et middel til at nå effektiviseringsmål på mellemlang (2-3 år) og lang sigt (3-8 år). Denne tilgang bør inkorporeres i ledelsesstrukturen, hvor der skal frigives plads til, at den enkelte leder kan udvise en større risikovillighed overfor nye idéer, fx i form af tiltag i ét budgetår, der først giver et afkast i et kommende budgetår. Desuden anbefales det, at der prioriteres i fremtidige ansættelser efterlederprofiler, som har viden om innovationsledelse og kompetenceudviklingsprogrammer.

Anbefaling – Skabe mere synlighed omkring støttefunktioner og risikovillighed

Saml udviklingspuljerne og forstærk resultater og vidensdeling

En innovationsplatform eller lignende organisering ville kunne få en vigtig rolle, som en samlet indgang til rådgivning om og promovering af puljer til innovationsprojekter.

Der findes lige nu et antal puljer, men der er ikke noget overblik over, hvornår og hvem der kan søge. Flere respondenter har angivet, at de i stedet benytter egne budgetter til at finansiere innovation, da de ikke kender til eller har tid til at sætte sig ind i de forskellige puljer. En samling eller koordinering af puljerne med let tilgængelige udmeldinger om ansøgningsfrister og –processer vil derfor gøre udviklingsmidlerne mere tilgængelige for flere og dermed være med til at understøtte mere innovation i Region Hovedstaden, hvilket også er tanken med de forskellige puljer.

Innovationsplatformen kan med rette understøtte koordinering og opsamling af resultater og vidensdeling, hvilket vil være naturligt i sammenspil med en samling af udviklingspuljerne.

Vidensdeling foregår i dag meget begrænset og i regi af netværk eller personlige relationer. Det bliver derfor vigtigt, at Innovationsplatformen kan være det sted, hvor information og resultater samles, f.eks. gennem oprettelse af en webportal.

Det anbefales derfor, at der internt udarbejdes en innovationsguide som en integreret del af f.eks. en webportal, med gode råd omkring innovationssamarbejder, samt kontaktoplysninger på regionens specialister, som sidder i støttefunktionerne. Opsamling af viden og resultater i Innovationsplatformen kan desuden danne grundlag for en egentlig innovationsguide, som vil kunne understøtte og guide medarbejderne på hospitalerne og regionens virksomheder i at arbejde med innovationssamarbejder.

Vidensdeling gennem de forskellige netværk og fora vil stadig være en vigtig del af den interne vidensdeling. De personlige relationer mellem medarbejdere og ledere, blandt andet gennem fora som KOOR (Koordineringsgruppen for miljø og energi bestående af facility-managementchefer for hospitaler og koncerncentre), er allerede i dag velfungerende opsamlings- og udbredelseskanaler for resultater og viden. Dog er det kun i et begrænset omfang, at de personlige relationer lykkedes med at bære viden og resultater videre.

Region Hovedstaden har løbende haft tiltag for at synliggøre og forstærke opsamling af resultater og vidensdeling, blandt andet med tidligere initiativer såsom "Vidensbroker netværket" i 2015 i regi af Copenhagen Healthtech Cluster, hvis viden og resultater med fordel kan blive en central del af Innovationsplatformens vidensdelingsinitiativer.

Anbefaling til åbenhed omkring viden og efterspørgsel

Styrk forudsætningerne for behovsdrivet innovation

Regionens prioriterede fokusområder bør i højere grad udspringe af den efterspørgsel efter nye løsninger, som Region Hovedstaden oplever på de forskellige strategiske niveauer.

På afdelingsniveau udspringer efterspørgslen oftest af medarbejdernes behov for at frigøre tid og forbedre de daglige arbejdsrutiner, samt den direkte kontakt med patienterne. Der foreligger allerede gode erfaringer på dette niveau, som bør opsamles og struktureres på virksomhedsstrategisk niveau igennem Innovationplattformens arbejde. Som eksempel på hvordan dette kan struktureres, kan nævnes: webbaserede databaser, spørgeskemaer, app's, eller andre webbaserede systemer, hvor internt personale, eksterne virksomheder, vidensinstitutioner og patienter kan byde ind med deres innovationsidéer.

På virksomhedsniveau udspringer efterspørgslen især af effektiviseringsbehov og ny lovgivning på f.eks. miljøområdet. Der er brug for en større vidensdeling, koordinering og transparens omkring de udfordringer, som de enkelte virksomheder har og de innovationsprojekter, der sættes i gang for at løse dem. Her skal Innovationplattformen formidles som et konkret tilbud til beslutningstagere, om alt fra puljer til juridisk bistand og muligheder for markedsdialog og udbudsformer på specifikke områder.

På koncernstrategisk niveau er efterspørgslen drevet af spørgsmål om, hvordan man kan indfri regionens langsigtede, strategiske målsætninger, hvorfor der ofte tale om komplekse problemstillinger (f.eks. fossilfrihed eller elektrificering af transportbehovet osv.). Dette kræver som regel strategisk samarbejde imellem en lang række interne og eksterne aktører, hvilket Innovationplattformen skal understøtte, med inddragelse af viden omkring efterspørgsel, som er opbygget på virksomhedsstrategiske niveau. På koncernstrategisk niveau kan løsninger f.eks. udbydes efter modellen udbud med forhandling/konkurrencepræget dialog, hvor løsningen måske er ukendt for bygherren – CLEAN har pt. to udbud ude efter denne model. Andre udfordringer kan have et længere afsæt og udbydes i relevante netværk, hvor vidensinstitutioner og virksomheder får muligheder for at samarbejde om at designe løsninger til regionens strategiske efterspørgsel, eller man kan arbejde med "konkurrencer", hvor man f.eks. inddrager studerende eller andre.

Styrk de eksterne samarbejdsrelationer

En vigtig opgave for Innovationplattformen bør være at styrke og strukturere kontakten med eksterne aktører, som ønsker at samarbejde. Klyngeorganisationerne CLEAN og Copenhagen Healthtech Cluster bør inkluderes som en del af innovationplattformen med det formål at styrke samarbejde og koordination med eksterne samarbejdspartnere (der kan desuden være andre aktører, der bør inkluderes eller indgå i et tæt samarbejde, såsom tiltaget CHI, Copenhagen Health Innovation). Klyngernes opdrag vil være at formidle mulighederne for innovationssamarbejder, gøre processerne mere transparente og sikre en langt bredere deltagelse af private virksomheder og vidensinstitutioner. Forskellige prækommercielle aktiviteter, som markedsdialog om større udfordringer, er oplagte at inddrage i arbejdet.

Klyngeorganisationerne fungerer i forvejen som en samlet platform for den innovative del af erhvervslivet og vidensinstitutionerne på henholdsvis det grønne og sunde område, hvor f.eks. CLEAN arbejder målrettet på at styrke det efterspørgselsdrevne innovationssamarbejde med de offentlige aktører i netværket. Hidtil har CLEAN primært haft fokus på innovativ/intelligent efterspørgsel fra kommuner og forsyningsselskaber, men den væsentlige efterspørgsel efter innovative løsninger, som findes i hospitalssektoren, er oplagt at inddrage i den eksisterende klyngeinfrastruktur. For CLEANs vedkommende er fire af de danske regioner kernemedlemmer, hvilket også åbner muligheden for på sigt at operere med en tværregional innovationsplatform, hvor innovationsudbuddet koordineres mellem regionerne. Netop koordinering mellem regioner er et område, som flere respondenter fremhæver vil kunne gøre interessen for samarbejde om hospitalernes udfordringer endnu større for både små lokale innovative virksomheder og internationale koncerner.

Koordinering af innovationsudbud fra Region Hovedstaden og siden regionerne i fællesskab vil samtidig styrke de danske virksomheder i den globale konkurrence, hvor netop erfaringer fra hjemmemarkedet er nødvendige for at kunne eksportere løsningerne.

Klyngeorganisationer som CLEAN har allerede et internationalt set-up og kan understøtte internationaliseringen af de innovative løsninger, som udvikles i samarbejde med Region Hovedstaden. En helt konkret ramme er det nyligt oprettede China Desk, hvor CLEAN på vegne af Region Hovedstaden og Region Midtjylland understøtter danske virksomheder i at udnytte de muligheder, der ligger i regionernes politiske samarbejdsaftaler med kinesiske regioner.

Innovationsplatformens CRU-medarbejdere og klyngernes medarbejdere skal samarbejde tæt for at skabe størst mulig sammenhæng mellem de interne og eksterne tilbud på platformen.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	11
1.2 Rapportens formål	12
2. Metode og begrebsafklaring	13
2.1 Metode	13
2.1.1 Desk Research	13
2.1.2 Workshops.....	14
2.1.3 Interview	14
2.2 Begrebsafklaring	15
2.2.1 Innovation	15
2.2.2 Fokusområder	16
3. Kortlægning af eksisterende praksis	16
3.1 Koncernfælles vision og strategi	16
3.2 Innovation i Region Hovedstaden	17
3.3 Organisering	17
3.3.1 Koncernstrategisk niveau	18
3.3.2 Virksomhedsstrategisk niveau.....	21
3.3.3 Afdelingsstrategisk niveau	23
3.3.4 Tværgående initiativer.....	23
3.4 Samarbejder og Udviklingsprojekter	24
3.5 Fokusområder	25
4. Potentiale for øget integration, synlighed og åbenhed	27
4.1 anbefaling - Etablering af en innovationsplatform	28
5. Etablering af et koncernfælles set-up	29
5.1 Innovation ikke en integreret del af kernerdriften	30
5.2 Anbefaling til integration af innovation	33
5.2.1 Styrk den interne governance-struktur - Forstærk processen fra idé til handling	33
5.2.2 Skab og understøt en innovationskultur og innovationsrum	33
5.2.3 Indarbejd innovation som succesparameter i driftsledelsen	34
5.3 Mangel på synlighed over støttemuligheder og risikovillighed	34

5.4 Anbefaling til at skabe mere synlighed omkring støttefunktioner og risikovillighed	36
5.4.1 Saml udviklingspuljerne og forstærk resultater og vidensdeling.....	36
5.5 Manglende åbenhed omkring viden og efterspørgsel	37
5.6 Anbefaling til åbenhed omkring efterspørgsel.....	39
5.6.1 Styrk forudsætningerne for behovsdrevet innovation.....	39
5.6.2 Styrk de eksterne samarbejdsrelationer	40
6. Referencer	42
7. Bilag.....	43
A. Intern workshop	43
B. Ekstern workshop	44
C. Interne og eksterne interviews.....	46
D. Spørgeskemaer	47
E. Eksisterende og mulige samarbejder og udviklingsprojekter.....	49
F. Fokusområder.....	53

1. INDLEDNING

Region Hovedstaden har sat sig et mål, om at være på forkant med udviklingen af fremtidens sundhedsvæsen og samtidig bidrage til at skabe vækst og udvikling i hele "Greater Copenhagen" gennem styrkelse af forskning og innovation samt grøn drift og udvikling. Innovation og samarbejde med eksterne aktører om udvikling af nye løsninger skal i højere grad være en naturlig del af dagligdagen for ledere og medarbejdere på regionens hospitaler og virksomheder. Desuden skal samarbejdet med private virksomheder og vidensinstitutioner skærpes, så fremtidens vækstpotentialer kan realiseres gennem udviklingen af nye innovative løsninger.

Behovet for innovation er kommet højt på dagsordenen på alle niveauer i det danske samfund. Dermed kan Region Hovedstadens satsning på at styrke vækst og udvikling med fokus på innovation ses som et bidrag til den nationale dagsorden, som regeringen har sat med innovationsstrategien "Danmark – Løsningernes Land".

Region Hovedstaden har en lang tradition for samarbejder med private virksomheder og vidensinstitutioner, og potentialet for at udbygge dette er ikke blevet mindre set i lyset af regionens ambitiøse visioner for fremtiden.

Samarbejdet er i særdeleshed velfungerende inden for pharma og medico-industrien, hvilket har været en vigtig driver for, at branchen på flere områder er globalt førende, og at det danske sygehusvæsen flere gange har været først fremme med introduktion af nye behandlingsforløb. For at skærpe denne indsats yderligere har Region Hovedstaden netop på pharma og medico-området valgt at systematisere dette samarbejde ved at skabe én fælles indgang til innovationssamarbejder med hospitalerne.

Behovet for at skabe en mere organiseret tilgang til innovationssamarbejder ligger højt på dagsordenen for flere af de strategiske vækstområder hos Region Hovedstaden. Det er således ikke kun på pharma- og medicoområdet, at Region Hovedstaden er en vigtig efterspørger. Hospitalerne og regionens egne virksomheder er også vigtige partnere og drivere for vækst i blandt andet grønne og smarte teknologi-virksomheder, både i Region Hovedstaden og Danmark.

Der er således et stort potentiale for at understøtte de ambitiøse mål og visioner, som regionsrådet har sat sig i regionens øvrige politikker for udvikling af sundhedsvæsenet og hovedstadsregionen igennem en mere systematisk koordinering af innovationsaktiviteter og –samarbejder. Region Hovedstaden har derfor et ønske om, at der på samme måde som på pharma- og medico-området skabes én indgang for grønne og smarte teknologi-virksomheder, én samarbejdsplatform, hvor virksomhederne i en gennemsigtig proces får mulighed for at teste, afprøve, udvikle og markedsmodne deres teknologier – Et koncernfælles set-up for innovationssamarbejder inden for vækstområderne Sund-, Grøn- og Smart vækst.

Region Hovedstaden har allerede positioneret sig til at tage ansvar for at drive vækst og udvikling i regionen og det danske samfund. Herunder er innovation og samarbejde med virksomheder og vidensinstitutioner om udvikling af nye løsninger en naturlig del af måden, hvorpå der skabes udvikling med markedspotentiale. Dette kræver, at indsatsen for at sikre høj vækst og livskvalitet i Greater Copenhagen bliver koordineret i forhold til fælles politiske målsætninger. Derfor er det Region Hovedstadens målsætning, at staten, andre regioner, kommuner, virksomheder, vidensinstitutioner, uddannelsesinstitutioner, organisationer og borgere bliver inviteret til at indgå stærke partnerskaber, så der i fællesskab kan skabes vækst i hele regionen og i Danmark.

Et koncernfælles set-up er netop tiltænkt som understøttende for innovationssamarbejder, der indgår i de ambitiøse mål og visioner, som regionsrådet har sat sig for udvikling af hovedstadsregionen.

På den baggrund har Region Hovedstaden bedt CLEAN, Danmarks cleantech klynge, om at komme med et bud på, hvordan et koncernfælles set-up for innovationssamarbejder kan se ud.

1.2 Rapportens formål

Rapporten er udarbejdet som led i Region Hovedstadens vækst- og udviklingsstrategi "Copenhagen – hele Danmarks hovedstad", fremover "ReVUS".

ReVUS tager udgangspunkt i Region Hovedstadens ambitiøse politiske vision om at skabe en grøn og innovativ metropol med høj vækst og livskvalitet. Visionen realiseres gennem fokuserede investeringer inden for to rammevilkår, "Effektiv og bæredygtig mobilitet" og "Kompetent arbejdskraft og internationalisering", samt fire strategiske væksttemaer for Sund, Grøn-, Kreativ- og Smart vækst. Under hvert af de fastlagte rammevilkår og strategiske væksttemaer er de regionale udfordringer, målsætninger og investeringer beskrevet. Målsætninger og investeringer, som tilsammen bidrager til at realisere visionen for hovedstadsregionen og Greater Copenhagen.

Region Hovedstaden vil gerne oprette et koncernfælles set-up, som har til formål at inkludere flere af de prioriterede områder i ReVUS.

Denne rapport har til formål at:

- 1) Kortlægge eksisterende innovationspraksis samt afsluttede, nuværende og planlagte konkrete innovationsinitiativer inden for Sund-, Grøn- og Smart vækst, herunder potentialet og barrieren til innovation i Region Hovedstaden
- 2) Komme med anbefalinger til et koncernfælles set-up, herunder arbejdet med fokus områder og konkrete innovationssamarbejder

Det har været ønsket, at analysen bidrager til konkrete anbefalinger til, hvordan et koncernfælles set-up kan organiseres og støtte op om fremtidige fokusområder og innovationssamarbejder. Udgangspunktet har derfor været en fokuseret undersøgelse og kortlægning af Region Hovedstadens innovationsinitiativer, med input fra både interne og eksterne aktører. Inddragelse af erfaringer og viden fra andre regioner og udlandet har været benyttet som inspiration til konkretisering af udfordringer og anbefalinger.

CLEAN har gennemført undersøgelsen af innovationsindsatsen og kommer med konkrete anbefalinger til et koncernfælles set-up, herunder samarbejdsmuligheder og fokusområder. Udarbejdelsen af rapporten har været ledet af CLEANs afdelingsleder for Miljø og Smart City, i et tæt samarbejde med Center for Regional Udvikling.

En detaljeret beskrivelse af det udførte arbejde findes i det følgende metodeafsnit.

2. METODE OG BEGREBSAFKLARING

Rapporten er udarbejdet i perioden februar – juli 2016, hvor der har været dialog med og indsamling af input fra regions-, center- og vicedirektører, enheds- og udviklingschefer, special- og innovationskonsulenter, samt en lang række private virksomheder og vidensinstitutioner. CLEAN har på denne baggrund udarbejdet konkrete anbefalinger til, hvordan Region Hovedstaden kan realisere et mere effektivt innovationssamarbejde med virksomheder og vidensinstitutioner, samt hvordan der skabes en organisering med plads til idé udvikling og innovation.

Rapporten bygger på følgende elementer:

- En kortlægning af eksisterende praksis, fokusområder, demonstrations og udviklingsprojekter i koncerndirektionen, regionens 7 hospitaler og virksomheder, Center for Regional Udviklinger, Center for Økonomi, Center for Ejendomsdrift og Center for IT, Medico og Telefoni
- Input fra koncerndirektionen, regionens 7 hospitaler og virksomheder, Center for Regional Udviklinger, Center for Økonomi, Center for Ejendomsdrift, Center for IT, Medico og Telefoni, samt private virksomheder og vidensinstitutioner, til hvorledes der kan laves et koncernfælles set-up omkring sund, grøn og smart vækst og innovation, som omfatter en organisering (evt. én indgang), rolle- og opgavefordeling mellem hospitaler/virksomheder, koncerntre og klyngeorganisationer (eks. Copenhagen Healthtech Cluster og CLEAN)
- Input fra andre eksterne interessenter eller kilder til inspiration, som f.eks.:
 - Sunde-, grønne- og smarte-teknologi brancheforeninger og klynger
 - Øvrige regioner
- Input til konkrete innovationsprojekter/samarbejder og hvilke værktøjer/støtte, hospitalerne har behov for fra Center for Regional Udvikling (CRU)/Regionsgårdens side for at løfte innovation/Offentlige-Private Samarbejder (OPS) projekter
- Input fra CLEAN baseret på erfaring og viden omkring offentlige-private innovationssamarbejder og kendskab til aktører på det sunde, grønne og smarte område

2.1 Metode

2.1.1 Desk Research

Der er både i dansk og internationalt regi gennemført en række analyser af offentlige-private innovationssamarbejder med fokus på sundhedssektoren, grøn teknologi og i mindre grad smart teknologi. Flere af analyserne er foretaget på et overordnet niveau, og viser at der indenfor sundhedssektoren og grøn teknologi, er et behov for at forstærke igangværende aktiviteter, f.eks. med et større engagement fra den private sektor i konkrete udviklingsprojekter, samt at skabe

overblik over kontakter som kan understøtte finansiering af innovative samarbejde, skabe synergi mellem den offentlige sektor og allerede etablerede organisationer, som f.eks. klynge- eller interesseorganisation, samt at der skabes innovationsmiljøer på hospitalerne.

En samlet liste af rapporter, artikler, mm., som har indgået i desk research, kan findes i afsnittet "6. Referencer".

Da nærværende rapport skal komme med konkrete anbefalinger til et koncernfælles set-up, har der været behov for at belyse den eksisterende praksis for innovation, herunder muligheder og udfordringer, samt fokusområder, eksisterende samarbejder og demonstrations- og udviklingsprojekter på Region Hovedstadens hospitaler og virksomheder, samt private virksomheder og vidensinstitutioners involvering eller mangel på samme.

På baggrund af den gennemførte desk research og intern viden har CLEAN skabt et indblik i, hvilke erfaringer man har gjort sig i Region Hovedstaden, i andre danske regioner og i udlandet, samt hvilke kerneaktører, som karakteriserer områderne. Den indsamlede empiri har tegnet det overordnede billede af innovationssamarbejder mellem offentlige og private aktører, hvilket har været udgangspunktet for denne rapport. Der har derudover været inkluderet to workshops (en med interne og en med eksterne interessenter) og et fokusgruppemøde, samt 25 kvalitative interviews (herunder fem telefoninterviews med eksterne interessenter) i perioden 10. marts – 15. juni 2016.

2.1.2 Workshops

For at sikre en konkretisering af Region Hovedstadens overordnede muligheder og udfordringer i forhold til innovationsarbejdet på hospitalerne og regionens virksomheder, samt at få input til anbefalinger til et koncernfælles set-up for innovation i Region Hovedstaden, har CLEAN og Center for Regional Udvikling faciliteret to workshops, med henholdsvis interne og eksterne interessenter.

De afholdte workshops har haft til hensigt at:

- Interne interessenter - den 10. marts på COBIS på Nørrebro
Kortlægge overordnede udfordringer, som opleves fra internt hold, visioner for et innovativt Region Hovedstaden, samt diskutere løsninger og organisering i et koncernfælles set-up.
- Eksterne interessenter - den 10. maj i Industriens Hus
Kortlægge udfordringer samt at få virksomheder og vidensinstitutionernes input til, hvordan et stærkt og effektivt innovationssamarbejde med Region Hovedstaden kunne se ud. Diskutere konkrete måder, hvorpå et koncernfælles set-up vil gøre adgangen til regionen nemmere og at få input til fokusområder inden for sund, grøn og smart områderne, som regionen og eksterne interessenter kan samarbejde om fremadrettet.

Workshops har været en måde, hvorpå viden fra desk research og interviews er blevet kvalificeret og udbygget. Derudover har de afholdte workshops bidraget til det samlede overblik over udfordringer, visioner og løsningsforslag. En oversigt over deltagerne fremgår af bilag A og B.

2.1.3 Interview

I tæt samarbejde med Center for Regional Udvikling har CLEAN gennemført 24 interviews efter snowball metoden, hvorved én respondent har henvist til én eller flere relevante respondenter, samt et fokusgruppemøde. Oversigten over interviewpersoner fremgår af bilag C.

De gennemførte interviews og fokusgruppemødet har været møder af 1-1,5 timers varighed med enkelt- eller flere personer, samt telefoninterview gennemført som en del af opfølgningen på workshoppen med eksterne interessenter. Interviewene og fokusgruppemødet er designet som semi-strukturerede interviews, som har taget udgangspunkt i spørgeskemaer bestående af åbne spørgsmål. Spørgeskemaerne fremgår af bilag D.

Spørgeguiden med semi-strukturerede åbne spørgsmål er blevet valgt, da der på baggrund af et forudgående ønske fra Region Hovedstaden og viden fra den gennemførte workshop med interne interessenter, samt desk research, var formuleret en række spørgsmål, der var ønsket besvaret. Som det fremgår af bilag D, har spørgsmålenes rækkefølge varieret alt efter hvilket ledelsesniveau og strategisk vækstområde, der har været undersøgt. Overordnet har strukturen givet respondenterne frihed i besvarelsen, samtidig med at interviewerens rolle har været at fastholde styringen med interviewet.

For fokusgruppemødet gælder, at interviewerens rolle i højere grad fungerer som facilitator.

De interviewede aktører repræsenterer en bred gruppe af Region Hovedstadens centrale aktører samt eksterne nøglepersoner.

For de første 19 interviews og fokusgruppemødet gælder, at omdrejningspunktet har været at kortlægge interne interessenters perspektiv og forståelse af udfordringer og potentialer for innovation. På baggrund af de 19 interviews og fokusgruppemødet er der identificeret udfordringer, som aktørerne har beskrevet som afgørende for manglende udvikling for innovation. Derudover har interviewene også været kernen i anbefalingerne til et koncernfælles set-up og eksisterende praksis.

De sidste 5 interviews er gennemført som telefoninterviews og er blevet benyttet til at undersøge eksterne interessenters input til et koncernfælles set-up og fokusområder, blandt andet baseret på de foregående 19 interviews og den eksterne workshop. Interviewpersonerne er alle blevet udvalgt på baggrund af deres viden og position på området og deltog eller var inviteret til workshoppen den 10. maj 2016.

2.2 Begrebsafklaring

Innovation som begreb bliver ofte fortolket på mange forskellige måder og anvendt i flæng uden klar adskillelse. I den bredeste forstand defineres innovation som "alt nyt, der virker".

2.2.1 Innovation

Innovation handler om at omforme en god idé til værdi – hvor værdi kan forstås som f.eks. øget kvalitet, øget patienttilfredshed og sundhed, øgede markedsmuligheder for private virksomheder samt højere effektivitet i udførelsen af en service. Det er nye løsninger, der har skabt ny værdi gennem implementering og udbredelse.

Analysen tager således afsæt i Region Hovedstadens definition af, hvordan en god idé bliver til værdi – Nyt, Nyttigt og Nyttiggjort:

- Nyt – på grundlag af ny viden og behov skabes nye ideer og nye metoder gennem utraditionelle samarbejder. Ideerne vurderes at have et nyt potentiale.
- Nyttigt – gennem udvikling og afprøvning dokumenteres det, eventuelt i en forretningsmodel, at ideen er innovativ og vil være gavnlige for sundhedsvæsenet, borgerne og / eller samfundet.

- Nyttiggjort – innovation lykkes ved at blive realiseret gennem implementering og udbredelse til gavn for sundhedsvæsenet, borgerne og samfundet

2.2.2 Fokusområder

For ReVUS gør det sig gældende, at der er identificeret strategiske indsatsområder, som skal være med til at støtte op om udvikling, implementering og udbredelsen af innovative idéer.

I denne rapport er fokusområder derfor defineret som de områder, hvor Region Hovedstaden kan støtte eller blive støttet med henblik på at indfri den politiske vision om at skabe en grøn og innovativ metropol med høj vækst og livskvalitet, som beskrevet i ReVUS.

3. KORTLÆGNING AF EKSISTERENDE PRAKSIS

En central del af udarbejdelsen af de konkrete anbefalinger til et koncernfælles set-up, har været at kortlægge allerede eksisterende praksis, visioner og strategier, som er en forudsætning for at CLEAN vil kunne komme med anbefalinger til et koncernfælles set-up for innovation.

3.1 Koncernfælles vision og strategi

I 2014 besluttede Regionsrådet en ny ambitiøs vision for Region Hovedstaden, som understreger, at innovation er en af hovedretningerne for regionens overordnede virke. Vision er udviklet med inspiration fra en tidligere innovationspolitik:

“Hovedstadsregionen er den grønne og innovative metropol med høj vækst og livskvalitet, samt et sammenhængende sundhedsvæsen på internationalt topniveau.”

Visionen er en del af Region Hovedstadens strategi – “Fokus og Forenkling”. Strategien indeholder fire politiske målsætninger for, hvad regionen har fokus på at opnå:

- Grøn og innovativ metropol
- Ekspansive vidensmiljøer
- Høj faglig kvalitet
- Patientens situation styrer forløbet

ReVUS fra 2015 realiserer visionen og de politiske målsætninger gennem fire strategiske væksttemaer; sund, grøn, smart og kreativ. Hvert væksttema beskriver en række regionale udfordringer, som kræver styrket innovationskraft, f.eks. stagnerende vækst og øget global konkurrence, stigende sundhedsudgifter, samt klimaproblemer og øget ressourceforbrug.

ReVUS indeholder desuden målsætninger og investeringer rettet mod at styrke innovationskraften, både i regionen som geografisk område og som virksomhed, dvs. hospitaler, regionens virksomheder og centre. Det omfatter bl.a. målsætninger om at:

- Hovedstadsregionen (regionen som geografisk område) skal være et af de fem mest foretrukne steder i verden til udvikling af sundheds- og velfærdsløsninger til det globale marked

- Der skal skabes flere arbejdspladser, og udviklingen i private virksomheder skal understøttes ved, at det offentlige efterspørger grønne løsninger

Fokus og Forenkling indeholder også en række strategiske indsatsområder, som beskriver konkrete concernfælles indsatser, der igangsættes for at understøtte de politiske målsætninger og udvikling af driften. De strategiske indsatser revideres årligt.

De to concernstrategiske indsatser "Styrkelse af forskning og innovation" og "Grøn drift og udvikling" har blandt andet til formål, at styrke Region Hovedstadens evne til at udvikle og implementere nye innovative løsninger på hospitaler og regionens egne virksomheder i samarbejde med private virksomheder, vidensinstitutioner og andre eksterne aktører. Begge indsatser er forankret i Center for Regional Udvikling, som er beskrevet i afsnit 3.3.1.

3.2 Innovation i Region Hovedstaden

På hospitalerne og regionens egne virksomheder udvikles fremtidens behandling af patienter inden for mange specialområder på et meget højt internationalt niveau. Sideløbende er hospitalsbyggerierne og udbygning af den digitale infrastruktur tilsvarende områder med et stort potentiale for innovation i sammenspil med virksomheder og vidensinstitutioner.

Region Hovedstaden har således et stærkt afsæt for innovation, og samarbejdet med private virksomheder og vidensinstitutioner er ikke noget nyt, hvor der blandt andet på pharma og medico-området, som nævnt før, er erfaringer med forskningsdrevet innovation, udvikling af nye idéer og metoder gennem innovative samarbejder, samt at udvikle og afprøve, om en idé vil være innovativ for sundhedsvæsenet, borgerne og samfundet. Dette understøttes af en ambitiøs vision for en grøn og innovativ region med et sammenhængende sundhedsvæsen på international topniveau, som er beskrevet i ReVUS.

Som nævnt før, er en af grundene til at Region Hovedstaden ønsker at skabe et concernfælles set-up for innovation, at der hersker et ønske om at styrke nyttiggørelsen af innovative idéer, gennem implementering og udbredelse på tværs af regionen. Innovation skal dermed indgå som en naturlig og prioriteret del af driften, forskningen og samarbejdet med erhvervslivet og andre eksterne aktører, samt bidrage målbart og markant til nye banebrydende og effektive løsninger, der understøtter en fortsat høj faglig kvalitet i behandlingen og væksten i regionen og i Danmark.

3.3 Organisering

En forudsætning for innovation i Region Hovedstaden er en bred forankring i hele organisationen, som sker i tæt sammenhæng med de centrale mål og visioner.

Innovation er som nævnt en af hovedretningerne for regionens overordnede virke og et fælles mål er, at innovationsarbejdet er gennemgående på og imellem alle niveauer af organisationen.

I forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport har CLEAN identificeret tre overordnede innovationsniveauer i Region Hovedstaden. Det drejer sig om det Concern-, Virksomheds- og Afdelingsstrategiske niveau, hvor arbejdet med udvikling af nye idéer, test og udvikling, samt implementering foregår og bidrager til den regionale innovationsindsats.



Figur 1 – Strategiske niveauer i Region Hovedstaden

Figur 1 viser de forskellige niveauer, hvor innovation i Region Hovedstaden kan opstå. Komplexiteten og graden af innovation, inkrementel eller radikal, er ofte forskellige fra niveau til niveau, f.eks. karakteriseres det afdelingsstrategisk niveau af lavere kompleksitet og inkrementel innovation, hvorimod innovation på koncernstrategisk niveau ofte har en højere grad af kompleksitet og kan defineres som radikal eller systemisk innovation. Undersøgelsen viser, at det er meget forskelligt alt efter strategisk niveau, hvilke støttefunktioner, der er behov for i arbejdet med innovation. Der er dog en stor grad af afhængighed mellem de forskellige niveauer, hvor f.eks. strategiske tiltag besluttet på koncernniveau ofte har stor betydning for innovationsarbejdet på både virksomheds- og afdelingsniveau. Omvendt er der ofte behov for, at innovation på afdelingsniveau, bliver delt på virksomhedsniveau, og i nogle tilfælde på koncernniveau, for at sikre nyttiggørelsen af de gode idéer.

De organisatoriske niveauer er kortlagt i nedenstående afsnit.

3.3.1 Koncernstrategisk niveau

Det koncernstrategiske niveau omfatter koncerndirektionen, direktørkredsen, bestående af direktører fra hospitalerne og regionens virksomheder, samt de centralt placerede centre. Aktørerne på det koncernstrategiske niveau er beslutningstagere, der fastlægger de overordnede målsætninger og visioner for innovation i Region Hovedstaden.

Innovationsarbejdet på koncernstrategisk niveau foretages i tæt samarbejde med centrale samarbejdspartnere omkring komplekse udfordringer inden for f.eks. trafik og uddannelse samt ReVUS' fire væksttemaer Sund, Grøn, Smart og Kreativ vækst. Der tages fat i de udfordringer, som det er oplagt at finde regionale løsninger på; klima, trængsel, mobil- og bredbåndsdækning, turisme, kompetent arbejdskraft samt sundhed.

Koncerncentre varetager det overordnede ansvar for at følge implementeringen af innovation i Region Hovedstaden, samt at sikre samspillet og koordinationen med regionale og lokale aktører. De koncerncentre, som understøtter innovationsarbejdet på det koncernstrategiske niveau, omfatter følgende:

Center for Regional Udvikling – Enheden for Forskning og Innovation

Enhed for Forskning og Innovation er forankret på Regionsgården i Region Hovedstaden under Center for Regional Udvikling. Enheden arbejder med at fremme og understøtte forskning og innovation, som kan bidrage til udvikling af sundhedsvæsenet og understøtte vækst i hovedstadsregionen. Enhed for Forskning og Innovation fungerer samtidig som én indgang for ledere og medarbejdere på alle niveauer i regionens sundhedsvæsen samt det politiske niveau, til viden og rådgivning om innovation og forskning. I enheden findes der flere støttefunktioner i forhold til:

- **Finansiering af projekter**
Som medarbejder i Region Hovedstaden er det muligt at få hjælp med at finde vej til interne og eksterne forsknings- og innovationsmidler til finansiering af projekter. Medarbejderne har ligeledes mulighed for at få rådgivning og konkret bistand på ansøgninger, hvad enten midlerne søges fra danske bevillingsgivere, EU og amerikanske NIH eller andre eksterne midler. Støttefunktionen arbejder ligeledes med at fremme kompetente faglige miljøer i international særklasse inden for sundhedsområdet på regionens universiteter og hospitaler.
- **Patentering og kommercialisering af opfindelser og innovative idéer**
Støttefunktionen yder hjælp og rådgivning til afklaring af ideer og opfindelser, patentering af opfindelser, vurdering af opfindelser og deres potentiale for kommercialisering, udarbejdelse af forretningsplaner, dialog med virksomheder med henblik på partnerskaber samt markedsanalyser og kommerciel strategi.
- **Juridisk bistand til kontrakter**
Hos Jura & Kontraktteamet i Enhed for Forskning og Innovation sidder flere juridiske eksperter, der hjælper med udarbejdelse, gennemgang og forhandling af forskningskontrakter og samarbejdsaftaler, herunder offentlig-privat innovationssamarbejde inden for Region Hovedstaden.
- **Én indgang til kliniske test og forsøg til pharma- og medicoindustrien**
- **Hvis man som pharma- eller medicovirksomhed ønsker at samarbejde med Region Hovedstaden om kliniske test og forsøg, behøver man kun én indgang til hele regionen, "Én indgang for medicoindustrien".** Her kan man bl.a. få råd om fremme af samarbejdsmuligheder, kontakt til industrien samt etablering af nye specialnetværk. Som medarbejder på regionens hospitaler behøver man også kun at henvende sig ét sted, hvis man søger samarbejde med industrien. Innovative løsninger
Støttefunktion i forhold til innovative løsninger tilbyder bl.a. muligheden for at få støtte og rådgivning til at arbejde med udfordringer, nye idéer og løsninger. Der ydes rådgivning vedrørende planlægning af innovationsforløb eller -indsatser, afklaring af behov, udfordringer og idéudvikling.

Center for Regional Udvikling – Enheden for Klima og Ressourcer

Den grønne omstilling af driften af hospitaler, virksomheder og centre er forankret i Enheden for Klima og Ressourcer – team grønne hospitaler. Rammen for omstillingen er den concernstrategiske indsats Grøn drift og udvikling, som består af temaplanerne: Energiplan 2025, Affaldsressourceplan 2025 og Transportplan 2025 samt de to tværgående temaer Grøn vækst og innovation samt Grønne indkøb.

Grøn vækst og innovation søges anvendt på en intelligent måde i temaplanerne ved i øget udstrækning, at bruge hospitaler og virksomheder som platforme for udvikling af nye grønne og smarte produkter og services i samarbejde med private virksomheder og vidensinstitutioner.

Center for Økonomi

Center for Økonomi har ansvaret for at vejlede og bistå Region Hovedstadens øverste administrative og politiske ledelse, hospitaler, tværgående virksomheder og centre inden for økonomi, indkøb, logistik, byggestyring og data.

Enheden for Budget og Byggestyring udarbejder beslutningsgrundlag til regionsrådet og forretningsudvalget vedrørende innovationsprojekter, som omfatter økonomiske dispositioner.

På indkøbsområdet er samarbejdet med leverandører og medarbejdere på regionens hospitaler og egne virksomheder velfungerende og noget som indkøbsenheden gerne vil kopiere til innovative indkøb af bl.a. grønne og smarte løsninger. På medico-området eksisterer allerede en regional pulje som finansierer anskaffelse af nyt apparatur og som prioriteres på baggrund af forskellige formål. Denne pulje ville kunne udvides til også at dække prioriteringer af indkøb af innovativ apparatur, som led i den almindelige apparaturbevillingsproces.

Center for Ejendomme

Fra årsskiftet 2016/17 bliver driften af regionens hospitaler, virksomheder og centre centraliseret. Det nye Center for Ejendomme bliver en vigtig aktør i forhold til at lade driftsorganisationen indgå i innovations- og udviklingsforløb fra ide til implementering, samt i forhold til at fastlægge udviklingen af de fysiske rammer på hospitaler og egne virksomheder.

Smart og grøn er de primære innovationsområder i Center for Ejendomme, som sammentænkes i centrets helhedsorienterede arbejdsområder, som bl.a. Smart Buildings.

Center for Ejendomes arbejdsområder vil også gå på tværs af områder som energi og affald, med fokus på både ny-byggerier og energieffektivisering af eksisterende bygninger.

Center for IT, Medico og Telefoni

Center for IT, Medico og Telefoni (CIMT) arbejder med innovation i to spor, IT-innovation og Medico-innovation.

IT-innovation følger den såkaldte "Tragt-model", hvor der skelnes mellem to hovedfaser af innovationsforløbet, adskilt af "Fuldt stop":

- Idéforløbet, hvor idéen modnes fra brede behovsbeskrivelser til velbeskrevne koncepter, som kan gøres til genstand for beslutninger i regionens relevante fora. CIMT leverer rådgivning som omfatter validering af innovationsprojekter, samt afsøgning af markedspotentiale/marked relevans, henvisning til andre mere oplagte samarbejdspartnere, f.eks. DTU eller Københavns Universitet og en forretningsarkitektvurdering, herunder forudsætningerne for at idéstillere kan få foretaget en sådan
- Den næste fase af innovationsforløbet omfatter "Den styrede drift" af idéen, som dermed integreres med CIMT's projektstyringsmetodik

Medico-innovation modtager både problemstillinger og idéer fra regionens virksomheder, og udarbejder en behovsbeskrivelse. Der samarbejdes med DTU om, hvordan det pågældende innovationsprojekt danner baggrund for studerendes afgangsprojekter. Under arbejdsprocessen yder Medico-innovation vejledning til de studerende og inddrager i denne sammenhæng også initiativtageren mhp. at holde fokus på regionens behov.

Innovationsprojektet evalueres i samarbejde mellem Medico-innovation, initiativtager og CRU, hvorefter den videre proces besluttet.

Center for Sundhed

Center for Sundhed arbejder bl.a. med innovation i form af telemedicin. Under Enheden for Tværsektoriel Udvikling er Telemedicinsk Videnscenter forankret, som arbejder med at fremme anvendelsen af telemedicin og skabe et øget fokus på telemedicin i Region Hovedstaden. Telemedicinsk Videnscenter arbejder efter følgende målsætninger: Videndeling, understøtte initiativer, samarbejde på tværs, bidrage til forskning og innovation, inddrage patienternes perspektiv samt at synliggøre telemedicin.

I Center for Sundhed arbejdes der desuden med innovation ved VihTek, som er et regionalt videncenter, der udvikler, tester og implementerer løsninger, der forbedrer behandling og arbejdsgange og reducerer omkostninger på regionens hospitaler. VihTek arbejder inden for de tre strategiske fokusområder: forebyggelse af komplikationer, rehabilitering og tværsektorielt samarbejde. VihTek fungerer desuden som test bed for virksomheder der er i gang med udvikling af nye løsninger inden for de strategiske områder og som har behov for sparring og afprøvning i et klinisk set up.

Center for HR

I Center for HR (CHR) arbejdes der, jf. koncerncentrets årsplan, med innovation under overskriften: "Sundhedsinnovation og læring i CHR". Formålet med innovationsindsatsen er at bidrage til, at CHR fremstår som en stærk udviklingsenhed, der tydeligt markerer Region Hovedstaden som trendsættende på HR- og uddannelsesområdet nationalt som internationalt. Det skal ske ved, på tværs af enhederne i CHR, at understøtte samarbejdet og udviklingen af innovative medarbejder- og uddannelses tilbud, der sætter nuværende og kommende sundhedsprofessionelle i stand til at videreudvikle og løfte kvaliteten af de behandlingstilbud, som patienterne tilbydes. Innovationsindsatserne involverer alle enheder i CHR. De konkrete indsats skal fungere som innovationsmotorer, der baner vejen for at få skaleret og implementeret innovationsindsatserne bredt i regionen og samtidig understøtte regionens strategiske indsats vedrørende "Forskning og Innovation" samt "Den regionale vækst og udviklingsstrategi" (ReVUS). Derudover står CHR for koordineringen af regionens indsats i Copenhagen Health Innovation - et tværsektorielt samarbejde vedrørende uddannelse og sundhedsinnovation.

Center for Kommunikation:

I Region Hovedstaden er det Center for Kommunikation (CKO), der fungerer som én indgang til app udvikling. CKO har overblik over apps i organisationen og sikrer bl.a., at den samme app ikke udvikles to steder. CKO kan samtidig hjælpe med at få afklaret, hvordan en idé kan udvikles, så regionens krav om informationssikkerhed, design mv. efterleves.

3.3.2 Virksomhedsstrategisk niveau

De lokale ledelser på Region Hovedstadens syv hospitaler, herunder psykiatrien, Den Sociale Virksomhed, Apoteket og Den Præhospitale Virksomhed, udgør det virksomhedsstrategiske niveau.

Det virksomhedsstrategiske niveau har en vigtig rolle i at definere de lokale rammer for innovation på hospitaler og egne virksomheder i tæt samarbejde med aktørerne fra det koncernstrategiske niveau, samt at se til, at de forskellige indsatsområder fra ReVUS bliver prioriteret. Desuden har virksomhedsniveauet en afgørende rolle i at implementere innovationsledelse og forskellige konkrete initiativer fra ReVUS lokalt på hospitalerne og afdelingerne.

Innovation på virksomhedsstrategisk niveau er ofte mindre komplekst, hvorfor godt kendskab og kontakter til leverandører spiller en vigtig rolle i samarbejder og indkøb. Der er normalt tale om innovation der sigter mod at løse veldefinerede udfordringer, dog savnes ofte overblikket over de centrale aktører på markedet.

Hospitalerne og Psykiatrien

Region Hovedstadens hospitaler, herunder psykiatrien, er en stor efterspørger af innovative løsninger, både på det Sund, Grønne og Smarte område. Der er i udarbejdelsen af denne rapport blevet kortlagt flere veletablerede innovationsmiljøer, blandt andet på Rigshospitalet, Herlev og Gentofte Hospital og Nordsjællands Hospital, som alle har fokus på at understøtte og udvikle nye og nyttige løsninger. Eksempler på innovationsmiljøer og deres arbejde fremgår af afsnit 3.2 "Samarbejder og Udviklingsprojekter".

Innovationen på hospitalerne, herunder i psykiatrien, er ofte drevet af patienternes behov, som er centrum for udvikling af nye løsninger og tiltag.

Den Sociale Virksomhed

Den Sociale Virksomhed står for drift og udvikling af 20 tilbud inden for det højt specialiserede social- og specialundersøgningsområde. Innovation er en stor del af måden hvorpå Den Sociale Virksomhed arbejder på at nytænke arbejds-gange, processer og ydelser for at styrke den enkelte brugers handlekompetence og livskvalitet. Den Sociale Virksomhed arbejder også intensivt med at udnytte og udvikle velfærdsteknologiske løsninger på tilbuddene med det formål at sikre en bedre og mere effektiv løsning af kerneopgaven. En indsats, der ofte sker i samarbejde med eksterne parter.

Region Hovedstadens Apotek

Region Hovedstadens Apotek er landets største sygehusapotek med 550 medarbejdere, der producerer og leverer lægemidler til regionens hospitaler og institutioner, det grønlandske og færøiske sundhedsvæsen og sygehusapoteker i Danmark.

Innovation er især drevet af udviklingsprojekter, som er nytænkende inden for produktion og kliniske ydelser. Region Hovedstadens Apotek rykkede i 2014 op i international topklasse inden for højteknologisk produktion af medicin, da et omfattende udviklingsprojekt mandede ud i en succesfuld implementering af en moderne robot til produktion af kemoterapeutika. Endnu en robot implementeres i 2017. Sammen med de kliniske afdelinger udvikler Region Hovedstadens Apotek desuden kliniske ydelser og lægemidler tilpasset klinikken og patienternes behov. Efter pilotprojekt, har Region Hovedstadens Apotek i samarbejde med Amager-Hvidovre Hospital implementeret "One stop dispensing", hvor patienterne i højere grad involveres i egen medicinbehandling. Begge projekter er et af resultaterne af Region Hovedstadens satsning i de seneste år på at udvikle og innovere til gavn for borgerne.

Den Præhospitale Virksomhed

Regionens Akutberedskab varetager alt præhospitalt akutarbejde fra visitation af sundhedsfaglige 1-1-2 opkald, disponering af akuthelikoptere, akutlægebiler, ambulancer, psykiatrisk akutberedskab, liggende sygetransport, Sociolance samt rådgivning og visitation via Akuttelefonen 1813, der også varetager akutte lægebesøg i hjemmet. Den Præhospitale Virksomhed koordinerer også regionens sundhedsberedskab på døgnbasis. Forskning er et strategisk indsatsområde og spænder bredt med forskning og innovationsprojekter indenfor 1813 og 1-1-2 opkald, særlige patientgrupper og hjerte-stop uden for hospital. Akutberedskabet planlagde i 2016 den første internationale European Emergency Medical Service Congress og stod i spidsen for etablering af Global Resuscitation Alliance og EMS Leadership Network in Europe. Akutbe-

redskabets forskningsaktivitet har høstet international anerkendelse og har i 2015 fået anerkendelse med 3-årig centerstøtte fra Laerdal Fonden.

3.3.3 Afdelingsstrategisk niveau

Afdelingsniveauet omfatter regionens afdelingsledere, overlæger, sygeplejersker, miljø- og energikoordinatorer m.fl., der har deres daglige virke på hospitalerne og i regionens egne virksomheder. Aktørerne er enten tæt på de daglige arbejdsgange, f.eks. gennem deres virke som afdelingsleder eller miljøkoordinator, eller har direkte kontakt med patienter og pårørende.

Innovationen opstår her ofte som følge af et behov for at effektivisere dagligdagsprocesser, og der er derfor ofte tale om forbedringer på allerede eksisterende løsninger - inkrementel innovation. CLEANs undersøgelse og resultaterne fra desk research har vist, at en stor del af de samlede innovative idéer udspringer på dette niveau, hvor ildsjæle blandt medarbejderne finder på nye løsninger til at effektivisere og optimere deres hverdag. Innovationsmæssigt er dette niveau derfor meget behovsdrivet, enten med input fra patienter, eller fordi en medarbejder/leder er blevet opmærksom på en effektiviseringsmulighed.

3.3.4 Tværgående initiativer

Innovationsnetværk

Som et led i at styrke implementering og skalering af innovation i Region Hovedstaden blev der i efteråret 2015 etableret et innovationsnetværk primært på sundhedsområdet, som består af udviklingskonsulenter og innovationskonsulenter lokalt forankret i Region Hovedstaden (både i driftsorganisationerne og byggeorganisationerne), innovationskonsulenter forankret i Center for Regional Udvikling samt Innovationsdriftige medarbejdere fra regionens virksomheder (hospitalerne, psykiatrien, Den Sociale Virksomhed, Apotek). Netværket skal understøtte faglig udvikling, videndeling og etablering af tværgående innovationssamarbejder, og desuden bringe ny viden og nye initiativer i spil i regionen gennem netværksdeltagere. Netværket er etableret for en 1-årig periode. Herefter vil det blive evalueret med mulighed for fortsættelse.

Region Hovedstaden havde desuden i 2015 et forsøg kørende med at etablere et Vidensbrokernetværk, for netop at kortlægge regionens behandlingsmiljøer, med henblik på at skabe et overblik over hvor rustet regionen er til at arbejde med udvikling og test. Copenhagen Healthtech Cluster, der er en ambitiøs politisk satsning inden for sundhedsteknologi, har fortsat dette kortlægningsarbejde. Vidensbrokerne havde yderligere den funktion, at hjælpe "Én Indgang for Medico" i Region Hovedstaden med at matche virksomhedshenvendelser med klinikken, for at skabe et udviklings- eller testforløb, der skaber værdi for både hospitaler og egne virksomheder.

Faglige og koordinerende netværk

CLEAN er i forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport stødt på nogle af de mange forskellige faglige netværk i Region Hovedstaden, som går på tværs af de forskellige organisatoriske niveauer. Formålet med de faglige netværk er at koordinere og sparre om konkrete initiativer, samt opbygge og udveksle viden på tværs af afdelinger og hospitaler.

Nogle netværk, som f.eks. ERFA-gruppen for affald, er varetaget af Center for Regional Udvikling – Enheden for Klima og Ressourcer, og har, som navnet antyder, et konkret fokus. ERFA-grupperne er derfor også primært et forum for vidensdeling og netværk mellem medarbejdere, som arbejder med et specifikt område.

Koordineringsgruppen for miljø- og energi (KOOR), er et eksempel på et koordinerende netværk, som også videns deler. KOOR-gruppen består af tekniske chefer, driftschefer eller facility managers fra hospitaler og egne virksomheder samt repræsentanter fra Center for Regional Udvikling, Center for Økonomi og Center for Ejendomme. KOOR skal sikre ejerskab til og forankring af den koncernstrategiske indsats Grøn drift og udvikling, som også omfatter Grøn vækst og innovation.

I forbindelse med implementering af den nye Sundhedsplatform – et samarbejdsprojekt mellem Region Hovedstaden og Region Sjælland, som skal samle oplysninger om patienten i én journal – har der været oprettet forskellige kompetencegrupper. Grupperne har først og fremmest haft til formål, at samle ledere og informere om Sundhedsplatformen. CLEAN har erfaret at grupperne, også har bidraget til en større erfaringsudveksling og viden om hvad der sker på andre hospitaler, ligesom det har knyttet et stærkere bånd mellem ledere fra Region Hovedstaden og Region Sjælland.

3.4 Samarbejder og Udviklingsprojekter

Der er under udarbejdelsen af denne rapport identificeret flere innovationssamarbejder og udviklingsprojekter, som et koncernfælles set-up vil kunne understøtte.

Overordnet set kan det nævnes, at de mest succesfulde samarbejder og udviklingsprojekter karakteriseres ved, at de har formået at skabe et tæt samarbejde mellem den lokale virksomheds- eller afdelingsledelse, medarbejdere på afdelingsniveau og regionale eller eksterne specialister, der har kunnet bistå med identifikation og kvalificering af ideer samt generelt med rådgivning og fremme af innovationsprocesser både lokalt og regionalt. Denne proces har i nogle tilfælde sikret, at værktøjer og metoder til innovation er blevet tilgængelige, samt at det har været overskueligt at igangsætte og gennemføre en innovationsproces i regionens sundhedsvæsen med udgangspunkt i lokale behov og ideer.

Et af de projekter, som nævnes at have været en stor succes, er IdéRiget, hvor medarbejderne på Rigshospitalet er blevet inviteret til at komme frem med deres innovative idéer. Idéerne blev sidenhen kvalificeret og udvalgt af et Innovation Board, som bestod af interne og eksterne medlemmer med kommerciel erfaring inden for innovation og kundeperpektiver. Projektet opfattes som en succes, da det netop lykkedes med at implementere to løsninger, hvilket var drevet af et godt samarbejde mellem medarbejderen, som havde idéen, og det nedsatte Innovation Board. Der har været lignende forsøg med at skabe idégenereret innovation på hospitalerne, bl.a. på Nordsjællands Hospital, hvor medarbejdere blev opfordret til at byde ind med deres idéer i en postkasse, dog uden den samme succes, da set-up'et omkring initiativerne ikke har været understøttet på samme måde som IdéRiget.

På Herlev Hospital er der i samarbejde med private virksomheder og vidensinstitutioner udviklet en ny løsning til håndtering af spildevand. Kravene til hospitalernes håndtering af spildevand er blevet skærpet de seneste år, og de har derfor måtte prioritere dette område. Netop derfor valgte Grundfos, den private virksomhedspartner, at tage kontakt til bl.a. Herlev Hospital. I samarbejde har partnerne udviklet et spildevandssystem til håndtering og genanvendelse af spildevand. Projektet har været muligt, da der blandt andet har været stor politisk opbakning og et egentligt budget allokateret til spildevandsområdet. CLEAN har erfaret, at der har været god fremdrift i projektet, netop på grund af den politisk opbakning, men der er i takt med en faldende interesse, også mistet momentum i udviklingen af Grundfos BioBooster. Grundfos har selv investeret meget i projektet, da de har set en god mulighed for at kunne skalere løsningen til andre hospitaler, hvilket har hjulpet processen betydeligt.

Et nyt ESCO projekt på Hvidovre Hospital, er et andet eksempel på et offentligt-privat innovationssamarbejde, hvor en private partnere har set mulighederne i at investere i projektudvikling. Her er Siemens Danmark i gang med implementeringen af Danmarks største ESCO projekt til dato, hvor innovationen har drejet som om, at udvikle et nyt køle- og varmesystem, der giver meget store energibesparelser. Der benyttes erfaringer fra udlandet i projektet.

Det kan også nævnes, at der bl.a. på Nordsjællands Hospital, har været kørt et projekt, hvor madaffald er blevet omdannet til biogas, til gavn for borgerne i Hillerød, der modtager den varme, som produceres. Projektet er skabt i samarbejde mellem hospitalet og Hillerød Symbiose, som er et samarbejde mellem virksomheder og offentlige instanser. Muligheden for netop at kunne fremme løsninger, der gavner borgerne, samt virksomhederne, der bliver inddraget i udviklings- og testfasen, har været meget vigtigt for, at dette overhovedet har kunnet lade sig gøre. Derudover er potentialet for at kunne skalere innovative løsninger et område, der fremhæves som afgørende for virksomhedernes interesse og engagement.

På pharma- og medico-området er der allerede et eksisterende samarbejde med leverandører og medarbejdere. Der findes her en pulje som medarbejdere kan søge, hvorefter et panel af forskere vil afgøre, om en idé kan blive til et projekt. Samarbejdet virker rigtig godt, da medarbejderne får direkte besked om, hvorfor deres idé vælges eller ikke vælges. Indkøbsafdelingen i Center for Økonomi har desuden et godt samarbejde med pharma- og medico-industrien, hvor leverandører inviteres ind som en del af processen.

Der findes desuden mange veletablerede innovationsmiljøer, som er forankret lokalt. Der findes eksempelvis et konkret innovationsteam under projektet inNOvation 1420, som har fokus på at udnytte de nye hospitalsbyggerier som en testbed for innovation. Derudover er der eksterne innovationssamarbejder med klyngeaktører som Copenhagen Health-tech Cluster og CLEAN, der arbejder for at skabe innovative partnerskaber, intelligente indkøbsprocesser, offentlig-private eksportinitiativer, som kan trække virksomheder og investeringer til Greater Copenhagen.

En oversigt over de samarbejder og udviklingsprojekter, som er blevet identificeret af CLEAN som en del af desk research, interviews og workshops, fremgår af bilag E. Projekterne og samarbejdende er nedslagspunkter, som på baggrund af CLEANs undersøgelse og interviews, er blevet vurderet efter, hvorvidt de kan understøttes af eller støtte op omkring et koncernfælles set-up for innovation i Region Hovedstaden.

3.5 Fokusområder

Region Hovedstadens overordnede fokusområder er beskrevet i ReVUS. Det gælder dog, at der både for det Grønne, Sunde og Smarte vækstområde er flere underliggende fokusområder, som er mere eller mindre implementerede på både det virksomhedsstrategiske- og afdelingsstrategiske niveau. Ens for de overordnede fokusområder, er at de alle fokuserer indsatsen på områder, hvor der er tendenser og markedspotentialer for øgede innovationsindsatser. CLEAN har igennem flere respondenter kunnet identificere underliggende fokusområder, som ofte er blevet formuleret på baggrund af strategiske beslutninger, f.eks. i ReVUS, eller grundet en indsigt og viden om et uudnyttet potentiale for Region Hovedstaden.

Patientinddragelse er nævnt som et af Region Hovedstadens meget vigtige fokusområder, hvilket går igen i strategier og visioner for udvikling og vækst i regionen. Desuden nævner mange respondenter, at co-creation med patienter har været forsøgt med stor succes flere steder, blandt andet på Rigshospitalet, hvor patienter og pårørende er blevet inddra-

get i udviklingen af patientforløb og planlægning af infrastruktur på afdelinger. Fokus på patientinddragelsen bliver ikke mindre af, at netop fokus på behovsrevet innovation og bedre behandling/service nævnes af mange som et stigende krav fra patienter og pårørende. Her er muligheden for at forebygge og screene, f.eks. i form af hjemmebehandling og telemedicin, meget populært.

Netop muligheden for at kunne blive behandlet hjemme er nævnt flere gange som et stort uudnyttet potentiale for Region Hovedstaden, f.eks. i form af driftsbesparelser. I forbindelse med projektet IdéRiget har der på Rigshospitalet været forsøg med hjemmebehandling af kemopatienter, hvilket har ført til en øget efterspørgsel efter netop denne behandlingsform. Patientbehovet er også vigtigt for forskningsområdet, hvor CLEAN har erfaret, at der er meget fokus på at nyttiggøre forskning, hvorfor samarbejdet mellem forsker og patient netop kan understøtte dette.

På området for klima og ressourcer findes der, som nævnt under kortlægningen af den interne organisering i afsnit 3.5, temaplaner for områderne affald, energi og transport, som alle definerer underliggende fokusområder. Globalt set er alle tre områder i vækst, og derfor noget som Region Hovedstaden med rette kan bidrage til at udbygge eksisterende kompetencer. Derudover nævnes håndtering af vand og spildevand af mange respondenter som et område, hvor de ser en stor efterspørgsel efter samarbejde fra private virksomheder og vidensinstitutioner. CLEAN har desuden identificeret en voksende interesse blandt medlemmer for bedre at kunne udnytte samarbejdet omkring udviklingen af løsninger på områderne for vand, spildevand, affald og energi. Der er især stor interesse for, i samarbejde med hospitalerne, at kunne teste og udvikle nye løsninger, hvor netop Grundfoss BioBooster er et godt eksempel.

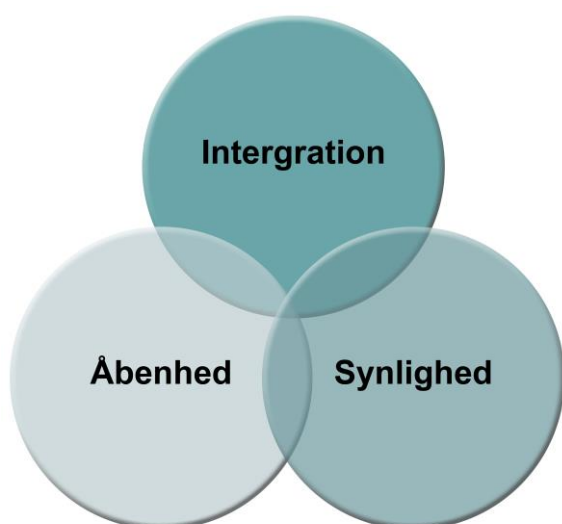
Energieffektive og smarte bygninger er et andet område i kraftigt vækst, blandt andet drevet af den voksende Smart City agenda hos både regioner og kommuner i Danmark og i udlandet. Det nye Center for Ejendomme har derfor en central rolle i forhold til, at kunne bidrage til væksten på dette område, både gennem nybyggerier og den eksisterende bygningsmasse.

Netop det smarte område er et forholdsvis nyt fokusområde hos Region Hovedstaden. Ikke desto mindre rummer dette fokusområde et stort potentiale for at kunne løse fremtidige udfordringer på både det Sunde og Grønne område, f.eks. gennem telemedicin og smarte, energieffektive bygninger. På det Smart område omhandler de trends, som er blevet identificeret under udarbejdelsen af denne rapport, big data som muliggøres gennem opsamling af data på hospitalerne, brug af robotter og sensorer til at effektivisere arbejdsprocesser, samt Internet of Things, der kobler forskellige løsninger på hospitaler til internettet.

Et overblik over de strategiske fokusområder fra ReVUS og den opsamlede viden fra interviews med respondenter på hospitalerne og regionens egne virksomheder, er præsenteret i bilag F. Listen er ikke udtømmende, men udgør blot nogle nedslagspunkter, som skal kvalificeres i den videre proces. Gennem interviews er det blevet klart, at fokusområder ofte kan have en bred betydning for respondenter, alt efter hvor i organisationen de befinder sig. Der er derfor under hvert fokusområde udspecificeret mere konkrete fokusområder, som er nævnt af respondenterne, som vigtige tendenser eller vækstpotentialer i den nærmeste fremtid.

4. POTENTIALE FOR ØGET INTEGRATION, SYNLIGHED OG ÅBENHED

På baggrund af de afholdte workshops, fokusgruppemødet og de 24 interviews har CLEAN identificeret et potentiale for at skabe mere "integration", "åbenhed" og "synlighed" (se Figur 2) på tværs af regionens strategiske niveauer.



Figur 2 – Relation mellem identificerede potentialer

"Integration" dækker potentialer, der vedrører spørgsmålet om, hvordan innovationsprocesser, -resultater og viden i højere grad kan blive integreret i organisationen som helhed. Overordnet står det klart, at der er behov for en mere understøttende governance struktur, som i højere grad kan binde regionens tre innovationsniveauer (se Figur 1) sammen, og gøre innovation til en målbar del af driften, der bliver ressourcemæssigt prioriteret.

"Åbenhed" refererer til potentialer for at skabe en innovationskultur på og imellem hospitalerne med åbne rammer, som tilskynder medarbejdere og andre aktører til at innovere. Her er den overordnede konklusion, at der mangler åbne rammer, som tilskynder innovation blandt medarbejdere og eksterne aktører.

Endelig dækker "synlighed" over potentialer for at skabe synlighed og vidensdeling omkring de selvsamme innovationsprocesser og resultater både internt og i forhold til eksterne aktører, som ønsker at indgå i innovationssamarbejde. Herunder synliggørelse af den efterspørgsel efter nye løsninger, der kan være med til at drive innovationen. CLEAN har identificeret et klart behov for nye tiltag i organisationen, som kan fremme og understøtte innovation. Disse inkluderer udfordringer omkring synliggørelse af igangværende innovationsprocesser samt opsamling og vidensdeling af resultater både internt og i forhold til eksterne aktører, som ønsker at indgå i innovationssamarbejder. Herunder synliggørelse af regionens innovationsbehov over for eksterne aktører og invitere dem til dialog omkring dette. Agile samarbejdsflader, som skabes gennem synlighed, rummer ifølge flere respondenter et stort potentiale.

Potentialerne hænger, som illustreret i Figur 2, indbyrdes sammen. Det kan f.eks. være nødvendigt at integrere nye tiltag eller en ny beslutningsstruktur i organisationen, hvis man vil løse bestemte udfordringer relateret til synligheden.

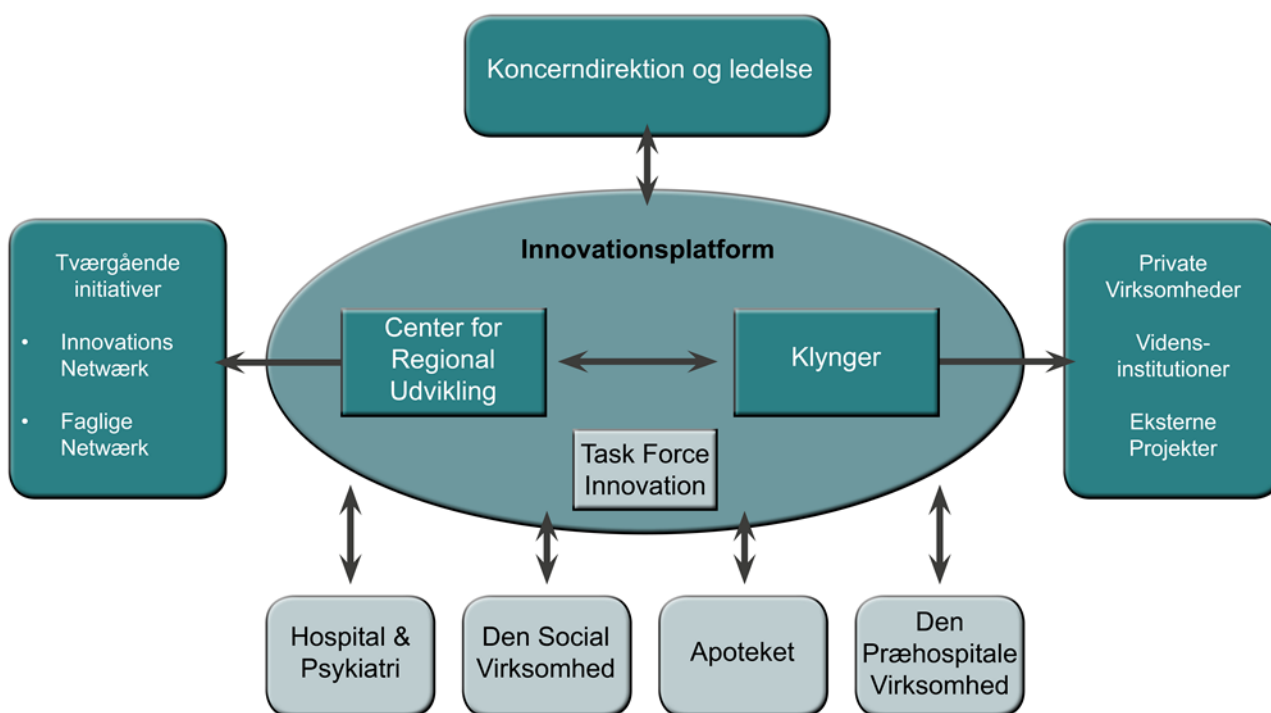
På samme måde kan det kræve åbenhed og risikovillighed over for bestemte ændringer fra ledelse og medarbejdere, når nye tiltag skal integreres i organisationen. Potentialerne skal altså ikke forstås uafhængigt af hinanden, men skal ses i sammenhæng, hvilket Figur 2 reflekterer.

De gennemførte interviews tegner et tydeligt billede af et behov for en større grad af koordinering af initiativer på tværs af regionens væksttemaer, samt mere enkelhed, synlighed og integration inden for sundhedsområdet. For at sikre en øget innovationshøjde, anbefales et koncernfælles set-up, der i højere grad kan bidrage til at koordinere innovative tiltag på tværs af væksttemaerne og indsatsområderne. Det gælder både inden for store, strategiske satsninger, der kræver risikovillighed og inden for inkrementelle forbedringer af eksisterende praksis. Der er altså et behov for et understøttende initiativ, som kan forløse potentialerne for mere integration, åbenhed og synlighed.

I det følgende præsenteres anbefalinger til en ny regional Innovationsplatform, der kan fungere som en samlende enhed for innovation i Region Hovedstaden. Beskrivelsen af Innovationsplatformen efterfølges i kapitel 5 af en række konkrete potentialer og anbefalinger, som platformen kan støtte op omkring på det sunde, grønne og smarte område i Region Hovedstaden. Anbefalingerne i kapitel 5 tænkes koordineret af innovationsplatformen og går på tværs af det sunde, grønne og smarte område i regionen og på tværs af regionens strategiske niveauer.

4.1 Anbefaling - Etablering af en innovationsplatform

For at opnå et stærkt koncernfælles set-up i Region Hovedstaden er der behov for, at innovation koordineres på tværs af indsatsområderne Sund, Grøn og Smart Vækst, der er udpeget i ReVUS, samt, at der igangsættes nye initiativer på flere strategiske niveauer. Koordinering af initiativerne bør ske gennem etablering af en regional innovationsplatform, som kan fungere som samlingspunkt og bindeled mellem de forskellige niveauer i organisationen (koncern-strategisk niveau, virksomhedsniveau og afdelingsniveau) og mellem de forskellige centre i regionen, jf. Figur 3.



Figur 3 – Organisering af Innovationshub

CLEANS undersøgelse peger på, at et koncernfælles set-up skal kunne udnytte potentialet for at skabe integration, åbenhed og synlighed, på tværs af de strategiske niveauer. Innovationsplatformen skal fungere som bindeled mellem de strategiske niveauer, for at opnå et stærkt koncernfælles set-up for innovation, som bidrager til at skabe synlighed, åbenhed og en bedre integration af innovationsaktiviteterne på regionens hospitaler og virksomheder.

Innovationsplatformen vil desuden kunne have en vigtig funktion som én samlet indgangsportal, en såkaldt "one-stop shop", til innovationsarbejdet i Region Hovedstaden for de eksterne aktører, som har interesse i at byde ind med udviklingsidéer, tilbud om samarbejde og demonstration af konkrete løsninger. Innovationsplatformen kan derudover fungere som én samlet indgangsportal, hvor regionen har mulighed for at annoncere efterspørgsel af innovative udbud, projekter og samarbejder.

Det anbefales, at Innovationsplatformen bemandes af medarbejdere fra henholdsvis Center for Regional Udvikling (CRU) og regionens to klyngeorganisationer inden for grøn, smart og sund innovation, repræsenteret ved CLEAN og Copenhagen Healthtech Cluster (CHC). Klyngeorganisationerne bør have opdrag til at varetage eksternt rettede funktioner.

"Vigtigt at samarbejde med aktører der ser tingene anderledes end os selv – jeg vil have "ja hatten" på, og være åben for input til ny løsninger – her kan klyngeorganisationerne, som f.eks. CLEAN hjælpe. Måske vi kan smide noget moder-organisationskræfter ind i samarbejder og I (klyngerne) kan tilbyde et andet syn på tingene. Der kan være noget rigtig spændende i den symbiose" – Hjalte Aaberg, Regionsdirektør

Initiativet bør understøttes af en række tiltag, som kan forankres i Innovationsplatformen. I det følgende uddybes anbefalingerne til konkrete tiltag, som kan forankres i Innovationsplatformen for at strukturere og styrke Region Hovedstadens interne og eksterne innovationsarbejde. Anbefalingerne er baseret på interviews med nøgleaktører på regionens hospitaler, virksomheder og centre indenfor vækstområderne Sund-, Grøn- og Smart vækst, samt private virksomheder og vidensinstitutioner

5. ETABLERING AF ET KONCERNFÆLLES SET-UP

I det følgende er udfordringerne, som Innovationsplatformen skal understøtte løsning af, analyseret med konkrete anbefalinger til Region Hovedstaden.

Udfordringerne præsenteres på afdelingsstrategisk niveau, virksomhedsstrategisk niveau og koncernstrategisk niveau.

Det koncernstrategiske niveau omhandler innovation vedrørende de langsigtede beslutninger, der træffes i koncernledelsen for hele Region Hovedstaden. Anbefalingerne til innovation vil her være rettet mod at få løst store, komplekse samfundsmæssige udfordringer, der går på tværs af de tre væksttemaer sund, grøn og smart, og som bidrager til, at regionen når i mål med de ambitiøse målsætninger i ReVUS.

Anbefalingerne på det virksomhedsstrategiske niveau sigter mod innovation på ledelsesniveau på de enkelte hospitaler og virksomheder i regionen. Anbefalingerne går i retning af at få løst store udfordringer, der f.eks. kan koordineres gennem innovative offentlige udbud.

Endelig vedrører anbefalinger på det afdelingsstrategiske niveau den innovation, der foregår på de enkelte hospitalsafdelinger. Anbefalingerne vedrører en opsamling af dagligdagsinnovation, der kan komme i spil i forhold til at skabe innovation på de førnævnte niveauer.

5.1 Innovation ikke en integreret del af kernerdriften

”Region Hovedstaden er gået fra decentral styring, til en mere central styring. Hospitaler har ikke meget at sige. Det er vigtigt at innovation sker der hvor brugerne er – og hospitalerne er dette område” – Morten Rasmussen, Teamleder for indkøb og sundhedsinnovation, Danske Regioner

Region Hovedstaden har som beskrevet et fokus på at fremme og understøtte udvikling, implementering og udbredelse af innovative ideer. Der findes derfor allerede flere støttefunktioner, som er integreret i organisationen, for netop at understøtte udvikling og implementering af innovative ideer fra medarbejdere og virksomheder i regionen. Som eksempler kan nævnes de tværgående støttefunktioner og netværks-initiativer, beskrevet i hhv. afsnit 3.3.1. og 3.3.4, samt Center for Regional Udvikling, der har haft flere konkrete puljer dedikeret til udvikling og innovation, f.eks. bæredygtighedspuljen under Enheden for Klima og Ressourcer.

Flere respondenter nævner dog, når adspurgt om innovationsarbejdet i Region Hovedstaden, at det er en stor udfordring, at der er en manglende koordinering mellem de centrale tiltag, som netop skal understøtte innovation, og de innovative aktiviteter, som foregår på hospitalerne og i regionens virksomheder. Respondenterne nævner bl.a. at udfordringerne konkret drejer sig om den interne organisering med mange afdelinger, samt centrale beslutninger, som ikke bliver forankret lokalt.

”Der skal være bedre styring med de projekter, der sættes i gang – beslutninger der tages centralt, skal gerne forankres lokalt” – Susanne Testrup, Enhedschef, Udviklings- og Kvalitetsafdelingen, Hvidovre Hospital

Ifølge flere af de adspurgte respondenter fra Regionsgården, hospitalerne og regionens virksomheder, udnyttes potentialet ikke alene ved organisatoriske ændringer; der er også behov for tiltag, som kan fremme en kulturændring for innovation. Ifølge respondenterne hersker der i Region Hovedstaden en kultur hvor sikre rutiner vægtes meget højt og til tider står i vejen for innovationen. Dette skal ændres ved, at det i første omgang gøres legitimt at tænke ud af boksen, så man som medarbejder ikke er bange for at dele sine idéer med hinanden og med ledelsen. Det kræver en klar strategi og integration af innovation som en del af kernerdriften, der underbygges af udmeldinger fra ledelsen og de enkelte afdelingsledere.

Respondenter nævner, at der er behov for nogle rammer, som tillader innovation, men samtidig også kan vejlede og gøre op med ”frygten” for at sætte noget i gang, der viser sig ikke at være en succes. Der ligger her et potentiale for et koncernfælles set-up i at kunne samle op på både gode og dårlige erfaringer med innovation, samt skabe en nem måde, hvorpå medarbejdere og ledere kan orientere sig, når de mangler vejledning omkring innovation.

”Noget af det vigtigste vi skal gøre er at undgå en nulfejlskultur, hvor det ikke er acceptabelt at lave fejl. Den eksisterer i nogen udstrækning i dag, men skal fjernes, fordi den er en hæmsko for innovation - at folk tør tage en chance og tænke ud af boksen” – Mogens Kornbo, Centerdirektør, Center for Ejendomme, Region Hovedstaden

Nulfejlskulturen går ifølge flere respondenter igen i ledelserne, hvor det på den ene side ikke er acceptabelt at lave fejl, mens det på den anden side kræves af medarbejderne, at de skal være kreative og nytænkende, hvilket er modstridende.

Respondenterne nævner en manglende kultur som en udfordring, et koncernfælles set-up skal kunne afhjælpe. Det er som nævnt før, ikke fordi Region Hovedstaden ikke er innovativ, og en ny kultur skal derfor mere underbygge lysten, sikkerheden og mulighederne for at fremme og dele innovation og viden.

Nogle respondenter påpeger desuden, at nye fokusområder, f.eks. initiativer inden for Smart vækst, ofte mødes med bekymring, i stedet for interesse fra intern side. Det nævnes konkret, at det er en udfordring, at der på koncernstrategisk niveau, ofte ikke prioriteres nok ressourcer til at støtte op om ambitiøse visioner for nye fokusområder.

Integration af innovation som en del af kernerdriften er et gennemgående tema for flere af respondenterne på afdelingsstrategisk niveau. Omkring forankring af innovationen på afdelingsstrategisk niveau, har CLEAN erfaret at innovationen ofte er drevet af ildsjæle og personbårne relationer, som beskrevet i afsnit 3.3.3. Flere respondenter nævner, at denne form for persondrevet innovation ofte bevirker, at der fra centralt hold ikke er det samme indblik i de forskellige lokalt forankrede innovationsprojekter, og dermed heller ikke mulighed for at kunne følge projekterne til dørs eller stoppe dem, såfremt de skulle vise sig ikke at være bæredygtige.

Der er desuden en bred opfattelse i respondentgruppen, når der spørges ind til, hvordan der arbejdes og samarbejdes på tværs med innovation, at det kan være et problem, at innovation ofte ikke er målbart, samt at det heller ikke er en del af kernerdriften. Flere nævner, at dette medfører en nedprioritering af innovation, fordi det ikke er integreret som en målbar del af ledelsesstrukturen. Lederne på virksomhedsstrategisk og afdelingsstrategisk niveau er derfor ikke gearret til at kunne lede ud fra innovation som mål, hvilket får nogle respondenter til at nævne et konkret potentiale i at forsøge at tiltrække en mere bred skare af lederprofiler til Region Hovedstaden. Det nævnes, at Region Hovedstadens egen lederhvervningsstrategi, hvor netop økonomi- og målstyring er højt prioriterede kvalifikationer, bevirker, at nogle ledere ikke er klædt godt nok på til at kunne prioritere og i nogle tilfælde styre efter innovation.

Det er ligeledes en bred opfattelse blandt de adspurgte private virksomheder, at det vil medføre bedre samarbejdsmuligheder, hvis innovation kunne gøres til en del af kernerdriften.

"En central udfordring for hospitalerne er, med ønsket om "patienten i centrum", at behandling betragtes som den væsentlige kerneopgave, hvorfor innovation og service (patientoplevelsen) derfor nedprioriteres i en travl hverdag. Dette fremstår mere som nice-to-have og ikke need-to-have" – Henrik Schødts, Vicedirektør, Nordsjællands Hospital

Hvis man virkelig vil fremme en innovationskultur, er det dog ikke nok at skabe en kultur af åbenhed over for nye idéer. Denne skal bakkes op af konkrete tiltag, der ligefrem tilskynder medarbejdere til at tænke i alternative løsninger og skabe nogle strukturerede rammer for innovationsarbejdet. Som et godt eksempel på dette kan nævnes initiativet "Idé-Riget" på Rigshospitalet, der skaber et innovationsrum, hvor medarbejdere tilskyndes at præsentere og videreføre deres idéer. Sådanne tiltag med et indbygget konkurrence-element skaber ifølge flere respondenter incitament til deltagelse. Muligheden for at tænke ud af boksen og rent faktisk gøre en forskel, nævnes af flere respondenter, som en tankegang der allerede hersker på de enkelte hospitals afdelinger. På f.eks. både Herlev og Hvidovre hospital, har CLEAN erfaret, at der har været gode erfaringer med patient feedback til medarbejdere, bl.a. i form af en brevkasse. Det at et godt stykke

arbejde, som giver værdi for patienter, men også medarbejderen selv, er altså et andet eksempel på et konkret tiltag der kunne fremme en innovationskultur.

Desuden fremhæver nogle respondenter, at forskning tiltrækker folk der gerne vil efterlade et aftryk og skabe forandring, hvorfor dette også kunne understøtte en mere innovativkultur i Region Hovedstaden.

"Konkurrenceelementet tilsætter lige de ekstra vitaminer, som får deltagerne til at skærpe de enkelte løsninger mest muligt. Dette har været meget tydeligt ved udvælgelsen af projekter til IdéRiget, hvor man er gået fra 75 til 30, 30 til 10 og 10 til 2 projekter. Hvert af disse øjeblikke, hvor man skal vælge mellem mange gode ideer og løsninger, er jo en beslutning om en investering for Rigshospitalet. I tiden mellem disse "nåleøjer" har vi imidlertid komplementeret konkurrenceelementet ved at sætte blus på samarbejde og vidensdeling på tværs af projekter og deltagere for at løfte indhold og funktionalitet i de forskellige løsninger" – Peter Aagaard, Udviklingschef, Forbedringsafdelingen, Rigshospitalet

Behovet for at skabe innovationsrum går igen blandt de fleste af respondenterne, der efterspørger flere initiativer a la "IdeRiget", når de bliver spurgt om, hvordan et koncernfælles set-up skal organiseres og hvilke støttefunktioner de behøver. Innovationsrummet skal ikke forstås som et fysisk rum, men som den "legeplads", hvor medarbejderne får muligheden for at frigøre sig selv fra deres driftsopgaver og tænke ud af boksen. Et sådant rum opstår sjældent af sig selv, men skal understøttes i form af dedikerede ressourcer (tid, penge) og stimulerende rammer (incitamenter, konkurrencer, brainstorm, idéfora mm.).

Flere fra afdelingsniveauet på regionens hospitaler og virksomheder indikere, at de oplever barrierer i forbindelse med arbejdet med innovation, som f.eks. at de ikke kan finde tid eller ressourcer til at give medarbejderne mulighed for at arbejde videre med idéer. Fra projektet IdéRiget har der være gode erfaringer med at få tid til at arbejde videre med idéer. Dog nævnes det, at det netop var svært at komme igennem med idéer i det hverdagshierarki, som eksisterer. IdéRiget var her en katalysator for projektet, da beslutningen om innovationens bæredygtighed blev lagt i hænderne på en anden autoritet, end den givende medarbejders leder.

Respondenterne påpeger, at de i deres daglige arbejde med innovation, er udfordret af topstyrede processer. Der nævnes helt konkret, at innovationen i Region Hovedstaden oftest foregår nedefra-og-op ude på de enkelte afdelinger og afsnit, hvor kreative medarbejdere finder på idéer eller løsninger til at optimere arbejdsgange i hverdagen.

På spørgsmålet om organisering af et koncernfælles set-up er det entydigt blevet meldt tilbage, at der er et stort uforløst potentiale i at skabe rum og incitamenter til, at ildsjælene kan videreudvikle deres innovative idéer, så de kan blive til egentlige projekter. Dette er en nødvendighed i en travl hverdag, hvor tiden er knap og patienterne kommer i første række.

Den ressourcemæssigt pressede situation, hvor stram økonomi- og målstyring og driftsfokus er central, fremhæves som en af grundene til, at innovationssamarbejder med blandt andet private virksomheder og vidensinstitutioner nedprioriteres eller ikke når i mål.

5.2 Anbefaling til integration af innovation

5.2.1 Styrk den interne governance-struktur - Forstærk processen fra idé til handling

Med afsæt i medarbejderes idéer og initiativer på Region Hovedstadens hospitaler og virksomheder, foregår mange innovationsaktiviteter nedefra-og-op ude på de enkelte afdelinger. På den ene side er der behov for, at CRU igennem Innovationsplatformen og via relevante kanaler styrker sin forståelse for og input fra de enkelte afdelinger, og på den anden side skal man passe på ikke at kvæle innovationen ved at blive for centraliseret og top-down styret - det er denne balancegang, som Innovationsplatformen skal udføre.

Innovationsplatformen bør arbejde med at forenkle og gennemskeeligøre processen fra idé til handling, således at den enkelte medarbejder eller idé-ejer hurtigt og nemt kan komme til en afklaring i forhold til, hvordan og hvorvidt idéen kan videreføres. Dette indebærer, at der skabes klarhed over:

- Hvem der har beslutningskompetencerne i forhold til at give opbakning til/nedprioritere nye og innovative idéer og melde ud med en strategisk retning for, på hvilke områder organisationen især har brug for innovation.
- Hvilke kriterier disse idéer skal vurderes ud fra. I den henseende kan det være en idé at udvikle en "guide til innovationsstart", hvor man som idéejer let kan få et overblik over, hvem man skal drøfte sine tanker med, samt eventuelt teste sin idé ud fra nogle få overordnede udvælgelseskriterier. En sådan guide kunne også indeholde en lettilgængelig oversigt over fundingmuligheder til idéen – både regionens interne og de eksterne fundingmuligheder.
- Endelig bør den indeholde informationer om, hvem man skal henvende sig til for vejledning i forhold til juridiske og tekniske spørgsmål, herunder f.eks. spørgsmålene om, hvem det er muligt at indgå i innovationssamarbejde med og under hvilke vilkår, samt om en given innovation passer ind i eksisterende, tekniske løsninger etc.

5.2.2 Skab og understøt en innovationskultur og innovationsrum

Der er behov for at udvikle en innovationskultur på hospitalerne, hvor man som medarbejdere tilskyndes til at dele sine idéer med hinanden og ledelsen. Som beskrevet i afsnit 5.2, så hersker der en nulfejlspolitik på hospitalerne, som kan stå i vejen for, at gode idéer overhovedet kommer frem i lyset.

Idégenerering skal motiveres og det skal gøres legitimt at tænke ud af boksen, igennem etableringen af en egentlig innovationskultur, som understøttes med klare og åbne udmeldinger fra ledelsen, både på koncern- og virksomhedsstrategisk niveau, omkring visioner for innovation. Innovationskulturen skal understøttes af Innovationsplatformens arbejde, for der igennem at kunne skabe et innovationsrum, der frigør medarbejderne fra deres daglige driftsopgaver og tilskynder dem til at innovere. Det skal samtidig kommunikeres, at en uadskillelig del af en innovationskultur også er at mange udviklingsprojekter skal stoppes igen inden man kommer frem til en implementering. Når man arbejder med udvikling, er en vigtig kompetence i organisationen at kunne vurdere udviklingsprocesser løbende via business cases m.m. og tage transparente stop-go beslutninger på den baggrund.

En tidspresset hverdag og hyppige besparelser, gør det svært at være innovativ, når drift er i fokus. Innovationsplatformens arbejde skal fremme innovationen, igennem at der afsættes ressourcer til at udvikle innovationsrum, hvor medarbejderne får muligheden for at arbejde målrettet med idégenerering og -udvikling.

“Folk synes det er sjovt at arbejde med innovation, og det skal der være rum til – vi skal ikke kun have store projekter – også plads til de små projekter. Det skal ikke kun gøres til et spørgsmål om penge” – Hjalte Aaberg, Regionsdirektør

Sådanne innovationsrum kan f.eks. tage form af konkurrence-forløb, workshops og medarbejder-fora. Dette har flere hospitaler allerede gode erfaring med, som f.eks. initiativet “IdéRiget” på Rigshospitalet, der med succes har skabt et innovationsrum for medarbejderne, samt lignende tiltag på f.eks. Nordsjællands og Bornholms hospital. Innovationsplatformen kan med fordel samle op på disse eksisterende initiativer, i udviklingen af et egentligt koncept, som f.eks. kunne være en tilbagevendende begivenhed på hospitaler og egne virksomheder. Det vil være afgørende, at der afsættes dedikerede ressourcer i form af tid, penge og medarbejderkompetencer til dette.

5.2.3 Indarbejd innovation som succesparameter i driftsledelsen

Kortlægningen af eksisterende samarbejder og udviklingsprojekter påviser, at Region H er en innovativ organisation, der kontinuerligt har gang i en lang række udviklingsaktiviteter.

De mange innovationsaktiviteter finder sted på trods af, at ledelsen i meget høj grad evalueres ud fra kriterier om effektivisering frem for f.eks. innovation.

En del af innovationskulturen, kan med fordel understøttes af en strategisk prioritering og blåstempling af innovation som et mål for driften. Effektiviseringspresset i den offentlige sektor er kommet for at blive og det er vigtigt, at innovation også bliver brugt som et middel til at nå effektiviseringsmål på mellemlang (2-3 år) og lang sigt (3-8 år). Denne tilgang bør inkorporeres i ledelsesstrukturen, hvor der skal frigives plads til, at den enkelte leder kan udvise en større risikovillighed overfor nye idéer, f.eks. i form af tiltag i ét budgetår, der først giver et afkast i et kommende budgetår. Desuden anbefales det, at der prioriteres i fremtidige ansættelser af lederprofiler, som har viden om innovationsledelse og kompetenceudviklingsprogrammer.

5.3 Mangel på synlighed over støttemuligheder og risikovillighed

Én af de nævnte barrierer til arbejdet med innovation, som nævnes igen og en af konsekvenserne ved, at innovation ikke er tilstrækkeligt integreret som en målbar del af driften, er, at det kan være svært at få midler til at føre de gode idéer ud i livet. Flere respondenter påpeger, at det kan være en udfordring at finde frem til de midler, som er blevet tildelt innovation inden for det sunde, grønne og smarte område. På spørgsmålet omkring Region Hovedstadens arbejde med innovation, nævner flere respondenter, at det ofte er en lang og uoverskuelig proces at projektliggøre sine idéer med henblik på at søge støttemidler.

Det er en holdning blandt mange respondenter, at mangel på integration af finansieringsmuligheder og ressourcer internt i Region Hovedstaden ofte er en begrænsning for, hvad der realistisk kan opnås med innovation. Begrænsningerne er især drevet af besparelser, som gør det svært at løbe projekter i gang. Der er derfor potentiale for en yderligere synliggørelse af Regionens egne puljer samt eksisterende støttetiltag over for innovative medarbejdere på de enkelte afdelinger. Mange respondenter har givet udtryk for, at en prioriteret pulje, og ikke mindst struktureret tilgang til, hvordan man benytter sig af ressourcer til innovation, er en konkret mangel. Dette er også nævnt som en af de vigtigste grunde til, hvorfor offentlige-private samarbejder ofte må ophøre, før de er kommet i gang.

Flere private virksomheder peger under spørgsmålet omkring udfordringerne i arbejdet med Region Hovedstaden på, at det manglende fokus på totaløkonomi ved indkøb er stor udfordring for at kunne udvikle og implementere offentlig-

private innovationssamarbejder. Helt konkret er det en udfordring, at nogle innovationssamarbejder på hospitalerne og i regionens virksomheder har begrænset levetid - det fjerner incitamentet, idet driftsløsninger typisk har en lang tilbagebetalingstid. Der er derfor et potentiale for at gentænke måden hvorpå offentlig-private innovationssamarbejder er styret, og hvilke konkrete krav der stilles, alt efter om der er tale om samarbejder på koncernstrategisk-, virksomhedsstrategisk eller afdelingsstrategiske niveau.

Dette bevirker, ifølge en række respondenter, at Region Hovedstadens overordnede mål/vision i forhold til og overordnede arbejde med innovation, bærer præg af en manglende risikovillighed, som hindrer innovation. Helt konkret nævnes åbenhed over for innovation som noget, der hænger tæt sammen med villigheden til at afsætte ressourcer til - og satse på - innovation som en løftestang for fremtidige udfordringer. Respondenterne udtrykker, at det kan være svært altid at påvise en business case fra starten, hvorfor der er risici involveret i innovationsprocessen.

Flere respondenter nævner også en prioritering af risikovillighed, evt. med en bedre styret innovationsproces fra centralt hold, som et af de uforløste potentialer.

"Udfordringen ved at tænke innovativt og nytænkende er, at du altid skal lave en business case, der sikrer et overskud. Hvis du skal lave innovation, skal der være adgang til risikovillig kapital" – Morten Christiansson, Centerdirektør, Rigshospitalet

Flere af de adspurgte respondenter efterlyser at få forløst potentialet, der ligger i at få overblik over de finansieringsmuligheder, som findes. Flere nævner, at det ofte er naturligt, at ressourcer til innovation kommer fra deres eget budget, hvilket ellers ikke var afsat til innovation. Der er altså en mangel på synlighed af regionens egne puljer til udviklingsaktiviteter over for relevante medarbejdere på afdelingsniveau. Der foreligger dermed et uforløst potentiale i at kunne skabe synlighed f.eks. i én webportal og evt. sammenlægge puljerne, så det bliver lettere for den enkelte medarbejder at danne sig et overblik.

Foruden viden om finansieringsmuligheder efterspørger flere respondenter viden om støttefunktioner og redskaber til innovation. En del medarbejdere har ikke viden om, hvor de skal henvende sig med deres innovative idéer, hvilket gør, at det ikke er alle idéer, der kommer til behandling.

"Som helt almindelig medarbejder kan det være meget svært at skulle arbejde inden for områder man aldrig har arbejdet med før. Hvordan gør man? Og hvor får man hjælp?" - Helle Bendtsen, Bioanalytiker, Fertilitetsklinikken, Rigshospitalet

Respondenterne nævner desuden, at de møder udfordringer i arbejdet med innovation, da forslag til deres nærmeste leder, ofte bliver afvist, fordi der ikke har været den fornødne tid til at være innovativ. Derfor efterspørges et bedre overblik over, hvor idéer til innovation skal bringes hen, når de opstår.

Generelt giver respondenterne også udtryk for, at der kan opstå tvivlsspørgsmål i forbindelse med udviklingsprocessen. For nogle af medarbejderne er det første gang, de arbejder med innovationsprojekter, hvorfor der kan opstå tvivl om f.eks. økonomi, kvalitet, målsætninger og juridiske spørgsmål. Udfordringen er, at rammerne for, hvor man som medarbejder kan søge støtte til at komme videre i innovationsprocessen, ikke er tydelige nok. Der ses potentialer i at tydeliggøre disse rammer, idet en overordnet forventningsbeskrivelse kan være med til at skabe en rød tråd i innovationen.

5.4 Anbefaling til at skabe mere synlighed omkring støttefunktioner og risikovillighed

5.4.1 Saml udviklingspuljerne og forstærk resultater og vidensdeling

En innovationsplatform eller lignende organisering ville kunne få en vigtig rolle, som en samlet indgang til rådgivning om og promovering af puljer til innovationsprojekter.

Der findes lige nu et antal puljer, men der er ikke noget overblik over, hvornår og hvem der kan søge. Flere respondenter har angivet, at de i stedet benytter egne budgetter til at finansiere innovation, da de ikke kender til eller har tid til at sætte sig ind i de forskellige puljer. En samling eller koordinering af puljerne med let tilgængelige udmeldinger om ansøgningsfrister og –processer vil derfor gøre udviklingsmidlerne mere tilgængelige for flere og dermed være med til at understøtte mere innovation i Region Hovedstaden, hvilket også er tanken med de forskellige puljer.

Innovationsplatformen kan med rette understøtte koordinering og opsamling af resultater og vidensdeling, hvilket vil være naturligt i sammenspil med en samling af udviklingspuljerne.

Vidensdeling foregår i dag meget begrænset og i regi af netværk eller personlige relationer. Det bliver derfor vigtigt, at Innovationsplatform kan være det sted, hvor information og resultater samles, f.eks. gennem oprettelse af en webportal. Flere respondenter har efterspurgt egentlige retningslinjer for, hvornår de må indgå samarbejder med private virksomheder til trods for, at der allerede internt i Region Hovedstaden findes flere koncernfælles støttefunktioner. Det anbefales derfor, at der internt udarbejdes en innovationsguide som en integreret del af f.eks. en webportal, med gode råd omkring innovationssamarbejder, samt kontaktoplysninger på regionens specialister, som sidder i støttefunktionerne. Opsamling af viden og resultater i Innovationsplatform, kan desuden være grundlag for en egentlig innovationsguide, som vil kunne understøtte og guide medarbejderne på hospitalerne og regionens virksomheder i at arbejde med innovationssamarbejder.

Vidensdeling gennem de forskellige netværk og fora vil stadig være en vigtig del af den interne vidensdeling. De personlige relationer mellem medarbejdere og ledere, blandt andet gennem fora som KOOR (Koordineringsgruppen for miljø og energi bestående af facility-managementchefer for hospitaler og koncerncentre), er allerede i dag velfungerende opsamlings- og udbredelseskanaler for resultater og viden. Dog er det kun i et begrænset omfang, at de personlige relationer lykkedes med at bære viden og resultater videre.

Det er en klar anbefaling fra CLEAN, at Innovationsplatformen, herunder CRU, sikrer, at de forskellige netværk og fora synliggøres, og der bliver skabt en proces, hvor flere ledere og medarbejdere har interesse og tid til at dele resultater og viden. Derudover skal der særskilt afsættes ressourcer til en funktion i innovationsplatformen, som sørger for at succesrige innovationer på afdelings- og virksomhedsniveau systematisk deles og implementeres på øvrige afdelinger og virksomheder, hvor det skaber værdi.

Region Hovedstaden har løbende haft tiltag for at synliggøre og forstærke opsamling af resultater og vidensdeling, blandt andet med tidligere initiativer såsom "Vidensbroker netværket" i 2015 i regi af Copenhagen Healthtech Cluster, hvis viden og resultater med fordel kan blive en central del af Innovationsplatformens vidensdelingsinitiativer.

5.5 Manglende åbenhed omkring viden og efterspørgsel

Viden fra innovative projekter bliver ofte delt på baggrund af personlige relationer eller netværksrelationer, hvilket gør, at vidensdelingen kun i nogen grad spredes horisontalt (på samme organisatoriske niveau) og i endnu ringere grad vertikalt (afdelings-, virksomheds- og strategisk niveau). Der ligger altså både udfordringer i at brede den eksisterende viden horisontalt ud mellem relevante fagpersoner, men respondenterne giver også udtryk for, at der mangler et kommunikativt bindeled mellem de forskellige organisatoriske niveauer. De adspurgte respondenter udtrykker, at udfordringerne med den vertikale formidling både ligger øverst og nederst i organisationen. Respondenterne nævner, at en bedre vertikal sammenhæng potentielt kan skabe et bedre flow i organisationen og derigennem sikre, at relevant viden bliver delt ligeligt på de forskellige organisatoriske niveauer.

”Det kan være en udfordring at indhente data og viden andre steder i organisationen, når man skal udvikle et projekt. Vi kunne generelt godt blive endnu bedre til at vidensdele. Det kunne være en hjælp at have en person, der kunne hjælpe en videre med en idé til et innovationsprojekt. Så sidder man ikke alene med det” – Sofie Dam, Specialkonsulent, Center for Regional Udvikling

Respondenterne nævner desuden, at Region Hovedstaden ikke er god nok til at beskrive og præsentere, hvilke behov de har for innovative løsninger. Respondenterne giver udtryk for, at den innovation, der opstår mellem hospitalerne og private virksomheder i for høj grad foregår på virksomhedernes præmisser. Hvis en medarbejder bliver ringet op af en virksomhed, kan det være svært at vurdere behovet for denne løsning og hvorvidt virksomheden tilbyder den bedste løsning på markedet. Derfor efterspørges, at hospitalerne tager mere initiativ i forholdet til de private virksomheder. Ved en dybdegående beskrivelse af hospitalernes efterspørgsel kan eksterne aktører byde ind med deres input til udviklingen, mens processen stadig sker på hospitalets præmisser.

”Skal vi innovere, fordi leverandøren vil? Skal det ikke hellere være hospitalernes behov, der er i fokus. Hvad skal de have hjælp med?” - Allan Åge Christensen, Enhedschef for Indkøb, Center for Økonomi

På hospitalerne og regionens virksomheder, har flere respondenter nævnt, at det er en barriere til arbejdet med innovation, at der ikke findes et overblik over støttefunktioner/midler til udvikling af innovationsidéer, f.eks. i forhold til finansiering, udarbejdelse af forretningsmodeller, juridiske retningslinjer i forbindelse med OPI-samarbejder eller konkrete samarbejder med private virksomheder og vidensinstitutioner. Innovative idéer risikerer derfor at strande allerede i opstartsfasen, eller som CLEAN har erfaret flere steder, blive sat i gang med hjælp fra midler, som egentlig var allokeret til andre projekter eller drift, og uden brug eller viden om de allerede eksisterende interne støttefunktioner.

”Der skal være mere transparens både internt og eksternt. Hvor er det jeg henvender mig? Hvordan får jeg fat i de rette mennesker?” – Vibeke Prahl, Driftschef, Herlev og Gentofte Hospitaler

Den manglende viden om støttefunktioner bevirker desuden, at det kan være svært at komme fra idé til handling. Faktisk nævner en del respondenter, at der er et behov for støttefunktioner, som kan understøtte en innovationsproces. Der er således et meget synligt potentiale i at afhjælpe dette ved at indføre en struktureret valideringsproces og skabe synlighed over støttefunktioner for nye idéer. Flere af de adspurgte private virksomheder efterlyser desuden en stram projektplan, hvor man ved, at man kan afprøve en løsning, hvorved processen fra idé til handling effektiviseres.

OPI-samarbejder fremhæves af størstedelen af respondenter - både internt og eksternt - som et nødvendigt indsatsområde, hvis målet om at skabe en mere transparent og åben platform for samarbejde skal realiseres. Det er især på spørgsmål omkring Region Hovedstadens forankring af og respondenternes arbejde med innovation, at udfordringer i forhold til inddragelse af virksomheder fremhæves. Helt konkret peger flere respondenter på, at den største udfordring i forhold til inddragelse af virksomheder er en meget uigennemsigtig proces, herunder blandt andet de juridiske retningslinjer for samarbejde, og det er derfor svært for den enkelte medarbejder at skabe overblik over, hvilke konkrete initiativer, der kan understøtte innovationssamarbejder. Dette bakkes op af både private virksomheder og tidligere rapporter omkring offentlige-private samarbejder.

CLEAN har under interviewene identificeret en stor interesse blandt medarbejderne på hospitalerne og regionens virksomheder for at udnytte potentialet i at inddrage private virksomheder og vidensinstitutioner i samarbejde omkring innovation.

"Man skal have et stærkt samarbejde med WT, CLEAN og CHC. Så man kan trække eksterne aktiviteter ind" – Christian Graversen, Administrerende Direktør, Welfare Tech

På spørgsmålet omkring hvordan Region Hovedstaden kan organisere sig omkring innovation, er der fra både medarbejdere og de private virksomheder et stort ønske om en forbedret proces, som kan understøtte mulighederne for at interagere med og møde hinanden gennem netværksaktiviteter, samt at der udvikles en mere transparent indgang til hospitalerne og regionens virksomheder.

"Der skal være bedre kontakt til erhvervslivet. Denne kontakt er i dag ofte ret tilfældig, og baseret på personlige netværk. Der skal være bedre netværk, hvor aktørerne kan mødes, for det er først, når aktørerne mødes, at der sker noget" - Lars Reul, Miljøleder, Hvidovre Hospital

Den begrænsede koordinering besværliggør de private virksomheders muligheder for at skalere tekniske løsninger, og de får dermed ikke udnyttet det fulde potentiale af innovationssamarbejder med Region Hovedstaden. Flere eksterne respondenter nævner f.eks. at der er behov for at integrere private virksomheder og vidensinstitutioner bedre, bl.a. gennem løbende møder og invitationer til nye projekter. De efterlyser derudover, at der skabes åbenhed omkring, hvordan og hvor de kan bidrage.

For at imødekomme denne problemstilling nævner flere virksomheder vigtigheden af at kunne tage fat i en fagperson i Region Hovedstaden, som sidder tæt på driften, når de skal diskutere innovative idéer og indgå i en frugtbar dialog om innovation. Helt konkret bliver der peget på behovet for, at udvikle et innovations set-up, som f.eks. i Region Sjælland, der skaber gennemsigtighed og gøre det nemmere for virksomhederne at skalere deres løsninger.

"Får man involveret de rigtige personer fra f.eks. driften, kører det som det skal. Det er vigtigt at opbygge et team, da projekterne ofte er store og skal køre i mange år" – Lars Nielsen, Salgsdirektør, Siemens A/S

Et andet eksempel, som nævnes af både virksomheder og vidensinstitutioner er, at der på strategisk niveau er tilfælde, hvor egentlige innovative udbud gennemføres uden, at den fornødne viden omkring mulige løsninger bliver afsøgt. Dette resulterer ofte i, at et udbud kun medfører et minimum af eller ingen innovation. Igen efterlyses, at Region Hovedstaden

udnytter de potentialer, som findes hos aktører i markedet, som f.eks. klyngeorganisationerne, der netop sidder med fingeren på pulsen og direkte kontakt til private virksomheder og vidensinstitutioner med specifikke fagkompetencer.

“Regionen er nødt til at invitere private virksomheder ind, for at få bedre viden om deres behov og kompetencer” – Christian Graversen, Administrerende Direktør, Welfare Tech

Respondenterne forklarer desuden, at vidensdelingen af afsluttede projekter er meget vigtig for ikke at gentage tidligere projekter (både vel- og mislykkede), men også for at sprede de gode innovationshistorier og inspirere andre medarbejdere til at arbejde innovativt. Derudover vil innovationsprocessen blive gjort mere overskuelig gennem evaluering og vidensdeling.

I dag bliver der kun i svag grad lavet løbende beskrivelser af, hvordan igangværende innovationsinitiativer forløber. Flere respondenter har fortalt om projekter, hvor de ikke ved, om projektet stadig eksisterer eller er blevet nedlagt. Respondenterne vil gerne være informeret om eksisterende projekter, og en løbende formidling kan igen være med til at inspirere andre medarbejdere og vise et billede af en region i udvikling.

“En af de ting vi tit glemmer er efterbearbejdning eller evaluering af projektet. Vi glemmer at se på, om vi fik det ud af det, som vi forventede eller om vi blev overraskede undervejs, for ting går ikke altid som vi tænker, at de vil” – Vibeke Prahl, Driftschef, Herlev og Gentofte Hospitaler

For kommende innovationsprojekter nævnes, at formidlingen til eksterne samarbejdspartnere ikke er stærk nok. Fra koncernstrategisk niveau, nævnes det, helt specifikt at der er ønske om at bruge simple greb, som erfaringer andre steder fra – både indenfor produkter, services og organisering – hvilket ikke nødvendigvis behøver at være ren innovation, for netop at bringe erhvervsliv og vidensinstitutioner tættere på hospitalerne og regionens virksomheder. Desuden er der fra koncernstrategisk niveau, et klart billede af at løsninger fra andre områder, f.eks. lufthavne, er et potentiale hvor få justeringer kan skabe bedre løsninger for patienter og medarbejdere på hospitalerne og regionens virksomheder.

5.6 Anbefaling til åbenhed omkring efterspørgsel

5.6.1 Styrk forudsætningerne for behovsrevet innovation

Regionens prioriterede fokusområder bør i højere grad udspringe af den efterspørgsel efter nye løsninger, som Region Hovedstaden oplever på de forskellige strategiske niveauer.

På afdelingsniveau udspringer efterspørgslen oftest af medarbejdernes behov for at frigøre tid og forbedre de daglige arbejdsrutiner. Derudover er der på afdelingsniveau direkte kontakt med patienterne, som gennem brugerinddragelsesprocesser bør spille en helt central rolle i definitionen af innovationsaktiviteterne. Der er allerede gjort gode erfaringer med patientinddragelse, som bør opsamles og struktureres på virksomhedsstrategisk niveau igennem Innovationplatformens arbejde. Der kan være mange måder at samle og strukturere de behov for nye løsninger, som medarbejdere og patienter møder i deres hverdag. Som eksempler kan nævnes webbaserede databaser, spørgeskemaer, app's, eller andre webbaserede systemer, hvor internt personale, eksterne virksomheder, vidensinstitutioner og patienter kan byde ind med deres innovationsidéer.

På virksomhedsniveau udspringer efterspørgslen især af effektiviseringsbehov og ny lovgivning på f.eks. miljøområdet, som nødvendiggør nytænkning i driften. Der er brug for en større vidensdeling, koordinering og transparens omkring de

udfordringer, som de enkelte virksomheder har og de innovationsprojekter, der sættes i gang for at løse dem. Innovationsplatformen skal være og formidles som et konkret tilbud til beslutningstagere, om alt fra puljer til juridisk bistand, og muligheder for markedsdialog og udbudsformer på specifikke områder. Efterhånden som overblikket opbygges, giver det bedre muligheder for at understøtte den behovsdrevne innovation på virksomhedsniveau, ikke mindst at sikre en tværgående koordination. Dette vil åbne op for større udbud, hvor koncernen puljer sin efterspørgsel eller samarbejder ned markedet allerede i innovationsfasen.

På koncernstrategisk niveau er efterspørgslen drevet af spørgsmål om, hvordan man kan indfri regionens langsigtede, strategiske målsætninger. Dette arbejde er karakteriseret ved andre typer af udfordringer end dem, som medarbejderne møder på afdelingsniveau og virksomhedsniveau. Her er ofte tale om komplekse problemstillinger (f.eks. fossilfrihed eller elektrificering af transportbehovet osv.), som kræver strategisk samarbejde imellem en lang række interne og eksterne aktører. Det er derfor vigtigt at Innovationsplatformen understøtter dette samarbejde, med inddragelse af viden omkring efterspørgsel, som er opbygget på virksomhedsstrategiske niveau. På koncernstrategisk niveau kan løsninger f.eks. udbydes efter modellen udbud med forhandling/konkurrencepræget dialog, hvor løsningen måske er ukendt for bygherren. CLEAN har pt. to udbud ude efter denne model. I det ene udbud har CLEAN samlet plasmængderne fra ca. 1/3 af al husholdningsaffaldet fra danske kommuner (Københavns Kommune, flertallet af kommuner på Sjælland og Fyn, samt Aarhus Kommune) og udbyder et fælles plastsortering- og genanvendelses anlæg. Projektet skal bidrage til løse den konkrete udfordring som kommunerne har med at genanvende 50 % af husholdningsaffaldet inden 2020. På samme måde kan visse koncernstrategiske eller fællesregionale udfordringer udbydes. Andre udfordringer kan have et længere afsæt og udbydes i relevante netværk, hvor vidensinstitutioner og virksomheder får muligheder for at samarbejde om at designe løsninger til regionens strategiske efterspørgsel, fx WelfareTech, Innovationsnetværk for Miljøteknologi (CLEAN) og InfinIT--- eller man kan arbejde med "konkurrencer", hvor man f.eks. inddrager studerende eller andre.

5.6.2 Styrk de eksterne samarbejdsrelationer

En vigtig opgave for Innovationsplatformen bør være at styrke og strukturere kontakten med eksterne aktører, som ønsker at samarbejde. Klyngeorganisationerne CLEAN og Copenhagen Healthtech Cluster bør inkluderes som en del af innovationsplatformen med det formål at styrke samarbejde og koordination med eksterne samarbejdspartnere (der kan desuden være andre aktører, der bør inkluderes eller indgå i et tæt samarbejde, såsom tiltaget Copenhagen Health Innovation). Klyngernes opdrag vil være at formidle mulighederne for innovationssamarbejder, gøre processerne mere transparente og sikre en langt bredere deltagelse af private virksomheder og vidensinstitutioner. Forskellige prækommercielle aktiviteter, som markedsdialog om større udfordringer, er oplagte at inddrage i arbejdet.

Flere eksterne respondenter nævnte netop, at det var en udfordring at synligheden af efterspørgsel fra Region Hovedstaden, var meget begrænset og ikke transparent. Klyngeorganisationerne fungerer i forvejen som en samlet platform for den innovative del af erhvervslivet og vidensinstitutionerne på henholdsvis det grønne og sunde område, hvor f.eks. CLEAN arbejder målrettet på at styrke det efterspørgselsdrevne innovationssamarbejde med de offentlige aktører i netværket. Hidtil har CLEAN primært haft fokus på innovativ/intelligent efterspørgsel fra kommuner og forsyningsselskaber, men den væsentlige efterspørgsel efter innovative løsninger, som findes i hospitalsektoren, er oplagt at inddrage i den eksisterende klyngeinfrastruktur. For CLEANs vedkommende er fire af de danske regioner kernemedlemmer, hvilket også åbner muligheden for, på sigt at operere med en tværregional innovationsplatform, hvor innovationsudbuddet koordineres mellem regionerne. Netop koordinering mellem regioner, er et område som flere nævner som et vigtigt område, som

vil gøre interessen for samarbejde om hospitalernes udfordringer endnu større for både små lokale innovative virksomheder og internationale koncerner.

"Hvorfor køber vi, i nogle henseender, ikke ind som et samlet Danmark, i stedet for hver Region for sig selv?" – Claus Bjørn Billehøj

Koordinering af innovationsudbud fra Region Hovedstaden og siden regionerne i fællesskab vil samtidig styrke de danske virksomheder i den globale konkurrence, hvor netop erfaringer fra hjemmemarkedet er nødvendige for at kunne eksportere løsningerne.

Klyngeorganisationer som CLEAN har allerede et internationalt set-up og kan understøtte internationaliseringen af de innovative løsninger, som udvikles i samarbejde med Region Hovedstaden. En helt konkret ramme er det nyligt oprettede China Desk, hvor CLEAN på vegne af Region Hovedstaden og Region Midtjylland understøtter danske virksomheder i at udnytte de muligheder, der ligger i regionernes politiske samarbejdsaftaler med kinesiske regioner.

Endelig anbefales det at Innovationsplatformens CRU-medarbejdere og klyngernes medarbejdere skal samarbejde tæt for at skabe størst mulig sammenhæng mellem de interne og eksterne tilbud på platformen.

6. REFERENCER

Center for Regional Udvikling, Region Hovedstaden

"Workshop Grøn vækst og Innovation"

Center for Regional Udvikling, Region Hovedstaden

"Offentlig-private samarbejde og innovation på sundhedsområdet"

Copenhagen Cleantech Cluster

"Danish Smart Cities: Sustainable Living In An Urban World – An Overview Of Danish Smart City Competencies"

Department of Health

"National Innovation Procurement Plan"

Grundfos Biobooster

"Private-public innovation project"

Hvidovre Hospital

"Kliniknær Inkubator"

Harvard Business Review

"Why Innovation in Health Care is so Hard"

Healthcare Industry Task Force

"Better health through partnerships: A programme for action"

Inno-overblik.dk

"Lister over tiltag og aktører i det danske erhvervsfremme- og innovationssystem"

IrisGroup

"Medicovirksomheders adgang til klinisk viden, samarbejde og udstyr i sundhedssystemet"

MedWatch

"Region H får nyt center for velfærdsteknologi"

"Rigets medarbejder udfordre topchefs innovation"

Niras

"Grøn erhvervsudvikling i kvalitetsfonds-byggerierne"

Rådet for Offentlig-Privat Samarbejde

"Hvad kendetegner OPI-projekter på velfærds- og miljøområdet, der lykkedes?"

Region Hovedstaden

"Inspirationskatalog for Innovationsindsatsen"

Region Hovedstaden

"Grøn Drift og Udvikling – på vej mod en fossilfri koncern"

Region Hovedstaden

"Energiplan 2025"

Region Hovedstaden

"Affaldsressourceplan 2025"

Region Hovedstaden

"Transportplan 2025"

Region Hovedstaden

"inNOHvation1420/Innovation på Nordsjællands Hospital"

Region Hovedstaden

"Sundhedsaftale 2015 – 2018 - Region Hovedstaden og kommunerne i regionen"

Rigshospitalet

"IdéRiget"

7. BILAG

A. Intern workshop

Deltagere på intern workshop			
Navn	Organisatorisk enhed	Funktion	Strategisk område
Claus B. Billehøj	CRU / direktion	Centerdirektør	Sund & Grøn
Maja Pejs Jensen	Center for HR	Konsulent	Sund
Niklas Bo Sørensen	Center for IT, medico og telefoni	Innovationskonsulent	Sund
Jesper Allerup	Center for Regional Udvikling (CRU) / Forskning og innovation	Enhedschef	Sund
Jakob Iversen	Den Sociale Virksomhed Region Hovedstaden	konsulent, Velfærdstek- nologi og Social-IT	Sund
Kim Norup Frederiksen	Den Sociale Virksomhed	Forstander, Jonstrupvang	Sund
Kristian Mainz	Den Sociale Virksomhed, Region Hovedstaden	Centerchef, Kommunika- tionscentret	Sund
Karin Kell Nielsen	Frederiksberg og Bispebjerg Hospital	Afdelingsleder, udvik- lingsafdelingen	Sund
Jüri Johs. Rumessen	Herlev og Gentofte Hospital	Forskningschef, dr.med. Specialeansvarlig overlæ- ge	Sund
Michel Nemery	Herlev og Gentofte Hospital	Ledende overlæge Radiologisk Afdeling	Sund
Anders Hoffmeyer	Herlev og Gentofte Hospital	Konsulent, Kvalitet og Udvikling	Sund
Peter Aagaard Nielsen	Rigshospitalet, Blegdamsvej	Udviklingschef	Sund
Anne Marie Berg	VihTek – Videncenter for Hjælpemid- ler og Velfærdsteknologi	Konsulent	Sund
Jesper Bladt Jørgensen	Bispebjerg og Frederiksberg Hospita- ler	Specialkonsulent, FM- enheden	Grøn
Sofie Dam	CRU / Klima og Ressourcer	Konsulent	Grøn
Helen Lundgaard	CRU / Klima og Ressourcer	Specialkonsulent	Grøn
Michael W. Sørensen	Herlev Hospital	Miljø- og energikoordina- tor	Grøn
Thyge M. Nielsen	Gentofte Hospital	Miljøkoordinator	
Lars Munch Reul	Hvidovre og Amager Hospitaler	Miljø- og energikoordina- tor	Grøn
Christian Johansen	Hvidovre og Amager Hospitaler	Drifts- & Teknikchef	Grøn
Bjørn Brix Pedersen	Nordsjællands Hospital	Miljø- og udviklingskonsu- lent	Grøn

Niels Ulrik Friis	Rigshospitalet og Glostrup Hospitaler	Miljøkoordinator, Teknik og Vedligehold	Grøn
Kasper Dam Mikkel-sen	CLEAN	Afdelingsleder – Miljø og Smart City	Grøn og Smart
Bjarke Kovshøj	CLEAN	Projektleder	Grøn og Smart
Eva Jacobsen	CRU / Forskning og Innovation	Specialkonsulent	Sund
Thit Fredens	CRU / Forskning og Innovation	Innovationskonsulent	Sund
Ole Gerner Jacobsen	CRU / Klima og Ressourcer	Specialkonsulent	Grøn

Programpunkter for den interne workshop

- Introduktion til undersøgelsen
- Forankringen hos ledelsen / Claus Bjørn Billehøj, centerdirektør i CRU
- Vision for innovation i Region Hovedstaden
- Løsninger/Organisering for et koncernfælles set-up
- Opsamling, hvad sker der fremadrettet

Opsamling

Dato: Torsdag 10. marts 2016

Sted: COBIS, Ole Maaløes Vej 3, 2200 København N

På den interne workshop deltog 25 medarbejdere der til daglig arbejder med innovation på hovedstadsregionens hospitaler. Workshoppen blev startet med, at deltagerne skulle udvælge de største udfordringer for innovation på hospitalerne. Her blev det fremhævet, at emner som: begrænsede finansieringsmuligheder, uigennemsigtige processer, manglende vidensdeling, begrænset opbakning og manglende opsamling og skalering, ifølge deltagerne, er de største udfordringer.

Efter udvælgelsen af udfordringer fremlagde Claus Bjørn Billehøj et diskussionsoplæg om de udfordringer han ser ved innovationen på hospitalerne. Diskussionsemner dækkede blandt andet over: et manglende fælles sprog for innovation, innovation som del af driften i topledelsen og hvordan politikerne skal hjælpes til at sætte innovation på dagsordenen. Til sidst blev deltagerne bedt om at beskrive deres visioner for Region Hovedstadens innovation i fremtiden. Her blev der efterspurgt tiltag som: en ny kultur for innovation, årlige tværfaglige innovationsworkshops, bedre gennemgående forankring af innovation i organisationen og en følelse af fælles mål i Region Hovedstaden.

B. Ekstern workshop

Deltagere på ekstern workshop		
Navn	Organisation	Organisationstype
Michael Søgaard Jørgensen	Aalborg Universitet	Vidensinstitution
Tina Hjort	CISI P/S	Virksomhed
Brian Hedegaard	Delta	Virksomhed
Henrik Priegel	Klinisk Risikoaffald – Stena	Virksomhed
Bjørn Bauer	Planmiljø	Vidensinstitution
Lars Nielsen	Siemens	Virksomhed

Christian Bech Etgen	Siemens Healthcare	Virksomhed
Henrik Michel Kjaer	CISCO	Virksomhed
Kim Bille Durhuus	TDC	Virksomhed
Hjalte Jacobsen	TDC Healthcare	Virksomhed
Nikolaj Bebe	Københavns kommune Innovationshus	Offentlig myndighed
Sven Frøkjær	Københavns Universitet	Vidensinstitution
Marie Klintrup	Copenhagen Healthtech Cluster	Klyngeorganisation
Jakob Knudsen	ViroGates	Virksomhed
Jakob Bjerg Larsen	Lægemedelindustriforeningen	Interesseorganisation
Jacob Skov	ViewCare	Virksomhed
Göran Wilke	IC-Meter	Virksomhed
Claus Bjørn Billehøj	Region Hovedstaden	Offentlig myndighed
Camilla Lønborg Jensen	Region Hovedstaden	Offentlig myndighed
Carina Rumpelthiin Jørgensen	Region Hovedstaden	Offentlig myndighed
Ole Gerner Jacobsen	Region Hovedstaden	Offentlig myndighed
Jane Tidemand	Region Hovedstaden	Offentlig myndighed
Jesper Allerup	Region Hovedstaden	Offentlig myndighed
Jesper Nørgaard Reumert	Region Sjælland	Offentlig myndighed
Kasper Dam Mikkelsen	CLEAN	Klyngeorganisation
Bjarke Kovshøj	CLEAN	Klyngeorganisation

Programpunkter for den eksterne workshop

- Introduktion til undersøgelsen
- ReVUS og Region Hovedstadens vision for innovationssamarbejder v. Claus B. Billehøj, Direktør i Center for Regional Udvikling Region Hovedstaden
- Udfordringer ift. innovationssamarbejder i Region Hovedstaden
- Forslag til fremtidigt innovationsset-up i Region Hovedstaden
- Opsamling, hvad sker der fremadrettet

Opsamling

Dato: Tirsdag den 10. maj 2016

Sted: Industriens Hus, H.C. Andersens Boulevard 18, 1787 København K

På den eksterne workshop deltog 17 eksterne aktører (ekskl. deltagere fra Region Hovedstaden og CLEAN) for at diskutere, hvilke begrænsninger og muligheder der er i ved innovation i hovedstadsregionen. Workshoppen blev indledt af Bjarke Kovshøj der satte rammen for dagens videre arbejde. Derefter indledte Claus Bjørn Billehøj en dialog med deltagerne, der havde til formål at afdække deres syn på Region Hovedstadens innovationsindsats. Efter dialogen blev deltagerne bedt om at udvælge de udfordringer, som de fandt mest presserende. Her var der særligt fire emner der skilte sig ud:

- 1) Innovation er ikke en del af kernerdriften
- 2) Mangel på koordinering mellem centre og hospitaler i regionen

- 3) Hvem skal man kontakte i regionen?
- 4) Mangel på totaløkonomi ved indkøb

Efterfølgende blev deltagerne inddelt i grupper og bedt om at komme med konkrete forslag til løsninger:

- Innovation skal integreres i driften, med et klart mandat for beslutning i innovationsprojekterne.
- Regionen skal skabe en åben proces før udbud. Dette indebærer at Region Hovedstaden skal tage styringen og fortælles om deres behov.
- I forhold til intern koordinering, så kig gerne til hvad andre regioner eller udlandet har lavet: Region Sjælland og National Health Service.

C. Interne og eksterne interviews

Interviewpersoner			
Navn	Organisatorisk enhed	Funktion	Dato
Niklas Bo Sørensen	Center for It, Medico og Telefoni, Regionsgården	Innovationskonsulent	15. marts 2016
Sofie Dam	Center for Regional Udvikling, Regionsgården	Konsulent	6. april 2016
Helen Lundgaard	Center for Regional Udvikling, Regionsgården	Specialkonsulent	6. april 2016
Henrik Johansen	Center for Regional Udvikling, Regionsgården	Koordinator	6. april 2016
Ole Gerner Jacobsen	Center for Regional Udvikling, Regionsgården	Miljøkoordinator	6. april 2016
Linda Andresen	Klinisk Forskningscenter, Hvidovre Hospital	Stabschef	11. april 2016
Morten Christiansson	Servicecenteret, Rigshospitalet	Centerdirektør	12. april 2016
Morten Holle	Facility Management, Nordsjællands Hospital	Afdelingschef	13. april 2016
Henrik Engberg	Facility Management, Nordsjællands Hospital	Afdelingschef	
Charlotte Kira Kimby	VihTek, Glostrup Hospital	Afdelingsleder	13. april 2016
Henrik Schødts	Nordsjællands Hospital	Vicedirektør	15. april 2016
Rune Holdt		Projektleder	
Peter Aagaard	Forbedringsafdelingen, Rigshospitalet	Udviklingschef	21. april 2016
Allan Åge Christensen	Regionsgården	Enhedschef	26. april 2016
Hjalte Aaberg	Regionsgården	Regionsdirektør	26. april 2016
Vibeke Prah	Herlev Hospital	Driftschef	28. april 2016
Karin Kell Nielsen	Udviklingsafdelingen, Bispebjerg Hospital	Afdelingsleder	28. april 2016
Niels Ulrik Friis	Rigshospitalet	Miljøkoordinator	3. maj 2016
Lars Reul	Hvidovre Hospital	Miljøkoordinator	3. maj 2016
Bent Ottesen	Centerfunktion JMC, Rigshospitalet	Direktør	3. maj 2016
Mogens Kornbo	Center for Ejendomme, Regionsgården	Centerdirektør	4. maj 2016
Helle Bendtsen	Fertilitetsklinikken, Rigshospitalet	Bioanalytiker	4. maj 2016
Birgitte Andersen	Brystkirurgisk afdeling, Herlev Hospital	Ledende oversygeplejerske	11. maj 2016

Judith Lørup Rindom	Telemedicinsk Videnscenter	Faglig leder	13. maj 2016
Jan Lindblom	Telemedicinsk Videnscenter	Specialkonsulent	
Susanne Testrup	Udviklings- og Kvalitetsafdelingen, Hvidovre Hospital	Enhedschef	17. maj 2016
Telefoninterviews			
Lars Nielsen	Siemens A/S	Sales Director	25. maj 2016
Jakob Søholm	Grundfos BioBooster A/S	Director	8. juni 2016
Morten Rasmussen	Danske Regioner, Center for Sundhedsinnovation (SERU)	Teamleder	10. juni 2016
Marie Klintrup	Copenhagen Healthtech Cluster	Project Development Manager	15. juni 2016
Tine Park Nygaard	Region Midtjylland	Indkøbsansvarlig	15. juni 2016
Christian Graversen	Welfare Tech	Adm. Direktør	8. juni 2016

D. Spørgeskemaer

De interview som CLEAN har gennemført, har været af forskellig karakter, hvorfor der har været benyttet forskellige spørgeskemaer. I forbindelse med de 5 gennemførte korte telefoninterviews, har der været fokus på at kortlægge erfaringer og konkrete samarbejder/fokusområder, som opfølgning på den eksterne workshop og der er derfor ikke taget udgangspunkt i et struktureret spørgeskema.

Nedenunder er et overblik over de forskellige spørgeskemaerne og spørgsmål:

Spørgeskema – Sund
Innovation i Region Hovedstaden generelt
<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor bør Region Hovedstaden arbejde med innovation? Hvilke gevinster kan Reg H høste af innovation? • Hvordan ser du Reg H's overordnede mål/vision i forhold til innovation? Og hvor tænker du, at Region Hovedstaden er med innovation? • Hvor ser du, at dette er forankret?
Innovation hos dig/jer
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan arbejder du/I med innovation? • Hvilke konkrete innovationsinitiativer (eks. konkrete Offentlig-Privat-innovations-samarbejder) kender du til på jeres hospital/virksomhed? • Hvordan samarbejder du/I med andre enheder/afdelinger/hospitaler/centre om innovation? • Hvordan samarbejder du/I med erhvervslivet og vidensinstitutioner? • Hvilke særlige fokusområder har I i relation til innovation? • Hvad motiverer dig/kollegaer til at arbejde med innovation?
Løsninger/Organisering
<ul style="list-style-type: none"> • Hvor ligger de uforløste potentialer? • Hvordan organiserer vi os? Og hvilke aktører skal i spil? • Hvilke støtteværktøjer/funktioner har vi brug for? • Hvordan sikrer vi vidensdeling og erfaringsudveksling på tværs af afdelinger/hospitaler?

Spørgeskema – Grøn (strategisk)

Innovation i Region Hovedstaden generelt

- Hvorfor arbejder Region Hovedstaden med innovation?
- Hvordan ser du Region Hovedstadens overordnede mål/vision i forhold til innovation? Set fra dit perspektiv, hvor tænker du Region Hovedstaden er pt. ift. innovation?
- Din vision - Hvordan ser sund, grøn og smart vækst og innovation ud i Region Hovedstaden om 10 år?

Erfaringer og fokusområder

- Er der konkrete innovationsprojekter (f.eks. konkrete offentlige private samarbejde/innovationspartnerskaber (OPS/OPI)) som efter din mening, fremmer eller har fremmet innovation?
- Er der fokusområder for innovation, som rummer en problemstilling, der kræver nye værdiskabende løsninger/innovation?
- Hvornår opfatter du arbejdet med innovation som en succes? Og hvornår opfattes det som en barriere?

Realisering og koncernfælles set-up

- Hvordan skal vi organisere vi os, hvordan samarbejde vi og hvilke aktører skal i spil?
- Hvilke støtteværktøjer/funktioner har vi brug for?
- Hvordan sikrer vi vidensdeling og erfaringsudveksling om innovation?
- Hvordan får vi prioriteret tid og ressourcer til innovation?

Spørgeskema – Grøn (praktisk)

Eksisterende erfaringer og fokusområder

- Hvilke erfaringer har du med innovationsprojekter (f.eks. konkrete offentlige private samarbejde/innovationspartnerskaber (OPS/OPI), herunder udbud som fremmer innovation)?
- Kan du uddybe hvilken konkrete læring du har fået fra innovationsprojekterne?
- Indenfor dit fagområde, er der konkrete OPI/OPS, som fremmer innovation?
- Er der fokusområder for innovation, indenfor dit fagområde/temaplan, dvs. områder som rummer en problemstilling, som kræver nye værdiskabende løsninger/innovation?

Innovation hos dig/jer

- Hvad betyder innovation for dig og hvornår føler du dig motiveret til at beskæftige dig med innovation?
- Opfatter du dig selv og dit arbejde som en del af Region Hovedstadens overordnede vision for innovation?
- Set fra dit perspektiv, hvor tænker du Region Hovedstaden er pt. ift. innovation?
- Din vision - Hvordan ser sund, grøn og smart vækst og innovation ud i Region Hovedstaden om 10 år?

Realisering og koncernfælles set-up

- Hvordan skal vi organisere vi os, hvordan samarbejde vi og hvilke aktører skal i spil?
- Hvilke støtteværktøjer/funktioner har vi brug for?
- Hvordan sikrer vi vidensdeling og erfaringsudveksling om innovation?
- Hvordan får vi prioriteret tid og ressourcer til innovation?

Spørgeskema – Hjalte Aberg

Innovation i Region Hovedstaden generelt

- Hvorfor bør Region Hovedstaden arbejde med innovation? Hvilke gevinster kan Reg H høste af innovation?
- Set fra dit perspektiv, hvor tænker du, at Region Hovedstaden er med ift. innovation? Hvordan ser sund, grøn og smart vækst og innovation ud i Region Hovedstaden om 10 år?

Erfaringer og fokusområder

- Er der konkrete innovationsprojekter (f.eks. konkrete offentlige private samarbejde/innovationspartnerskaber (OPS/OPI)) som efter din mening fremmer eller har fremmet innovation?
- Er der fokusområder for innovation, som rummer en problemstilling, der kræver nye værdiskabende løsninger/innovation?
- Hvornår opfatter du arbejdet med innovation som en succes? Og hvornår opfattes det som en barriere?

Realisering og koncernfælles set-up

- Hvordan skal vi organisere vi os, hvordan samarbejde vi og hvilke aktører skal i spil? Hvilke støtteværktøjer/funktioner har vi brug for?
- Hvordan får vi prioriteret tid og ressourcer til innovation?

Spørgeskema – Allan Åge Christensen (indkøb)

Innovation i Region Hovedstaden generelt

- Hvorfor arbejder Region Hovedstaden med innovation?
- Hvordan ser du Region Hovedstadens overordnede mål/vision i forhold til innovation? Set fra dit perspektiv, hvor tænker du Region Hovedstaden er pt. ift. innovation?
- Din vision - Hvordan ser sund, grøn og smart vækst og innovation ud i Region Hovedstaden om 10 år?

Fokusområder

- Er der konkrete indkøbsprocedure/markedsdialog, som efter din mening fremmer eller har fremmet innovation?
- Er der særlige krav i udbuddene, der fremmer nye løsninger (grøn, smart eller sund)? Kan du komme med konkrete eksempler herpå?
- Hvornår opfatter du arbejdet med innovation som en succes? Og hvornår opfattes det som en barriere?

Erfaringer fra sundhedsinnovation

- Hvordan er du involveret i processen omkring sundhedsinnovation? Hvilken metode benytter I for at skabe råderum for innovation (indkøbspris, livscyklusomkostninger, specifikke krav etc.)?
- Hvordan prioritere du dine interne ressourcer og tid i forhold til arbejdet med sundhedsinnovation? Ligger der uforløste potentialer eller barriere her?
- Set fra dit perspektiv – Kan metoden fra sundhedsinnovation overføres til andre område indenfor Region Hovedstadens hospitaler (Grøn, Smart)?

Realisering og koncernfælles set-up

- Hvordan skal vi organisere vi os, hvordan samarbejde vi og hvilke aktører skal i spil? Hvilke støttefunktioner har vi brug for?
- Hvordan sikrer vi vidensdeling og erfaringsudveksling om innovation?

E. Eksisterende og mulige samarbejder og udviklingsprojekter

Under udarbejdelsen af denne rapport, har CLEAN identificeret flere eksisterende og mulige samarbejder og projekter, som et koncernfælles set-up med fordel vil kunne understøtte eller blive støttet af. Projekterne og samarbejdende er nedslagspunkter, som på baggrund af CLEANs undersøgelse og interviews.

De forskellige samarbejder og projekter er beskrevet i tabellen nedenfor, og er opdelt efter vækstområde i ReVUS, og hvorvidt det er et tiltag, som et koncernfælles set-up kan understøtte eller blive støttet af.

Sund – Tiltag som kan understøttes	Kontaktperson
<ul style="list-style-type: none"> • IdéRiget 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigshospitalet, Peter Aagaard Nielsen (peter.aagaard.nielsen@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Kompece grupper i forbindelse med indkøring til Sundhedsplatformen, som har gjort det nemmere at vidensdele på tværs af afdelinger og hospitaler, inkl. Region Sjælland 	<ul style="list-style-type: none"> • Herlev Hospital, Birgitte Andersen (birgitte.andersen@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Fremskudt diagnosticering på brystsmerteklinik 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyt Hospital Nordsjælland, Birgit Jurlander (birgit.jurlander@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Clean Bed 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvidovre Hospital, Susanne Testrup (susanne.testrup@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af komfortstol 	<ul style="list-style-type: none"> • VihTek, Charlotte Kira Kimby (charlotte.kira.kimby@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Etablering af sansefødestuer på Nyt Hospital Nordsjælland 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyt Hospital Nordsjælland, Kathrine Hornum-Stenz (kathrine.hornum-stenz@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • OPI-samarbejde mellem Siemens og Herlev Hospital om innovation af high-end CT scanner 	<ul style="list-style-type: none"> • Herlev Hospital, Michel Christian Némery (michel.christian.nemery@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Projekt om døgnrytmelys på Nyt Hospital Glostrup 	<ul style="list-style-type: none"> • Region Hovedstaden, Morten Rasmussen (morten.rasmussen.01@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Innovative tiltag på Nordsjællands Hospital inden for fremtidens isolationsstue 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyt Hospital Nordsjælland, Louise Lykke Hansen (louise.lykke.hansen@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Anvendelse af robotter i behandlingen af isolationspatienter 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigshospitalet, Bent Ottesen (bent.ottesen@regionh.dk)
Sund – Støttende tiltag	Kontaktperson
<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbssamarbejde på pharme og medico området 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionsgården, Lars Dahl Allerup (lars.dahl.allerup@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • MedTech Innovation - Facilitere vækst i den danske medicoteknologiske branche 	<ul style="list-style-type: none"> • DTU, Annette Rye Larsen (anryl@dtu.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • InNOHvation 1420 – Nyt Hospital Nordsjælland 	<ul style="list-style-type: none"> • Nordsjællands Hospital, Henrik Schødts (Henrik.Schoedts@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Sundhedsplatformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for It, Medico og Telefoni, Christian Koerner (christian.koerner@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Den Kliniknære Incubator skaber rammerne for nye løsninger, produkter og innovative samarbejder på tværs af sektorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvidovre Hospital, Linda Andresen (linda.camilla.andresen@regionh.dk)
Innovationsmiljøer: <ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Healthtech Cluster (CHC) • Copenhagen Health Innovation (CHI) • Copenhagen Center for Health Technology (CHACET) • Copenhagen Science Region (CSR) 	

Grøn – Tiltag som kan understøttes	Kontaktperson
<ul style="list-style-type: none"> • Grundfos Biobooster – Samarbejde omkring spildevandsanlæg på Herlev hospital 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundfos BioBooster, Jakob Søholm (jasoeholm@grundfos.com)
<ul style="list-style-type: none"> • Danmarks største ESCO projekt på Hvidovre Hospital 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvidovre Hospital, Lars Reul (lars.munch.reul@regionh.dk) • Siemens, Lars Nielsen (lars.nielsen@siemens.com)
<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde mellem Bispebjerg, Hillerød, Hvidovre og SEAS-NV omkring etablering af database for energiløsninger og projekter på hospitalerne i Region Hovedstaden 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvidovre Hospital, Lars Reul (lars.munch.reul@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Implementering af el-drevede køretøjer, eksempelvis ambulancer 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for Regional Udvikling, Helen Lundgaard (helen.lundgaard@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde mellem DriveNow og Det Regionale Elbilssekretariat om elbiler på hospitalerne 	<ul style="list-style-type: none"> • Region Hovedstaden, Hjalte Aaberg (hjalte.aaberg@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Test en el-cykel 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for Regional Udvikling, Helen Lundgaard (helen.lundgaard@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Anlæg for affald, regn- og spildevand på Rigshospitalet - Glostrup Hospital 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigshospitalet, Niels Ulrik Friis (niels.ulrik.friis@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Madaffald omdannes til biogas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyt Hospital Nordsjælland, Helle Steen Petersen (helle.steen.petersen@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Etablering af supercykelstier i Region Hovedstaden 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for Regional Udvikling, Helen Lundgaard (helen.lundgaard@regionh.dk)
Grøn – Støttende tiltag	Kontaktperson
<ul style="list-style-type: none"> • Innovativt udbud om sortering og genanvendelse af plastic i Danmark 	<ul style="list-style-type: none"> • CLEAN, Anne Dorthe Josiassen (adj@cleancluster.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Innovativt udbud om bedre genanvendelse af byggeaffald 	<ul style="list-style-type: none"> • CLEAN, Anne Dorthe Josiassen (adj@cleancluster.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af Living Lab for Klimatilpasning 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for Regional Udvikling, Anders Søgaard (anders.soegaard@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • China Desk 	<ul style="list-style-type: none"> • CLEAN, Morten Kildahl Sørensen (mks@cleancluster.dk)
Smart – Tiltag som kan understøttes	Kontaktperson
<ul style="list-style-type: none"> • Test og implementering af IoT-løsninger, blandt andet i samarbejde med Bispebjerg Hospital 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for Regional Udvikling, Henrik Johanson, (henrik.johanson@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • ReVUS tiltag CPH-WiFi og Data Hub/Kompetencecenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for Regional Udvikling, Henrik Johanson, (henrik.johanson@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde mellem VihTek og DTU om kropsbåren velfærdsteknologi til borgere med demens 	<ul style="list-style-type: none"> • Danmarks Tekniske Universitet, Julia Rosemary Thorpe (jrth@dtu.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Robotter til sortering af blodprøver 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyt Hospital Nordsjælland, Evy Connie Ottesen (evy.connie.ottesen@regionh.dk)

<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af venteapp 	<ul style="list-style-type: none"> • Nyt Hospital Nordsjælland, Louise Lykke Hansen (louise.lykke.hansen@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af fertilitetsapp 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigshospitalet, Helle Bendtsen (helle.bendtsen@regionh.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af app til unge diabetikere 	<ul style="list-style-type: none"> • Nordsjællands Hospital, Pernille Castensøe-Seidenfaden (pernille.castensoe-seidenfaden@regionh.dk)
Smart – Støttende tiltag	Kontaktperson
City Data Exchange – Region Hovedstadens ny data markedsplads	<ul style="list-style-type: none"> • Center for Regional Udvikling, Henrik Johanson, (henrik.johanson@regionh.dk) • Hitachi Consulting, Peter Bjørn Larsen (PeterBjorn.Larsen@hitachiconsulting.com)
<ul style="list-style-type: none"> • Innovation inden for teknisk avanceret simulation 	<ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Healthtech Cluster, Michael Møller Jensen (mmj@copcap.com)
<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde mellem CHC, kommuner, hospitaler og virksomheder om digitalt understøttet genoptræning 	<ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Healthtech Cluster, Ditte Hørlyck Campbell (dic@copcap.com)
<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering gennem digital hjemme- og sygepleje 	<ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Healthtech Cluster, Ditte Hørlyck Campbell (dic@copcap.com)
Innovationsmiljøer:	
<ul style="list-style-type: none"> • Videnscenter for hjælpemidler og Velfærdsteknologi (VihTek) 	
Tværgående Støttende tiltag	Kontaktperson
<ul style="list-style-type: none"> • Danske Regioner har igangsat en kortlægning af støttefunktioner indenfor hospitalsområdet 	<ul style="list-style-type: none"> • Danske Regioner, Morten Rasmussen (mrs@regioner.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Mapping af testfaciliteter på Region Hovedstadens hospitaler 	<ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Healthtech Cluster, Marie Klintrup (mk@copcap.com)
<ul style="list-style-type: none"> • Model for tværsektorielt samarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for Offentlig Innovation, Monica Andersen (ma@coi.dk)
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceudvikling på tværs af sektorer vha. BRO (brugerinddragelse, relationelle kompetencer og overgange) 	<ul style="list-style-type: none"> • Center for HR, Winnie Lund (winnie.lund@regionh.dk)
Innovationsmiljøer:	
<ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Science City (CSC) • Rigshospitalet • Herlev og Gentofte Hospital • Bispebjerg og Frederiksberg Hospital • Amager og Hvidovre Hospital • Nordsjællands Hospital • Bornholms Hospital 	

<ul style="list-style-type: none"> • Region Hovedstadens Psykiatri • Region Hovedstadens Apotek • Den Sociale Virksomhed • Den Præhospitale Virksomhed 	
--	--

F. Fokusområder

Under vækstområderne sund, grøn og smart, der er beskrevet i ReVUS, har CLEAN afdækket en række fokusområder, der indeholder potentialer for en øget innovationsindsats. I denne rapport er fokusområder defineret som de områder, hvor Region Hovedstaden kan støtte eller blive støttet med henblik på at indfri den politiske vision om at skabe en grøn og innovativ metropol med høj vækst og livskvalitet, som beskrevet i ReVUS.

For at overskueliggøre innovationspotentialerne i Region Hovedstaden har CLEAN i bilag F fremhævet en række underområder for hvert fokusområde. Til hvert underområde er der ligeledes tilknyttet potentialer og løsninger, der kan hjælpe til at synliggøre og realisere innovationspotentialerne.

Fokusområder, underområder samt potentialer og løsninger er blevet afdækket gennem de udførte interviews, og derfor er listen ikke udtømmende.

Fokusområder, underområder og potentialer for innovation		
Fokusområde	Underområde	Potentiale
Affald	Øget genanvendelse	Sortering af affald Behandling af klinisk risikoaffald Genanvendelse af byggeaffald Uddannelse af ledelsesprofiler med forståelse for genanvendelse
	Logistik	Effektiv transport (samkørsel) af affald, herunder byggeaffald
	Forebyggelse og genbrug	Indkøb af produkter af genanvendelige materialer Genbrug af byggematerialer Kommunikation og uddannelse
Energieffektivitet	Energirenovering	Energirenovering i offentlig-privat ESCO-samarbejde Fælles bæredygtighedsstandarder
	Grønne indkøb	Totaløkonomi Behovsafdækning Udbud der sikrer klimavenlige løsninger
	Grøn vækst og innovation	Test og brug af intelligent- og døgnrytmelys Living lab til test

Transport	Deletransport	Delebiler Delecykler Puljebiler Puljecyklar Tjenesterejser Pendlerrejser
	Infrastruktur	Supercykelstier
	Elbiler	Eldrevne ambulancer DriveNow
Vand	Ansvarlig håndtering af spildevand	Klimavenlige udbud der mindsker: Medicinrester, hormonforstyrrende stoffer, antibiotika-resistente bakterier Eksempel: Herlev Hospital
	Vandeffektive hospitaler	Vandbesparende toiletter og radiatorer
Byggeri	Grønt byggeri	Mindst mulig miljøbelastning Genanvendelse af materialer Klimavenlige udbud Totaløkonomi
	Smart byggeri	Smarte bygninger ved nybyggerier Smarte løsninger i eksisterende bygninger Monitorering
	Nedrivning	Living lab til test Bedre anvendelse af byggeaffald
Sygdomsbehandling, forebyggelse og screening	Patienttilfredshed	Medudvikling af patientforløb Bedre kommunikation Brug af apps Teknologiske løsninger Patientrettigheder
	Co-kreation af patientforløb	Brug af patienters idéer til nye løsninger Brug af patienter i udviklingsprocesser Hjemmebehandling Integreret leg Telemedicin/telekonsultation
	Fysiske rammer	Design thinking og service design Sikring af indeklime Smart byggeri
	Hjemmebehandling	Anvendelse af telemedicin Udvikling af hjælpemidler og velfærdsteknologi Brug af apps
	Teknologiske løsninger	Brug af bedst tilgængelige teknologi
	Arbejdsgange	Deling af hverdagsinnovation

		Rum for innovation
	Psykiatri	Bedre overgang fra region til kommune
Smarte hospitaler	Big Data	Opsamling af data på hospitalerne Sundhedsplatformen Informations- og vidensdeling Udvikling af en datahub/-kompetencecenter
	CPH WIFI	Udvikling af den regionale cyberinfrastruktur
	Internet of Things	Lys- og varmeregulering Brug af robotter og censorer Lagring af viden Smart byggeri