

10 SKARPE OM AT MØDES

— en håndbog om hvordan virksomheder
samarbejder med kommuner

Kolofon

10 SKARPE OM AT MØDES
— en håndbog om hvordan virksomheder samarbejder med kommuner
© 2016 Erhvervshus Hovedstaden
4. udgave, 1. oplag (2000 ekspl.)

AF:
Sara Øllgaard, Kristoffer Riis, Dan Boding-Jensen, Christian Brix og
Gunhild Sander Garsdal

ILLUSTRATOR:
Jens Hage

GRAFISK DESIGN OG TILRETTELÆGGELSE:
Helle Smith Rindom

TRYK:
Lasertryk A/S

ISBN: 978-87-994763-2-9
Printed in Denmark 2022

UDGIVET AF:
Erhvervshus Hovedstaden
Fruebjergvej 3
2100 København Ø
Tlf. 3010 8080
www.ehhs.dk

TAK FOR INPUT OG BIDRAG TIL:
Ida Borch, Katrine Paaby Joensen, Sisse Marie Welling, Jesper Karlberg, Jeppe Stauning,
Jesper K. Thomsen, Brian Holch Kristensen, Ole K. Rasmussen, Peter Julius, Kim Toft
Madsen, Rasmus Weidner, Stine Kruse, Dorthe Solgaard Pedersen, Christian Graversen,
Jesper K. Thomsen, Ann Rasmussen, Jens Nedergaard, Adam Hey, Thomas Hørdam,
Niels Tiedemann, Jens Møller Larsen, Randi Villesbro Jørgensen, Casper Waldemar Hald,
Malene Jæpelt, Martin Haugan Ullerup, Claus Lorents Sørensen, Birgitte Kræmmergaard
og Jens Ole Pedersen.

Om Erhvervshus Hovedstaden

Erhvervshus Hovedstaden er sat i verden for at styrke virksomheders mulighed for at udfolde deres fulde potentiale. I Erhvervshus Hovedstaden får du overblik over din virksomheds nuværende situation og fremtidige muligheder. Sammen kortlægger vi dine vækstmuligheder, dine kunder og dit potentiale — de første skridt mod højere vækst og eksport. Erhvervshus Hovedstaden er finansieret af Erhvervsstyrelsen og ejet af de 29 kommuner i Region Hovedstaden. Vores sparring og vejledning er uvildig og gratis, og vi hjælper hvert år over 5000 virksomheder skridtet videre.

Indholdsfortegnelse

Læsevejledning	5
Forord	7
V01 — Derfor tager ting tid i kommunen	8
V02 — Kommunens kringlede beslutningsgange	10
V03 — En kommune er ikke bare en kommune	12
V04 — Salg uden udbud	14
V05 — Salg gennem udbud	16
V06 — Samarbejde som genvej til succes	18
V07 — Fra dialog til faktura	20
V08 — Samarbejde skaber et større marked	22
V09 — Få forskning i din udvikling	24
V10 — Og nu i gang!	26
Om at mødes på midten	28

Læsevejledning

Kære læser

Denne bog er blevet til, fordi vi ønsker at flere virksomheder og kommuner mødes, og får gavn af hinanden. I Erhvervshus Hovedstaden ved vi fra vores arbejde, med at koble virksomheders løsninger med kommunale behov, at begge parter har kanter, der kan opleves som skarpe. Vi vil med bogen gerne file kanterne lidt rundere. Med »10 skarpe« ønsker vi, at skabe øget forståelse for jeres virkeligheder og dermed for jeres forskelligheder. Vi tror på, at bogen kan være med til at lette din virksomheds vej ind til kommunens budgetter, og aktivt bidrage til, at både du og kommunen får lyst til, og mod på, at skabe fremtidens velfærds løsninger sammen.

Til virksomheden kredser de »skarpe« om, hvordan du kan forstå kommunen som kunde og samarbejdspartner. Vi giver anbefalinger til, hvordan du kan sælge velfærdsteknologi ind til kommunerne, og hvordan du får kommunerne til at være med til at løfte dit udviklingsarbejde.

Til kommunerne er fokus i de »skarpe« på, at give dem bedre forståelse af private virksomheders »mindset« – altså måden I tænker på og hvorfor I har skarpt fokus på bundlinjen. Vi har valgt at fokusere på det velfærdsteknologiske, fordi det er et område i vækst. Samfundet kalder på nye og bedre løs-

ninger, og der er brug for, at begge parter bidrager med hver deres styrker, for at kunne udvikle et bæredygtigt og tids-svarende velfærdssamfund.

Bogen giver dig gode anvisninger og eksempler på virksomheder og kommuner, der har haft gavn af hinanden. Anvisningerne bygger på vores erfaringer krydret med input fra en række virksomheder og kommuner. I vores bestræbelser på at komme med skarpe anbefalinger, er vi blevet tvunget til at generalisere. I praksis vil du derfor kunne opleve undtagelser og situationer, som er anderledes end hvad, vi har beskrevet.

Efter endt læsning kan du med fordel vende bogen om og læse de 10 skarpe til kommunerne. Vi tror på, at det vil give dig en bedre forståelse for dine nuværende og måske kommende kommunale kunder og samarbejdspartnere. Vi opfordrer dig også til, at du tager fat i os i Erhvervshus Hovedstaden, hvis du har brug for råd og vejledning om velfærdsområdet, samarbejde med kommuner og hvordan du udvikler din virksomhed. Erhvervshus Hovedstaden står gratis og uvildigt til rådighed for virksomheder med potentiale til vækst.

God arbejds- og læselyst!

Erhvervshus Hovedstaden

Forord

Kommunerne og regionerne rummer et kæmpe potentiale for private virksomheder. Her finder man et marked, hvor nye produkter for alvor kan gøre en forskel for menneskers liv. Det er også her, man har et hjemmemarked til test og modning af løsninger, der kan blive globale eksportsucceser. Men indkøb hos det offentlige foregår på måder, som kan være vanskelige at forstå, hvis man kommer fra det private.

Jeg hørte engang en direktør for en life science start-up sige, at 'man skal have den helt store pung med tålmodighed med, hvis man vil handle med kommunerne.' Det har han ret i. Tålmodighed er en dyd — også i det offentlige. Mange virksomheder har i tidens løb brændt sig på at ville presse tempoet op eller lave systemet om. Mange iværksættere har revet sig i håret over, hvor svært det er at finde den rigtige dør ind til det kommunekontor, der lukker kasserne op. Det er en almindelig fordom, at det offentlige kan være langsomt og labyrintisk. Men fortvivl ikke.

I Erhvervshus Hovedstaden er vi sat i verden for at bygge bro mellem virksomheder og kunder. Derfor er jeg glad for at byde virksomhedslæseren velkommen indenfor i det offentlige univers. Når du står inde i midten af »10 Skarpe om at mødes«, vil du forhåbentlig have opdaget, at du ikke er i en labyrint. Du er bare i en anden kultur. Undervejs vil du se et kommunalbestyrelsesmedlem citeret for, at forskellen kan forklares med dans: I det private danser man jitterbug med sine kunder. I det offentlige danser de vals med deres leverandører. Der er love, regler og en lang række markedslogikker til forskel. Handlemåder, der er logiske for kommunen, og måske først nu med bogen i hånden også virker logiske for jer.

Bruger I denne viden konstruktivt og får adgang til at levere til et hjørne af en kommune, har I til gengæld adgang til et marked, der flittigt deler viden indbyrdes og hen over kommunegrænserne. I det offentlige er gennemsigtighed både en dyd og et ideal. Her kan skalering og organisk vækst næsten ske pr. automatik, for er de glade for jer i den ene kommune, er de det sandsynligvis også i flere andre.

»10 Skarpe« hjælper med at runde hjørnerne til et meget stort marked. De danske kommuner køber ind for omkring 100 milliarder kroner årligt. De køber ind på vegne af os alle sammen, og derfor har de en forpligtelse til at købe klogt. Kommunerne kan og skal stille store krav til bæredygtighed, til digitalisering og til automatisering af processer. Hos Erhvervshuset har vi over de seneste år set en lang række produkter gå fra idé til implementering fordi virksomhederne tog den viden til sig, der står på disse sider. Jeg håber du har lyst til at gøre det samme og dermed hjælpe kommunerne i Danmark — og måske over tid også offentlige markeder udenfor Danmark — med at få meningsfulde, velfærdsteknologiske løsninger i drift.

God fornøjelse med læsningen og mødet med det kommunale marked!



Katrine Paaby Joensen
CEO i Erhvervshus Hovedstaden

Derfor tager ting tid i kommunen

Der er fordele og ulemper ved at handle med kommunerne. Det er ofte ulemperne – eller fordommene – der står i vejen for, at virksomheder interesserer sig for det kommunale marked. Vi tror, at nogle af barriererne kan findes i en manglende forståelse for kommunens nødvendige armslængde. Den forståelse giver vi dig her.

Hvis du har en oplevelse af, at kommuner er langsomme og træge at komme i lag med, tager du ikke fejl. Men du tager fejl, hvis du tror, det er fordi, de sidder på deres hænder. Tempoet er en konsekvens af, at der skal være gennemsigtighed i købsprocesserne. Kommuner kan ikke shoppe rundt og tage »hovsa-valg«, og for at sikre at det ikke sker, er de underlagt en række love og regler. I Danmark er vi faktisk så gode til at overholde dem, at vi ligger øverst på Transparency Internationals liste. Vi er verdens mindst korrupte land. En af grunnerne til det er, at moralen i det offentlige er høj, og det er omsorgen, for at reglerne følges, derfor også. Kan du lære at leve med tempoet – både mentalt og finansielt – er der gode grunde til at være kommunernes leverandør.

Først og fremmest er kommunerne gode kunder. De køber typisk ind i ret store mængder. De kan altid betale deres regninger. Er du først kommet ind i varmen, kan du regne med, at kommuner er loyale samarbejdspartnere. Men der er mange hensyn, der skal tages, før de beslutter sig for at købe. Det er typisk langt mere komplekst, end når private handler med hinanden. Bundlinjerne er mange og mere politiske end i private virksomheder.

PROCES OG RESULTAT

Private virksomheder kan opleve, at kommunen er mere fokuseret på proces end på resultat. Det er ikke helt forkert opfattet. Det er dog med det positive fortegn, at regler og rammer overholdes, for at pengene bliver brugt ansvarligt. Konsekvensen for virksomhederne er lang beslutningstid. Der kan være lange udsigter til, at et pitch bliver til penge på kontoen. Hvor sætningen »Vi tager en hurtig beslutning« på B2B markedet godt kan betyde, at ordren er hjemme, inden dagen er omme, kan præcis samme sætning på det kommunale marked betyde: »Du hører fra os om 2-6 måneder«.

Mange virksomheder har brændt sig på ikke at forstå den kommunale tidshorisont. En bedre forståelse for sprog, kultur og tempo kan gøre forskellen for, om du får andel i de budgetter, der cirkulerer i kommunerne. Ved du hvordan, og har du tålmodighed til at gå ind i processen, kan du blive leverandør til det kæmpestore og voksende velfærdsteknologiske marked. Et marked, der ikke kun findes i de danske kommuner, men også internationalt, fordi behovene for sundhed, omsorg og pleje stiger i takt med, at vi lever længere.

Case: IBG Social - fra jitterbug til valsetakt

IBG Social er en interaktiv borgerguide, der styrker fællesskabet på botilbud og deres beboeres individuelle autonomi. Den interaktive borgerguide blev til i 2012 som et offentlig privat samarbejde mellem Proreact (i dag Evryone) og Gentofte Kommune. I 2017 hang IBGs skærme på kommunale bosteder i 15 danske kommuner og Socialt Udviklingscenter (SUS) havde lavet en meget positiv evaluering af IBG. Alt var gjort rigtigt – men salget gik trægt.

»Heldigvis mødte vi Dorthe la Cour, der dengang var kommunalbestyrelsesmedlem i Lyngby-Taarbæk. Hun delte en observation, der blev definerende for vores kontakt med det offentlige fremover«, siger direktør Jesper Karlberg, der før IBG udelukkende havde solgt til det private marked. »Jer fra det private, I danser jitterbug med kunderne. I det offentlige, der danser vi vals, sagde Dorthe. Det er efter regler – og man holder det langsomme tempo og armslængden.«

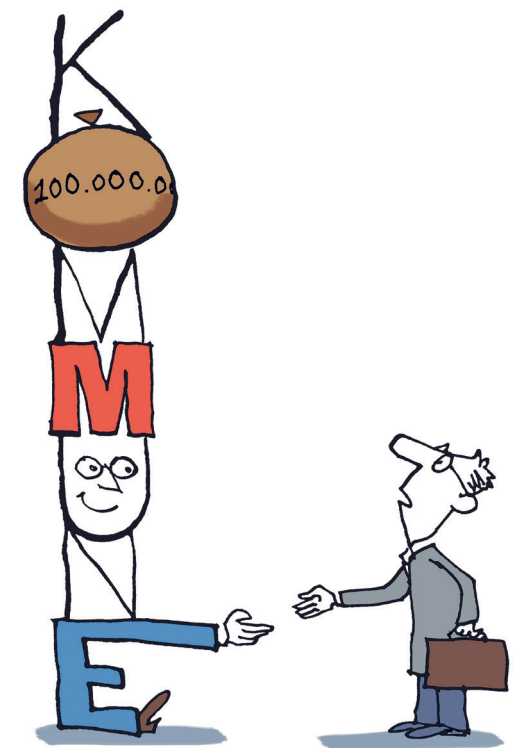
Herefter lagde Jesper Karlberg og hans produktchef Jeppe Stauning deres trav om. Og det virkede. »I det private spørger man kunderne: Ska' I ha' den i morgen eller om en uge? I det offentlige kan det tage halve og hele år før blækket er tørt. Men hvis man tager sin samfundsopgave som offentlig leverandør alvorligt, kan man til gengæld opbygge gode og langvarige relationer«, siger Karlberg og Stauning. IBG Social findes i dag i mere end 35 danske og 8 norske kommuner og er på vej ind på det tyske marked.

»I det private spørger man kunderne: Ska' I ha' den i morgen eller om en uge? I det offentlige kan det tage halve og hele år før blækket er tørt.«

Jesper Karlberg, direktør, IBG Social/Evryman

Forstå markedet

- Landets 98 kommuner køber ind for 100 milliarder om året
- Kommunerne ledes politisk af folkevalgte. Derfor er måden pengene bruges forskellig fra den ene kommunalbestyrelse til den anden
- Der bliver flere ældre og folk med kroniske sygdomme, og der er et øget pres på de kommunale budgetter
- Der bliver brug for mange flere velfærdsteknologiske ydelser i fremtiden



Kommunens kringlede beslutningsgange

Der er mange hensyn og interesser, der skal tages i ed i kommunen. Der er medarbejdere, borgere og pårørende, for ikke at tale om foreninger, medier og lokalsamfund. Alle interesserer sig for og har holdninger til den service, som kommunen yder. Når du forstår de vigtige interesser, kan du gøre dig håb om at komme ind i varmen.

Et kendetegn ved kommunerne er, at den formelle beslutningsmyndighed om køb af nye produkter sjældent ligger hos den, der skal bruge dit produkt. Det stiller særlige krav til involvering af interesser, der kender de reelle behov, og derfor kan træffe den mest kvalificerede beslutning om et køb, er en god idé. Disse beslutningsgange skal du forstå for at gøre dig håb om at komme ind i varmen. Hvad enten det er den centrale indkøbsafdeling eller lederen af en kommunal institution, der skriver under på at købe dit produkt, har det været igennem mange hænder og været genstand for møder og ofte også test i driften. Dette for at mindske risikoen for fejlindkøb og for at skabe den involvering, der skal sikre, at den nyindkøbte teknologi ikke havner på hylden. Det er ofte 5-10 forskellige personer, der skal billige købet. Mangen en virksomhed har oplevet at have taget interessant nr. 1-8 i ed, for blot at opdage at det er interessant nr. 9 og 10, der skyder den til hjørne.

Hvor du skal lægge angrebspunktet, altså hvordan du kontakter en kommune, afhænger af, hvad du vil sælge. En god

tommelfingerregel er, at du aldrig skal starte i toppen af hierarkiet. Du er nødt til at forstå den drift, hvor dit produkt skal virke.

HVORDAN TILFØRER DIT PRODUKT VÆRDI?

Velfærdsteknologi er spået til at være det instrument, der kan sikre opretholdelsen af kvaliteten i vores velfærdssystem. Det skal gøre tilværelsen lettere og bedre for alle i systemet – både medarbejdere og de borgere det hele handler om. Skoleelever, genoptræningspatienter, hjemløse, handicappede og alle de andre, kommunerne tager sig af. Det er vigtigt at forstå, at kommunerne arbejder under en forandringsdagsorden. Dit produkt skal ikke bare dække et eksisterende behov, men helst også fungere i en hverdag, hvor man er ved at forandre den måde, man plejer at gøre tingene på.

Du skal investere tid i at sætte dig ind i de respektive fagligheder, du skal kommunikere med, og tydeliggøre, hvordan du tilfører værdi i alle disse menneskers liv. Det er vigtigere, end hvad dit produkt isoleret set kan.

Kommunens mange interesser

Hvis du fx skal sælge eller udvikle et produkt målrettet ældre borgere med demens, er der mange interesser, der potentielt kan være relevante at tage i ed. De har alle forskellige roller og interesser alt efter hvilken berøring, de har med målgruppen.

Kunsten er at kortlægge nøglepersonerne, inden du tager kontakt. Du skal gøre dig bevidst hvem, der er vigtige at tale med hvornår, samt til hvem, du skal kommunikere med hvilke budskaber. Det budskab, der skal bruges et sted, kan ikke nødvendigvis forstås eller bruges et andet sted.

KOMMUNENS INTERESSENTER	BESKRIVELSE
Beslutningstagere	Ved rutinekøb ofte indkøbsafdelingen. Under udbudsgrænsen ofte forvaltningerne og lederen i de enkelte driftsenheder. Kommunalbestyrelsen, udvalgene (økonomi udvalget, ældre- og handicap mv.) <i>(Her skal der kommunikeres om økonomi og business cases).</i>
Influenter	Fagspecifikt personale, fx. IT eller juridisk afd., andre forvaltninger, patientforeninger, KL, andre kommuner mv. <i>(Her skal der kommunikeres fagspecifikt).</i>
Brugere	Daglige brugere af produktet. Kan være personale, borgere, pårørende mv. <i>(Her skal der kommunikeres om dagligdag og funktion i dagligdag).</i>
Gatekeepers	Projektleder, udviklingskonsulent, dem der tager imod din henvendelse <i>(Her skal der kommunikeres kort og præcist (dit pitch), om hvad du ønsker, hvilken værdi dit produkt kan skabe og for hvem).</i>
Initiativtagere / »ildsjæle«	Findes overalt i kommunen. Typisk personbåren fremfor at være afhængige af stillingsbetegnelsen. <i>(Her skal der kommunikeres om udviklingsperspektiver og om den større sammenhæng, produktet skal indgå i ved implementering).</i>

Gode råd

- Træn forskellige pitches og vær bevidst om hvornår og over for hvem, du bruger hvilken variant
- Flere kommuner har etableret Living Labs og har ansat velfærdsteknologikonsulenter, der varetager henvendelser fra virksomheder. Tag kontakt til dem og vær opmærksom på, at de både kan være initiativtagere og gatekeepers

Forstå kommunen

- Alle beslutninger i kommunen tages på vegne af fællesskabet. I princippet findes der ikke noget »jeg«, der findes kun »vi«
- Sæt dig grundigt ind i din målgruppe, og hvad der betyder noget for både dem, og de fagpersoner der træffer beslutning om køb af løsninger til dem
- Kommuner er store organisationer og kunder som alle andre – bare med mere komplekse beslutningsgange

En kommune er ikke bare en kommune

Nok er der 98 af dem. Og nok ligner de hinanden i deres kerneopgaver. Men den interesse og forståelse, du kan møde for dit produkt i én kommune, kan du ikke regne med at finde i den næste. Du skal være indstillet på, at kommunerne prioriterer forskelligt og ønsker at gøre deres egne erfaringer.

Kommuner er ikke ens. De har forskellige folkevalgte, forskellige chefer og forskellige medarbejdere. De prioriterer budgetter og organisering af arbejdet forskelligt. Kommuner konkurrerer ikke som virksomheder. Hvad der virker på plejehjemmene i den ene kommune, behøver ikke automatisk være lykken for plejehjemmene i den anden. Derfor kan du opleve, at når kommuner skal træffe beslutning om køb af en velfærdsteknologi, ønsker de hver især at gøre sig deres egne erfaringer med teknologien, før de træffer beslutningen. De vil måske gerne låne dit produkt og teste det i praksis, på trods af at du kan vise dokumentation fra andre kommuner, der har lavet tilsvarende test i driften.

Som udenforstående kan det godt undre og virke bureaukratisk og ineffektivt, at kommunerne vil »starte forfra« hver gang. Især hvis du kommer med gode testresultater fra andre kommuner. Ingen tvivl om at referencer er brugbare, men for den enkelte kommune handler det om risikominimering. De skal kunne stå på mål for indkøbet og skabe sikkerhed for, at produktet passer ind i deres organisering. Det skal leve op til netop de specifikke produktkrav og effektmål, som de ønsker at opnå med dit produkt.

KOMMUNERNE BLIVER BOMBARDERET MED NY TEKNOLOGI

Kommunerne bliver bombarderet med teknologiske løsninger af alle mulige typer og kvaliteter, som virksomheder spår og lover, kan afhjælpe deres udfordringer. De skal forholde sig til mangfoldigheden af nye produkttyper og funktioner, som de måske ikke tidligere har stiftet bekendtskab med. Det gør, at beslutningsprocesserne kan forekomme lange. Og det gør, at du skal være ekstra skarp i din kommunikation. De skal forstå hvilken værdi, netop din løsning kan tilføre, og hvordan den adskiller sig fra dine konkurrenters.

Udviklingen går stærkt inden for velfærdsteknologi. Området har stor politisk bevågenhed, fordi nye produkter har et stort forventet potentiale om både forbedret service og ressourcebesparelser. Endnu ved vi dog kun lidt om effekterne ved implementeringen, da kun få teknologier har nået den fase, hvor de er fuldt ud implementeret i kommunernes drift. Mange produkter kræver ændringer i organisation og arbejds-gange for at høste de fulde effekter. Det påvirker kravet om, at kommunerne selv vil produktteste før køb, så de kan vurdere potentialet ved implementeringen i netop deres organisation, hos deres medarbejdere og overfor deres borgere.

Case: DoseSystem ApS – medicinhusker til personale og borgere

Virksomheden DoseSystem sælger DoseCan, en medicinhusker med en medicinbeholder der via en app fortæller de ældre, hvornår de skal tage deres medicin. Når medicinen er indtaget, skal den ældre kvittere ved tryk på medicinbeholderen. Sker det ikke, får personalet eller pårørende en sms og kan gribe ind.

DoseCan er udviklet og testet i tæt samarbejde med mange kommuner. Dette har resulteret i en detaljeret business case, der viser den positive gevinst for en kommune.

»Min erfaring er, at kommunerne i langt de fleste tilfælde skal ses som selvstændige individer. De vil selv bestemme, hvad de vil indkøbe af nye teknologier, fordi de kan. Det svarer til, at vi heller ikke selv kunne finde på at købe en bil uden at prøvekøre den«, siger direktør Jesper K. Thomsen, og fortsætter:

»Ved at teste DoseCan selv, har kommunen mulighed for at involvere det rette fagpersonale i købsbeslutningen, som senere skal implementere og anvende løsningen. Det er med til at sikre, at produktet får succes i kommunen – og det påvirker de referencer, jeg får, at brugerne er tilfredse«.

»De vil selv bestemme, hvad de vil indkøbe af nye teknologier, fordi de kan. Det svarer til, at vi heller ikke selv kunne finde på at købe en bil, uden at prøvekøre den«

Jesper K. Thomsen, founder og partner, DoseSystem

Gode råd

- Det første salg er det sværeste. Sørg for at opsamle erfaringer, som du kan bruge i andre kommuner. Selvom de måske vil lave egne test, giver det stadig troværdighed at kunne vise resultater fra andre kommuner.
- Lad være med at tage din favoritkommune først men træn på en kommune/kunde, som du kan »tåle« at miste

Inviter flere kommuner

- Det kan spare ressourcer og accelerere beslutningsprocesser at få fagpersonale fra flere kommuner til at deltage i dialog og produktpræsentationer, som du ellers ville holde i hver enkelt kommune. Hvis der er god dialog og interesse så spørg din kontaktperson om muligheden for at invitere en bredere kreds. Måske kunne det fælles møde lede til fælles test

Salg uden udbud

»Det vrimler med 500.000 kronesedler i det offentlige. Det handler bare om at gøre sig fortjent til at samle dem op!« Sådan siger en privat leverandør, der mener, at mange virksomheder forsømmer at forstå kommunens særlige salgs- og kommunikationsgange. Det er behovene ude i driften, du skal kommunikere ind i, før du får adgang til budgetterne.

Du kan nemt få det indtryk, at de fleste kommuner kun køber ind gennem større udbud. Der er dog mange muligheder for at gøre forretninger med kommunerne under udbudsgrænsen. Tommelfingerreglen er, at når kommuner køber ind for mindre end 1,6 million kroner, skal der ikke gennemføres et udbud, men de kan købe med almindelig sund fornuft, økonomisk ansvarlighed samt markedsafdækning. Uanset om du er ny i det kommunale marked og skal lande de første aftaler, eller om du er en veletableret virksomhed i kommunalt regi, kan du med den rette forretningsmodel sikre en ganske stor omsætning uden at skulle gennem et udbud.

BUDGETTERNE BOR I DRIFTEN

Men hvem sidder så på pengene? Der er store forskelle mellem de enkelte kommuner, men en hovedregel er, at indkøbsafdelingen primært tager sig af udbud og udstikker rammer og strategier, mens de mange mindre indkøb uden for udbudspligten ligger i driften. Det er meget sjældent, for ikke at sige aldrig, at du skal starte i indkøbsafdelingen. Til gengæld har driftsområderne – fx skoler, børnehaver og ældrecentre – hver især deres egne indkøbsbudgetter. Det giver god mening, at de ansatte i driften kan beslutte og indkøbe, da de oplever behovene og har den faglige viden på området.

Det er folkene i driften, du skal interessere dig for at få i tale. Det gør du fortrinsvis ved ikke selv at tale, men ved at lytte til hvilke temaer, der er på deres dagsorden. For kommunen kan det være svært at se, hvor et nyt produkt kan passe ind og gøre en forskel. Start derfor aldrig med at tale om dit produkt! Produktet er ikke interessant. Det er til gengæld interessant hvilken forskel produktet kan gøre. Fokuser på at forstå kommunens behov og tal ind i dem.

Kan du af den ene eller anden grund ikke få samtalen i gangovre i Handicap, kan der sagtens være nogen på ældreområdet eller skoleområdet, der gerne vil snakke med dig og måske over tid gøre dig til deres leverandør. Fordi døren er lukket et sted, kan der stadig være åbninger andre steder i kommunen. Spørg fagpersonerne du taler med, om de kan henvise dig til relevante områder, og bed om specifikke navne på personer eller enheder, så du bliver hjulpet videre i det kommunale landskab af driftsenheder. Det kan godt være svært at orientere sig i kommunerne uden hjælp. Brug dine kommunale venner til at forstå dine muligheder bedre. Forsøg ikke at presse dem til at sige god for dig eller dit produkt, hvis det er for tidligt.

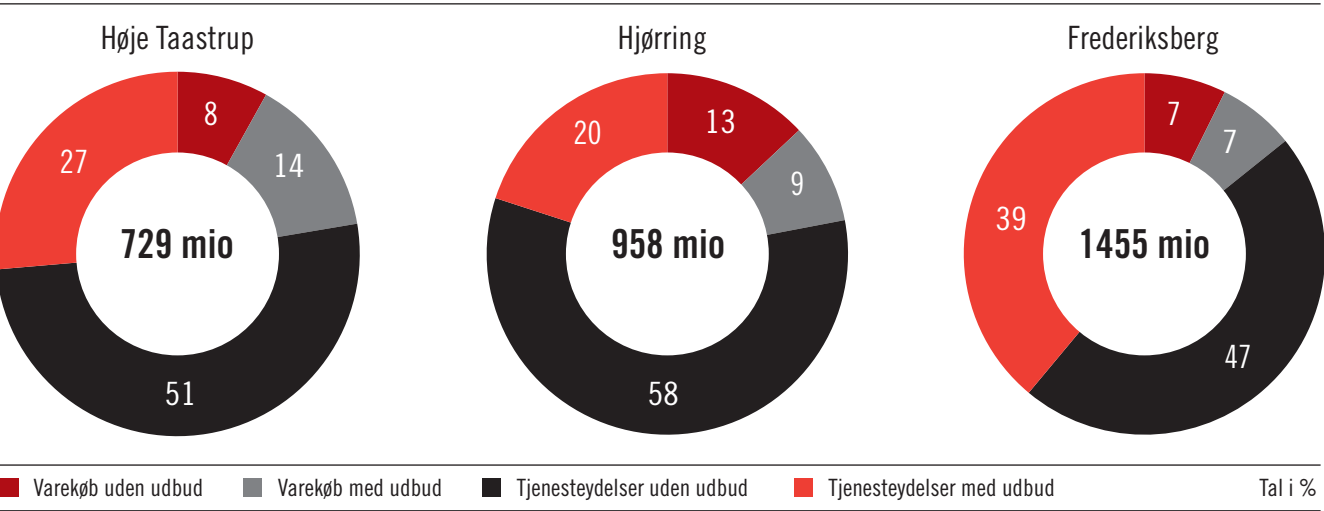
Der er mange penge i omløb

Vi har samlet tal fra tre kommuner, der viser fordelingen mellem de indkøb, som er aftaledækket eller har været i udbud, og de indkøb som gennemføres uden udbud. De er igen fordelt på varekøb og tjenesteydelser.

Som det ses, kan der være gode muligheder for at handle med kommunerne uden at skulle i lange udbudsprocesser. Mange af indkøbene uden udbud er besluttet og indkøbt direkte af de driftsenheder, der skal bruge løsningerne. De har måske valgt at indhente konkurrerende tilbud, før en leverandør er blevet

valgt. Den konkurrence skal du selvfølgelig kunne vinde for at lande en ordre. Men det er noget nemmere for dig at skrive et almindeligt tilbud end at deltage i en større udbudsproces.

Når du sælger under udbudsgrænsen, skal du holde dig for øje, at reglerne er sådan, at forskellige enheder i kommunen lovgivningsmæssigt er samme indkøber. Ved flere enkeltstående salg til forskellige plejecentre i samme kommune gælder, at det er din totale salgsvolumen, der afgør, om handlen er under eller over udbudsgrænsen.



Gode råd

- Tal de forskellige sprog, der er i forskellige kulturer. Hvis du påstår at kunne lette livet for ergoterapeuter, skal du kende deres særlige fagfelt og kommunikationsform
- Læs avisernes erhvervssektioner og glem ikke lokalavisers lokalstof. Læs dem med de offentlige briller på; sker der noget, der kan hjælpes eller løses med dit produkt?

Tjek den kommunale dagsorden

- Alle kommuner lægger dagsordner ud for hvert udvalgs møde dagen inden mødet og referater fra møderne dagen efter. Hvis du vil vide hvilke temaer, der rører sig, så forsøg ikke at tjekke kommunernes hjemmesider. Chancen for, at du opfanger noget i dagsordner og referater, er højere, end hvis du kun forholder dig til dækningen i medierne.

Salg gennem udbud

En af fordommene om udbud er, at det kun er for de store virksomheder med over 100 ansatte. Ingen tvivl om at store virksomheder kan have fordele og ofte får forrang i specifikke udbud. Størrelse betyder noget, men viden om, hvordan man sælger gennem udbud, betyder mere.

I din private virksomhed kan du indgå kontrakter med hvem, du ønsker. Er I indbyrdes enige om pris og leverance, har I en aftale. Det offentlige er derimod underlagt krav om økonomisk ansvarlighed og gennemsigtighed. Det skal være tydeligt for alle, hvordan udvælgelsen af en leverandør har fundet sted, og at der er skaffet den bedst mulige leverance for pengene. Objektivitet og armslængde skal sikre, at alle, der byder ind på ordren, bliver vejlet på præcis samme vægt. Måske er udbud omstændigt, men når man bruger store summer af fællesskabets penge, må der selvfølgelig ikke være den mindste risiko for vennetjenester, nepotisme og lokumsaftaler. Derfor er der regler for hvor meget – eller lidt – du må tale med kommunen i udbudsprocessen.

UDBUD ER KOMPLEKST

SKI-aftaler, indkøbsfællesskaber, EU-udbud, udbudsgrænser, konkurrenceudsættelse, prækvalificering, totalomkostninger og udbud med funktionskrav. Udbud er en kompleks størrelse, men kan også være svære at undgå, hvis du for alvor vil vækste på et kommunalt marked. Heldigvis er der bevidsthed hos kommunerne og det offentlige Danmark om, at det til tider er lige lovlig komplekst. Derfor bliver der løbende udgivet tekster, vejledninger, videoer og andet materiale, som

du kan orientere dig i for at blive klædt på, inden du kaster dig ud i udbudsprocessen. En kompleks problemstilling skaber heldigvis også et marked. Der er rig mulighed for at blive klogere på kurser om tilbudsskrivning eller ligefrem at engagere konsulentvirksomheder, der arbejder professionelt med at hjælpe virksomheder med at besvare udbud. Det kan være penge godt givet ud, og en genvej til selv at blive klogere på processen og tilbudsskrivestilen.

VÆR OPSØGENDE OG HAV EN PLAN

Et udbud starter ikke med, at du sætter dig ned og skriver dit tilbud. Du skal på banen lang tid før for at udvise rettidig omhu. Du skal gøre opmærksom på dig selv og på dine produkter og ikke bare sidde og vente på, at det helt rigtige udbud kommer. Kommunen efterspørger sjældent produkter, de ikke ved findes, og du bliver ikke inhabil i udbudssammenhæng ved at tale med kommunen, inden udbuddet kommer. Faktisk kan du være med til at påvirke udbuddet ved at gøre opmærksom på løsninger, som kommunen ikke kender til. Du skal også forberede dig og vælge, hvorfor du vil gå efter et udbud, hvad du vil have ud af det, og hvor meget tid og penge, du vil bruge på det. Halvhjertede forsøg lykkes sjældent.

Udbud afhænger af indkøbets beløbsstørrelse

Udbudsreglerne træder i kraft, når ordren overstiger specifikke beløb (de såkaldte tærskelværdier). For varer og tjenesteydelser er beløbet for kommuner pr. 2022 ca. 1,6 millioner kroner og ca. 1 million kroner for staten. Der kan dog være situationer – også ved indkøb under tærskelværdierne – hvor det offentlige enten har pligt til eller selv vælger at konkurrenceudsætte, fx hvis det vurderes, at det er relevant at inddrage udenlandske virksomheder.

Du bør se på udbud som en risikofyldt investering med et kendt afkast. Er målsætningen at gå efter fem udbud og satse på at vinde et? Hvad skal der til for, at du opnår de 20% succes, du satte dig for?

Når du har besluttet dig for aktivt at kaste dig ud i udbudsprocessen, så hold øje med de udbud der kommer og bliv ved med at være opsøgende. Det kan være, at du ud fra referater af budgetforhandlinger kan se, at der formodentlig kommer et udbud på dit område. Det kan være, at der indbydes til dialog før udbud, hvor du har mulighed for at stille spørgsmål, præsentere ideer og synspunkter, og give dit input til det udbud der skal formuleres. Du bør på forhånd gøre dig klart hvilke nødvendige ressourcer og kompetencer, du skal afsætte, så du kan komme i mål med din tilbudsskrivning og vinde opgaven.



Gode råd

- Tjek udbud.dk
- Tjek kommunernes indkøbsfællesskaber, hvor de går sammen om udbud på specifikke områder
- Tjek om du kan leve op til de mindstekrav, som oftest præsenteres ved et udbud
- Overvej konkurrencesituationen og hvem du kunne tænkes at være oppe imod – eller hvem du kunne gå sammen med

Samarbejde som genvej til succes

Der kan være meget værdi at hente ved at indlede et samarbejde med en kommune, der ligger ud over det traditionelle kunde- og leverandørforhold. Adgang til driften og test og udvikling i et praksisnært miljø kan give værdifuldt input til din produktudvikling og være med til at bane vejen for senere salg.

OPI, OPS, OPP. En charme ved det offentlige er alle de mange TBF’er – Tre-Bogstavs-Forkortelser. Når vi taler velfærdsteknologi, er vi typisk ovre i OPS – Offentlig Privat Samarbejde, eller OPI – Offentlig Privat Innovation. Det handler om, at du og kommunen i fællesskab kommer frem til bedre løsninger til gavn for kommunen, for borgerne og for din virksomhed.

MODNING, UDVIKLING OG BLÅSTEMPLING

Et samarbejde om innovation handler om udvikling af et nyt produkt eller om test og tilpasning af et eksisterende produkt i en ny brugssituation. Det er nyt for kommunen, det er nyt for dig, og I har typisk både fælles og individuelle mål med samarbejdet. Typisk foregår det på den måde, at kommunen stiller sig til rådighed som et gratis sted, hvor du kan få modnet, udviklet og blåstemplet dit produkt og dine ideer. Kommunen bidrager med sine ressourcer ved at give adgang til borgere og medarbejdere. Du bidrager til gengæld med din viden og din tid. Til at understøtte denne type samarbejde har flere kommuner etableret såkaldte Living Labs, hvor nye løsninger kan udvikles og afprøves, inden kommunen indkøber dem i større stil.

Oftest – men ikke altid – er der ikke penge i mellem dig og kommunen. Du skal derfor kunne se andre værdier af din investering. Uanset om du får et nyt og bedre produkt, får du indsigt i kommunens arbejdsgange og borgernes behov. Du får dokumentation, en business case og, hvis det I udvikler sammen virker, en blåstempling af dit produkt. Ideelt set får du bagefter et første salg og en reference, som du kan bruge til at sælge videre andre steder i kommunen eller til andre kommuner.

I alle former for udviklingssamarbejder er opstarten essentiel. I bør sikre den gode forventningsafstemning og sikre rammerne for samarbejdet. Vi anbefaler at spille med helt åbne kort: hvad forventer du – og kommunen – at få ud af det fælles samarbejde? Vi anbefaler, at du går langt for at sikre, at samarbejdet har ledelsesopbakning hos kommunen. Ledelsesopbakning gør dig mindre sårbar, hvis der sker personaleændringer undervejs. Det giver medejerskab, og øger også sandsynligheden for, at samarbejdet bliver til salg.

Match, tilpasning eller udvikling

Et udviklingssamarbejde med en kommune kan se ud på mange måder. De kan have varierende omfang og længde, stille større eller mindre krav til de ressourcer, du skal bruge mv. Helt overordnet kan samarbejdet inddeles i tre typer: Fra den typisk ressourcekrævende udvikling af en helt ny løsning, til test og tilpasning af en prototype og til match af et færdigt produkt i en ny kontekst. For udviklingsprojekter er det ofte kommunen, der afdækker behov og inviterer virk-

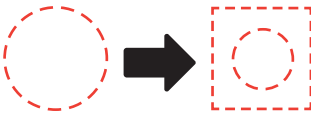
somheder ind til at bidrage. For tilpasning og matching er det ofte virksomheder, der tager initiativ til samarbejdet.

Tommelfingerreglen for alle typer af samarbejde er selvfølgelig, at jo mere ressourcekrævende samarbejdet er, des mere skal du overveje, om du vil kaste dig ud i det. Kommunen har nemlig sjældent mulighed for at stille garanti for et efterfølgende køb af det nye produkt.

PROJEKTTYPE 1: UDVIKLING

Problemstilling og brugerbehov afdækkes. Der udvikles en ny løsning, og det testes, om den imødekommer behovet og løser problemet.

Eksempel: Det undersøges, hvorfor der sker faldulykker blandt ældre, og der udvikles en ny løsning der forebygger og afhjælper problemstillingen.



PROJEKTTYPE 2: TILPASNING

En eksisterende løsning testes og videreudvikles, så den imødekommer et kendt problem og brugerbehov.

Eksempel: En eksisterende sundheds-app udviklet til den brede målgruppe testes i og tilpasses til social-psykiatrien, hvor den skal understøtte rehabilitering i denne målgruppe.



PROJEKTTYPE 3: MATCHING

En eksisterende løsning testes for at vurdere, om løsningen møder brugerbehovet

Eksempel: En desinficeringsmaskine, der er udviklet til at desinficere laboratorier, testes i ældreplejen i forhold til, om den kan anvendes til at bekæmpe bakterier i plejehjemsboliger.



Gode råd

- Stil dig selv – og kommunen – de mange hv-spørgsmål. Hvem har et problem, hvem vil betale for at få det løst og hvor meget vil de betale? Hvorfor skal I samarbejde, hvad er målet, hvem skal bidrage og hvad kræver det at komme i mål? Hvornår starter I, hvornår er I færdige, hvornår er I halvvejs, og hvad har I nået der?

Cases og sparring

- På opiguide.dk hos CO-PI – Center for Offentlig Privat Innovation kan du finde en lang række gode eksempler på offentlig privat innovation fra hele landet. På siden ligger der også en lang række værktøjer og materialer, du kan bruge, ligesom du kan finde rådgivere at sparre med.

Fra dialog til faktura

Du er i dialog med en kommune, I taler om deres behov og dine løsninger og ideer. Måske er der optakt til samarbejde om udvikling eller afprøvning af dine løsninger. Der bliver talt om test over en fire måneders periode, som skal bevise overfor kommunen, at din løsning kan skabe værdi. Det er en tidskrævende proces, som sikrer dokumentation men ikke nødvendigvis et salg.

Et innovationssamarbejde med en kommune kan være en genvej til salg. Men det kan desværre også være en omvej, hvor du føler, at du spilder tid og ressourcer. Måske når I ikke frem til en løsning, som fungerer tilfredsstillende. Måske har I god succes med at afprøve og tilpasse dit produkt, men på trods af det, køber kommunen det ikke efterfølgende.

Det kan der være mange mere eller mindre gode grunde til. Kassen kan være tom, når budgetåret nærmer sig sin afslutning. Udskiftning i personale kan koste dig dine ambassadører, og ildsjæle eller nye præferencer kan gøre, at løsningen ikke længere er relevant. Måske vil dem, du har samarbejdet med gerne købe dit produkt, men det skal igennem indkøbsafdelingen, og de skal bruge tid på at afklare, om det skal i udbud, og hvilken udbudsform, der skal bruges. Måske skal kommunens IT-afdeling involveres, for at se om produktet spiller sammen med kommunens andre systemer. Og måske vil kommunen bare lige teste nogle konkurrerende løsninger, så de er helt sikre på at få det rigtige, inden de beslutter sig.

GØR ET GODT FORARBEJDE

Når offentlig-privat innovation nogle gange har et lidt dårligt rygte, kan det være fordi virksomheder, ikke har holdt sig

for øje, at det ikke nødvendigvis er en sikker adgang til en stor kontrakt. Det er en gensidig investering. Du har kun begrænset indflydelse på, hvordan et samarbejde med kommunen ender. Der er dog noget forarbejde, som øger chancen for, at samarbejdet skaber værdi og kommer til at give sorte tal på din bundlinje.

For det første: Det er farligt at komme med hatten i hånden. Du skal passe på med at opfatte dig selv som gæst i kommunen, og du skal ikke kaste for store ressourcer ind i et samarbejde uden at stille krav. Find ud af om det er realistisk at forvente, at en succesfuld test resulterer i et salg af en vis størrelse. Måske skal indkøberne involveres på et tidligt stadie af samarbejdet? Måske skal andre enheder i kommunen – eller andre kommuner – også involveres, så testen bliver større og det potentielle salg måske bliver tilsvarende større.

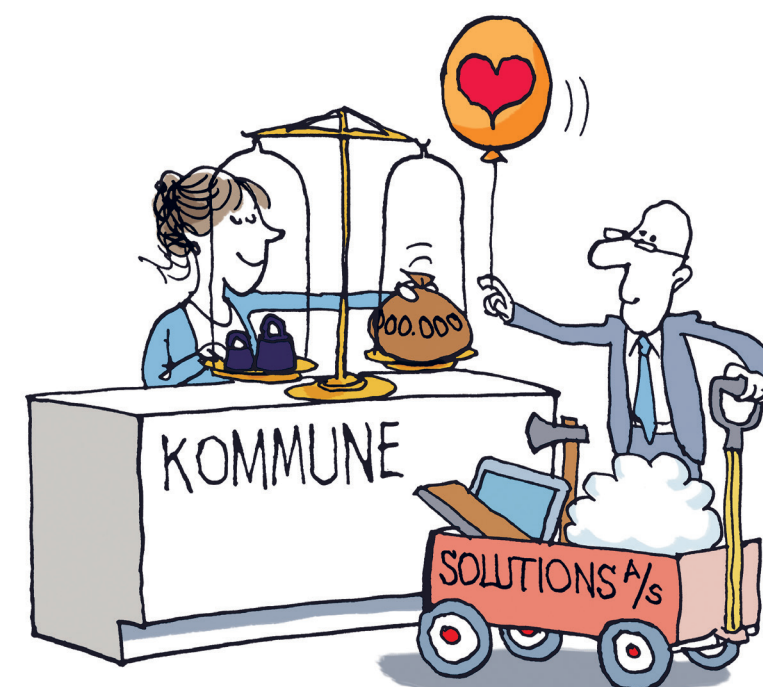
For det andet: Du skal gribe samarbejdet an som et projekt. Der er en start, en afslutning, der er mål, milepæle og aftaler om opgave- og ansvarsfordeling. Både du og kommunen skal være tydelige omkring, hvad I gerne vil have ud af samarbejdet. Sørg for at have fokus på det, ikke bare i begyndelsen, men igennem hele forløbet.

Business casen

Hvad koster det, og hvad får vi ud af det? I sin simpleste form er business casen en cost-benefit betragtning for kommunen. Ofte indeholder den dog en del flere informationer, såsom hvad formålet med investeringen er, hvem der skal bruge løsningen og får gavn af den (borgere, pårørende, fagpersonale, administrativt personale mv.), hvilke alternativer og risici der findes etc. Der skelnes også mellem forskellige typer omkostninger (fx opstarts og driftsomkostninger) og gevinsttyper (fx indtægter og besparelser). De fleste har

også overvejelser omkring mere »bløde« former for gevinster, som det er svært at sætte beløb på, som fx et forbedret omdømme for kommunen, kvalitetsløft i servicen til borgerne mv.

Business casen skal gøre det nemmere for kommunen at træffe beslutning om at købe dit produkt, og du kan bruge dialogen med kommunen til at finde ud af, hvor dit produkt især kan gøre en forskel.



Gode råd

- Brug en business case som dialogværktøj til at blive klar på hvilke 2-3 »bløde« og »hårde« gevinster som er interessante for kommunen
- Sæt beløb på og gør gerne dine skøn lavere end det du tror, kommunen vil sætte dem til. Tag dialogen med kommunen, og få dem til at tale business casen op sammen med dig
- Der er masser af business case templates at finde rundt om på nettet

Kommunens business case

- En business case er kommunens og er baseret på den specifikke kommunes organisering og håndtering af opgaven. Så den kan ikke bare overføres fra kommune til kommune. Særligt når der er tale om nye teknologier, vil kommunerne ofte have behov for selv at teste og dokumentere, for at få indblik i de potentielle gevinster i deres egen kontekst

Samarbejde skaber et større marked

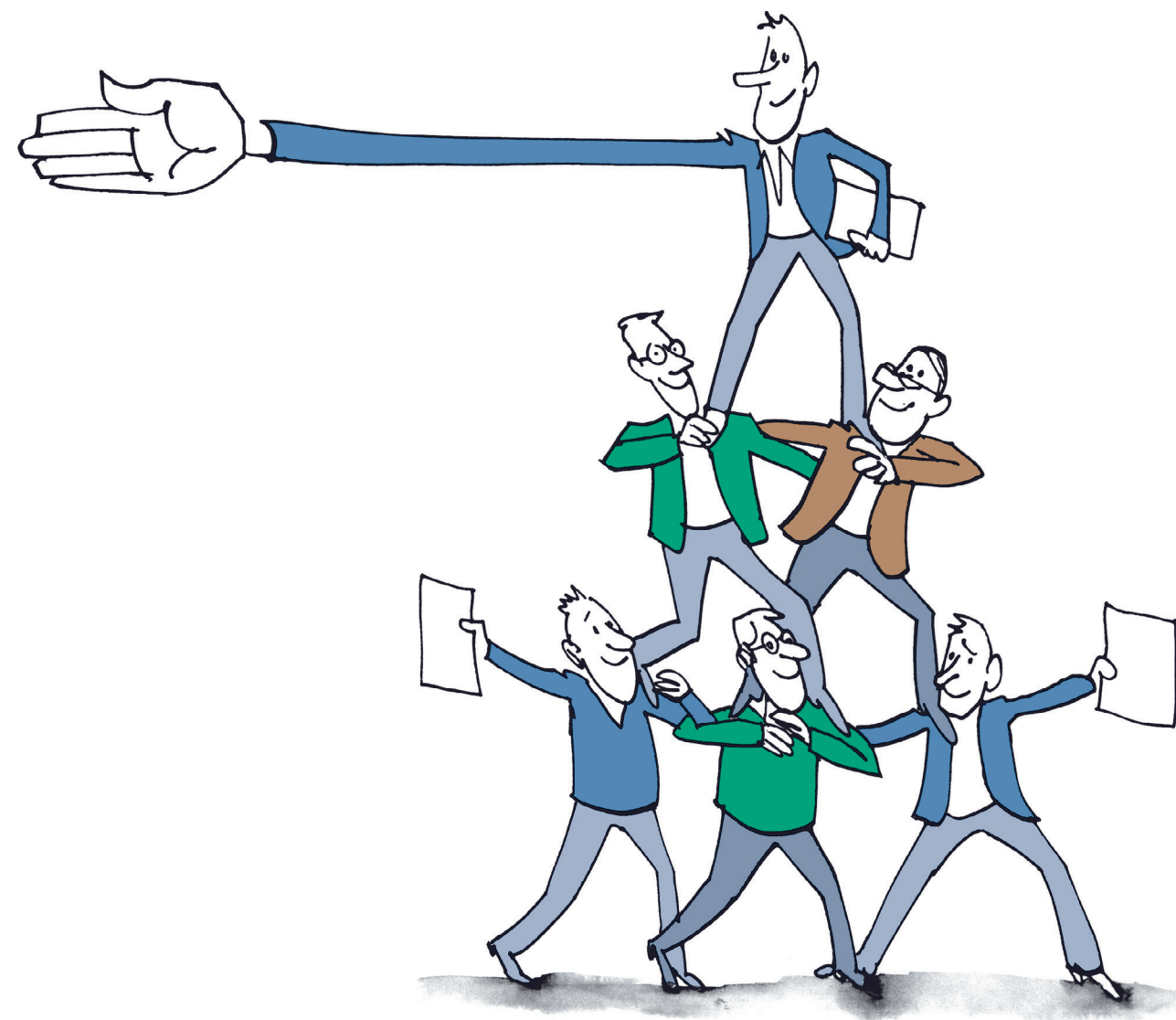
Det behøver ikke at være en hindring, at være en lille spiller på markedet. Men når det handler om at komme i spil til større opgaver, kan det være klogt at gå sammen med andre leverandører. Det betyder ikke at du opgiver din selvstændighed, blot at du får en større volumen at læne dig op ad.

En relevant overvejelse i forhold til at byde på kommunale opgaver er, om du har den rette størrelse, ressourcer og produktsortiment til at lukke ordrene. For en kommune er det enklere at få leveret én sammenhængende og komplet løsning, i stedet for at indgå aftaler med en lang række leverandører. Kommunen bruger også din størrelse, som mål for din leveringsdygtighed og serviceforpligtigelse.

SIZE MATTERS

Mindre virksomheder er selvfølgelig mere sårbare overfor pludseligt opståede situationer. Det kan være sygdom, barsel og opsigelser, for ikke at tale om at de sjældent har stor egenkapital, de kan tære på. Derfor er de mere udsatte, og det er der ikke så meget hokus pokus i. Når vi taler ressourcer til at lukke ordrer, handler det igen om størrelse. Det kan tage halve og hele år fra indledende dialog, til du skriver den første faktura. Det er tidskrævende og dyrt at skaffe sig nye kommunale kunder. Kommunen kan ikke risikere at køre processen med dig til underskrift for så at opdage, at din kasse er løbet tør i mellemtiden. Size matters – for at sige det på godt dansk.

Hvis du er lille og har få ressourcer, kan det derfor være en god idé at indgå et samarbejde med andre virksomheder, da det kan være din mulighed for at få bedre løsninger og vinde udbud. Det kan også være en mulighed for at nedbringe salgsomkostningerne, hvis dine samarbejdspartnere har kontakten, netværket og salgskanalerne til andre kommuner end dem, du er i kontakt med. Eller du kan forsøge at få dit produkt ind i større leverandørers produktportefølje. Det du mister på indtjeningen, kan du måske spare i dine salgsomkostninger. Ofte går salgsprocessen hurtigere, hvis dit produkt bliver en del af en bredere produktportefølje hos en anerkendt leverandør. Omvendt er der risikoen for, at dit produkt bliver et af mange, og derfor ikke helt får den opmærksomhed, som du kunne ønske. Et samarbejde kan give dig luft og mulighed for at fokusere på det, du i virkeligheden er bedst til. Er det udvikling af nye produkter? Er det produktion og drift? Eller er det salg?



Gode råd

- Konkurrence- og forbrugerstyrelsen har lavet en »vejledning i konsortiedannelse« for små- og mellemstore virksomheder
- På virksomhedsguiden.dk kan du finde gode råd for hvornår, et konsortium er en god ide, og hvordan du starter samarbejdet. Desuden kan du finde en model for konsortieaftale, som du kan tage udgangspunkt i, når du skal have styr på det juridiske i samarbejdet

Samarbejde en god idé...

- Når der er tale om en opgave, som ingen af jer kan løse alene
- Når I alle har tillid til, at de andre deltagere i konsortiet driver en økonomisk sund virksomhed
- Når I er trygge ved at give hinanden indblik i forretningsmodeller, kostpriser og dækningsbidrag
- Når I vurderer, at I samlet kan styre og håndtere løsningen af opgaven

Få forskning i din udvikling



Forskning og udvikling sammen med uddannelsesinstitutionerne og kommunen. Det lyder langsommeligt. Og støvet. Men ved at gå i kompagniskab med forskere og studerende kan du skabe innovationer og få tilført nye ressourcer til samarbejdet med kommunen

Enhver, der kender lidt til universitetsverdenen, vil vide, at forskning tager tid. Der kan dog være gode muligheder og stor værdi at hente, hvis du tør kaste dig ud i at koble uddannelsesinstitutioner og forskning på samarbejdet med kommunen. Samarbejdet behøver ikke at være et meget stort setup. Det kan starte mere beskeden ved at involvere studerende, der kan tilføre ressourcer og nye perspektiver til samarbejdet. Ildsjæle i kommunerne og på uddannelsesinstitutionerne vil som regel gerne lave udviklingsforløb med virksomheder. De studerende er oftest meget glade for at blive involveret i cases »fra den virkelige verden«. Du kan omvendt være mere tilbageholdende, da udbyttet kan være usikkert, og tidshorisonterne kan være i konflikt med dit behov for løbende at skabe likviditet.

VÆRDI I SAMARBEJDET

Undersøgelser peger på, at samarbejde med forskningsinstitutioner kan give virksomheder en markant vækst i produktiviteten. Den konkrete værdi kan ligge i de ekstra ressourcer og den viden, som kan tilføres dit samarbejde med kommu-

nen. Værdien ligger også i de nye input, ideer og perspektiver, du får på dit produkt og din virksomhed. Når du kobler forskere på din produktudvikling, har du adgang til den nyeste viden og ofte meget dyb viden i et klart afgrænset område og kan dermed få input til at gøre dit produkt endnu skarpere end dine konkurrenters. Virksomheder, der har samarbejdet med forskere i produktudviklingen, peger på et konkret forspring i forhold til konkurrenterne. Sidst men ikke mindst kan der ofte findes finansieringskilder til længerevarende samarbejde i form af forsknings-, fonds- eller EU-udviklingsmidler.

Udfordringen er at få tre agendaer til at mødes. Din, kommunens og uddannelsesinstitutionens. Studerende er fx underlagt, hvad de skal nå på de enkelte semestre, og det sætter rammen for et samarbejde med dem. Forskere skal lave nyskabende forskning og måles ofte på publicering af denne. De er ofte nødt til at finde midler til deres forskningsprojekter. Alle tre parter behøver ikke have det samme mål – men I skal helst være enige om at trække i samme retning.

Case: FlexCares udviklingssamarbejde med studerende

PowerNet FlexCare Tablet er en multifunktionel patient-terminal, der består af en skærm ved sengen, hvor patienten kan se tv, høre radio og have adgang til en lang række apps. Det kan være et beskedsystem, kostbestilling, fysioterapi, patientjournal og meget andet. FlexCare er en teknologi, der udvikler sig sammen med sundhedssystemet, for der kan være funktioner og apps, der ikke er opfundet endnu, eller måder at tilpasse det, der allerede findes, smartere til den enkelte afdeling eller patienttype. Det er her forskere og studerende kan gøre en kæmpe forskel.

Ole K. Rasmussen, seniorkonsulent i PowerNet FlexCare kom fra telebranchen og havde ikke før produktudviklet sammen med uddannelsesinstitutioner, »men Region Hovedstaden ser gerne, at deres leverandører stiller sig til rådighed for regionens studerende«, fortæller Ole K. Rasmussen, »og det er guld værd! Alle udviklere af health tech bør benytte muligheden for lave projekter med studerende.«

Det er innovationschefen på Bispebjerg Hospital Brian Holch Kristensen, der har været bindeleddet mellem PowerNet og uddannelsesinstitutionerne. I dag har Ole et netværk af undervisere på KP, DTU, ITU, KU og AAU Kø-

benhavn, som han kan trække på sammen med Brian Holch Kristensen. Og de kan sættes i forbindelse med Ole, hvis studerende mangler cases og studieprojektværter.

»Jeg har fx lige fået et notat med en række anbefalinger fra en gruppe teknoantropologistuderende. De har skrevet bachelorprojekt om den måde, FlexCare bliver brugt af dialysepatienter og på intensivafdelinger,« fortæller Ole, der vurderer, at han ved semesterstart og i eksamenstiden bruger et par dage om måneden på at tale med bachelor- og specialestuderende, briefe på forskellige semesterprojekter og se deres pitches med løsninger. Tid, der er givet godt ud, for nogle af løsningerne kan direkte bruges i videreudviklingen af FlexCare og i måderne, løsningen bruges ude i driften.

»Det er guld værd! Alle udviklere af health tech bør benytte muligheden for lave projekter med studerende«

Ole K. Rasmussen, Seniorkonsulent, PowerNet FlexCare

Gode råd

- Vær åben og lad være med at holde dine produkter ind til kroppen. Studerende vil altid gerne hjælpe med at omsætte dem til noget, du ikke havde tænkt på
- Tag kontakt til uddannelsesinstitutionerne. De er ofte meget interesserede i gode projekter for rigtige »kunder«
- Mindre semesterprojekter kan være et sted at starte og få erfaring med samarbejdet. Hvis I oplever, at der er perspektiv i samarbejdet, kan det udvikle sig til større opgaver eller forskningsprojekter



Og nu i gang!

Det kan være svært at få foden inden for i en kommune. Og når det lykkes kan det også være svært i nabokommunen. Vækst via det kommunale marked kræver forberedelse og viljestyrke. Men får du først foden inden for, er der gode muligheder for at udvikle nye løsninger, der ikke kun matcher vores hjemlige kommuners behov – men også behovene på eksportmarkedet.

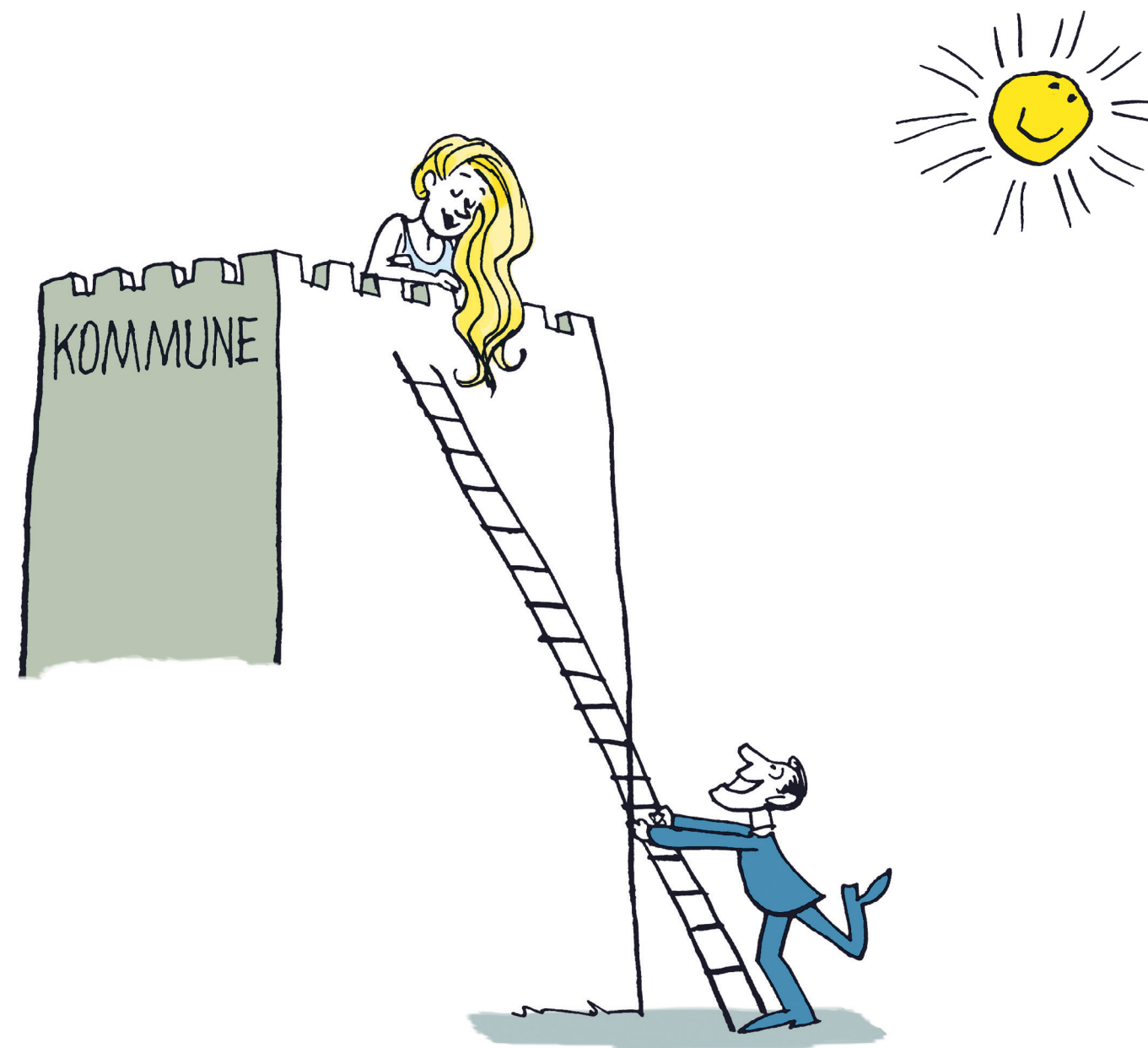
En kommune kan opfattes som en besværlig kunde, som det kan være vanskeligt at komme i lag med. Men får du først lirket døren op, er kommuner attraktive kunder og loyale samarbejdspartnere. De kan give dig stabilitet og tryghed, og kan skaffe dig unikt brugerkendskab og indsigt i den kommunale virkelighed, som du kan tilpasse dine løsninger til. Åbenheden overfor at give virksomheder adgang til driften og til at udvikle og afprøve nye løsninger i et tillidsfuldt samarbejde med medarbejdere og brugere er unik for Danmark. Samarbejdet er med til at gøre danske velfærdsløsninger attraktive internationalt. Men hvordan får du lirket døren op og påbegyndt et samarbejde?

Vi har i bogen beskrevet nogle af mulighederne for at kurtisere kommunen og dens medarbejdere. Først og fremmest handler det om, at forstå kommunens virkelighed: Hver time en driftsmedarbejder tager ud til møder, er timer væk fra løsning af de daglige driftsopgaver; timer som deres kollegaer skal dække ind for. Kommunen har derfor fokus på kerneopgaverne og er på vagt overfor tvivlsomme og risikofyldte udviklingsprojekter. Kommuner bliver konstant målt og vurderet på, hvor godt de forvalter samfundets penge, så de bliver til velfærd for

borgerne. Det præger den måde kommuner træffer beslutninger, også når det kommer til investeringer i nye løsninger. Men den kommunale virkelighed kan også vendes til en fordel. Kommunen er underlagt udbudslove, som skal hjælpe med til at gøre bl.a. indkøb gennemsigtige. Det tvinger dem til at behandle alle »bejlere« lige, hvis fx nogle ude i kommunen »ubegrundet« har »forelsket« sig i en af dine konkurrenter.

DOKUMENTATION ÅBNER DØRE

Det er vores erfaring, at en god måde at kurtisere kommunen er gennem dialog. Du skal vise, at du forstår den kommunale virkelighed, og at du kan være med til at løse de udfordringer, de står overfor. Dokumentation for de positive effekter, din løsning kan skabe på kommunens bundlinjer, er et stærkt redskab i dialogen, og kan være med til at synliggøre, hvorfor netop din løsning er den rette frem for andre »bejleres«. Det er også et solidt udgangspunkt for mødet med de næste kommuner og for dine muligheder internationalt, at du kan referere til dokumentation af din løsning fra det danske marked. Det tyder nemlig på, at brandet »Denmark« – også når det handler om velfærdsteknologi – er stærkt og kan åbne døre.



Et godt råd

- Det bedste udgangspunkt for at skabe en god relation er at forstå den anden. Det gælder både på hjemme- og eksportmarkederne. Så vend bogen om og læs den del der er henvendt til kommunen. Så har du allerede taget det første skridt til bedre at forstå din kunde

Sparring om eksport

- Udnyt den sparring som fx Erhvervshusene, UM/Trade Council, DI og Danish Life Science Cluster tilbyder til at styrke fx din internationaliseringsindsats

Bliv klar til jeres møde med virksomheden

Vi håber, at I gennem de »10 skarpe om at mødes« har fået en øget forståelse for, hvad der driver virksomheder og påvirker deres »utålmodighed«.

Som forberedelse til mødet med virksomheden har vi opsamlet følgende 5 pointer / spørgsmål, som vi vil anbefale, at I overvejer, inden I møder virksomhederne første gang:

1: Forstå at det særligt for mindre virksomheder er afgørende for deres overlevelse, at der er penge på kontoen hver måned. Det påvirker deres tempo og deres fokus på salg.

»Hvordan kan I forberede jer til mødet, så I kan være med til at speede beslutningsprocesserne op?«

2: Virksomhederne har ikke indgående kendskab til jeres brugere og drift. De kan derfor have svært ved at tænke produktet ind i den rette sammenhæng. Det skal I hjælpe dem til, for at de kan udvikle løsninger, der skaber værdi for jer og brugerne.

»Hvilken forståelse og indsigt er det særligt vigtigt, at virksomhederne opnår, for at kunne udvikle brugbare løsninger for netop jeres målgruppe og driftsområde?«

3: Hjælp virksomhederne med at forstå, hvorfor dokumentation er vigtigt for jer, men sørg også for, at dokumentationen står mål med den forventede investering.

»Hvilken dokumentation for løsningens effekter har I brug for, for at dokumentationen understøtter jeres købsbeslutning?«

4: Forventningsafklaring er vigtig ved opstart af ethvert møde.

»Hvad ønsker I at få ud af mødet med virksomheden, for at det bliver værdifuldt for jer?«

5: Samarbejdsaftaler kan sikre, at I er enige om projektets mål, tidshorisont, roller og ressourcer og minimere risikoen for, at virksomheden kommer i klemme senere i udviklingsforløbet.

»Skal I indgå skriftlig samarbejdsaftale med virksomheden og i så fald hvornår?«



Bliv klar til dit møde med kommunen

Vi håber, at du gennem de »10 skarpe om at mødes« er kommet tættere på, hvad kommunen er for en størrelse og hvilke vilkår de er underlagt.

Som opsamling på de 10 skarpe – og forberedelse til dit møde med kommunen – har vi formuleret følgende 5 pointer / spørgsmål, som vi vil anbefale dig, at du overvejer inden mødet:

1: Kommuner tænker i drift. Det er deres kerneopgave at sørge for at de produkter, de køber, passer til den driftsopgave, de skal løfte. Det du kommer med skal passe ind i deres drift, og du bliver vurderet på den forbedrede brugeroplevelse eller bundlinje, din løsning kan levere.

»Hvordan lyder dit pitch, som gør at kommunen hurtigt forstår din løsning og hvordan, den hjælper dem?«

2: Lær kommandovejene og gør dig bevidst om hvilke fagligheder, du har brug for at møde. Husk at de er eksperterne i brugernes behov, mens du er ekspert i teknologi og produktudvikling.

»Hvem er det relevant for dig at møde i kommunen på nuværende tidspunkt?«

3: Dokumentation er et af dine salgsargumenter og kommunens mulighed for at minimere fejlindkøb. Har du ikke dokumentation for hvordan, dit produkt kan skabe værdi for kommunen, så hjælp kommunen til at I sammen tilvejebringer den nødvendige dokumentation fx gennem en mindre test.

»Hvilke aftaler og kontakter skal du have ud af mødet for at komme videre?«

4: Gør dig klart hvad du ønsker at få ud af mødet med kommunen.

»Hvilke aftaler og kontakter skal du have ud af mødet, for at det er værdifuldt for dig, og hvad prioriterer du højest i jeres samarbejde?«

5: Kommunens beslutningstid kan være lang, og vejene snørklede

»Hvor mange ressourcer kan du afsætte for at få afklaring, og hvad kan du sætte i gang andet steds, mens du venter?«



Og nu i gang!

I kommunerne står I overfor udfordringer, som kalder på nytænkning, hvis I fortsat skal kunne levere den service, som I gerne vil, som skatteborgerne forventer – og som vi alle kan få brug for! Et tættere samarbejde med virksomheder kan være en del af løsningen, fordi I ad den vej kan få udviklet løsninger til de mange problemstillinger.

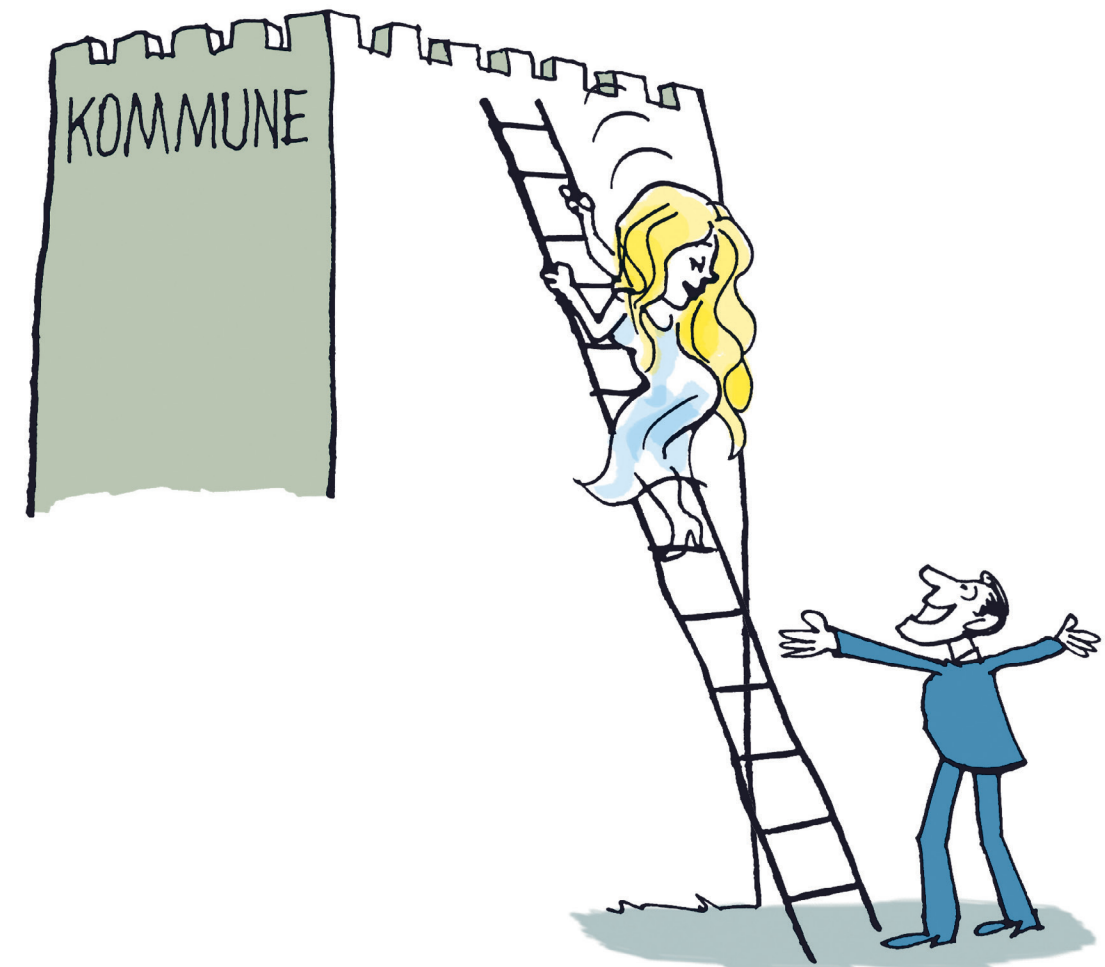
Nytænkende, driftssikker, samarbejdsvillig, effektiv, forandringsparat. Der bliver ikke lagt fingre imellem, når det kommer til forventningerne om, hvad I i kommunerne skal kunne. Denne bog er ikke en mirakelkur, men anviser en vej: at »sammen kan I mere«. I Erhvervshus Hovedstaden har vi set mange eksempler på, at tættere samarbejde og dialog fører til bedre løsninger til gavn for borgerne, virksomheder og den offentlige sektor. Vi mener, at mere samarbejde kan være med til at skabe varige forandringer. At virksomheder, der arbejder sammen med jer om at udvikle, tilpasse og teste nye løsninger ikke bare får et bedre produkt til gensidig gavn – men også får viden, indsigt og et fundament, som giver vækst, arbejdspladser og eksport.

Mange af de udfordringer, I står overfor, er komplekse. De kan være svære at sætte ord på og konkretisere. Det skal ikke holde jer tilbage fra at indlede dialog. Tværtimod! Netop mødet med virksomhederne kan give jer nye øjne og perspektiver, og hjælpe jer til at konkretisere og prioritere udfordringerne. Virksomhederne kan også give jer nye indsigter om mulige løsninger og være med til at føde de lidt vildere og mere ambitiøse idéer, som måske netop er dem, der kan gøre en stor forskel i opgaveløsningen.

KAST JER UD I SAMARBEJDET

Så en opfordring fra os er: Åben jeres døre! Invitér virksomheder, uddannelsesinstitutioner og studerende til at tænke med. Men husk at virksomhederne ikke altid står på spring til at kaste sig ud i et samarbejde med jer. De skal kunne se, at samarbejdet skaber værdi, der kan forvandles til overskud på deres bundlinje. Den værdi behøver ikke altid være et salg. Der er stor værdi, at kunne dokumentere effektmålinger fra det danske marked, når man vil ud på eksportmarkederne.

At påbegynde et tæt samarbejde kan virke krævende og som noget, I bestemt ikke har tid til. Vores tese er, at samarbejdet kan blive en hjælp for jer. Men brug jeres kræfter fornuftigt og samarbejd med de rigtige. Start med de mindre projekter eller indkøb, I allerede ved, I skal foretage. Få virksomhedernes perspektiver på, hvordan I kan bruge jeres indkøb til at få lidt bedre løsninger. Tal med flere virksomheder og vælg en samarbejdspartner, hvor I møder forståelse og god kemi. Gensidig forståelse er udgangspunktet for et gensidigt udbytte-rikt samarbejde.



Et godt råd

- Det bedste udgangspunkt for at skabe en god relation er, at du først prøver at forstå den anden. Så vend bogen om og læs den anden halvdel henvendt til virksomhederne. Så forstår du dem bedre og er bedre klædt på til at få dem til at forstå dig.

Forstå hinanden

»Typisk tænker virksomhedsfolk i produkter, mens det offentlige tænker på borgere. Der ligger en fælles træningsøvelse i at forstå hinandens forskelligheder, og de forandringer, der konstant presser det offentlige til at søge nye løsninger på, hvordan de leverer fremtidens velfærd«

Peter Julius, Partner i Public Intelligence, rådgiver private i at samarbejde med det offentlige.

Når studerende og forskning bliver koblet på

Forskning- og uddannelsesinstitutionerne vil meget gerne i dialog med kommuner og virksomheder om projekter både til deres studerende og deres forskning. Udover at det er en samfundsnyttig vej at gå, er det også en måde, hvor både vilde og videnstunge ideer kan blive til virkelighed.

I har identificeret et problem, I ikke lige har en løsning på. Fx har I udfordringer med at holde kontakten til kommunens hjemløse. Løsningen på denne udfordring kræver mere end blot at ringe til en virksomhed— for hvem skal du ringe til, og hvad skal du bede om? Denne slags situationer er der mange af. De kan strandе på, at I ikke kan gennemskue, hvad der skal til for at finde en løsning på problemet. Imidlertid findes der en genvej til at skabe nye idéer og løsninger til kendte problemer på et højt kvalificeret vidensgrundlag. Når du parrer dit problem med uddannelsesinstitutionerne og studerende, kan der for alvor opstå magi. Fx benyttede Københavns Kommune sig af et samarbejde med studerende fra Københavns Professionshøjskole til at generere mulige løsninger på udfordringen med hjemløse. Vær opmærksom på, at når og hvis de ideer skal realiseres, så skal der virksomheder med ind over.

NYE PERSPEKTIVER PÅ OPGAVELØSNING

Kommuner, der har samarbejdet med studerende, forskere og virksomheder, peger på, at det påvirker hele måden at forstå (pleje)fagligheden på. Det giver input til refleksion over egne måder at gøre tingene på og et nyt og anderledes perspektiv

på de daglige arbejdsgange. Selvom der altid kommer ny viden, vil der ofte være et »måske«/»måske ikke« — får vi noget, vi kan bruge? Her er kunsten at gøre sig klart, hvad det er, der er interessant for jer, og at kommunikere det ind i samarbejdet og opgaveformuleringen.

Udfordringen er at få tre agendaer til at mødes. Jeres, virksomhedens og uddannelsesinstitutionens. I behøver ikke have det samme mål — men I skal helst være enige om at trække i samme retning. Studerende er fx underlagt et pensum for deres semestre, mens virksomheder kan have ønsker til viden, de kan bruge i deres produktudvikling.

Vores erfaring er, at studerende og forskere generelt er meget interesserede i samarbejder med kommuner og virksomheder. Det er vores indtryk, at kommuner ikke er så gode som virksomheder til at gå til uddannelsesinstitutionerne med opgaver. Det eneste, det kræver, er, at I ryster posen med »det er for dyrt«, og »det kan vi alligevel ikke gøre noget ved«-sager. Og så tager kontakt til et nærliggende erhvervsakademi, en professionshøjskole eller et universitet. Så hjælper de jer videre.

Case: Udviklingssamarbejde om patientterminal

I modsætning til når det offentlige tager nye borde og stole i brug, ligger der ofte et forandringsprojekt i forlængelse af deres indkøb af ny teknologi. De sundhedsprofessionelle skal vænne sig til at arbejde på nye måder og teknologien skal »lære« at virke sammen med brugerne. Det er også meget sandsynligt, at løsningen skal udvikle sig til at kunne andet og mere, end den kan på anskaffelsestidspunktet.

PowerNet FlexCare er et eksempel på et sådant produkt. FlexCare Tablet er en multifunktionel patientterminal, der består af en tablet som fæstes på en arm, der hænger ved et sengeleje. FlexCares software og apps, armens ophæng og personalets og patienters måde at håndtere løsningen, har været genstand for efterhånden mange studieprojekter på professionshøjskoler og universiteter. Studier, der har bidraget til FlexCares løbende udvikling.

»FlexCare er et eksempel på en teknologi, der virker godt. Den er stadig ny og derfor også som et stykke canvas, der kan males på. Men hvis virksomheder banker på en klinisk dør på en hjerteafdeling og spørger om de må få lov til at videreudvikle deres produkt på afdelingen, vil de som regel få nej. De har for travlt til at lukke folk udefra ind på gangene. Hvis virksomheden derimod taler med mig eller folkene i Copenhagen Health Innovation og vi i fællesskab går derhen sammen med studerende, vil de som regel gerne være med«, siger Brian Holch Kristensen, Innovations-

direktør på Bispebjerg Hospital. »Hospitaller er et fantastisk levende laboratorium for studerende, og universiteternes store faglighed kan bidrage til at gøre hospitalerne klogere på alt fra produkter til processer.«

PowerNet FlexCare har været involveret i en lang række studieprojekter og dermed været den type virksomhed, som stiller sig til rådighed på den måde, Regionen ønsker sig af deres leverandører. De har fx fået undersøgt armens ophæng af studerende på DTU, været innovationscase på KPs sygeplejerskeuddannelse og senest har de lagt tablet til et studie i, hvordan blinde kan bruge en patientterminal. Alt sammen noget, der gavner både studerende, virksomheder, regioner, kommuner og borgerne.

»Hospitaller er et fantastisk levende laboratorium for studerende, og universiteternes store faglighed kan bidrage til at gøre hospitalerne klogere på alt fra produkter til processer«

Brian Holch Kristensen, Innovationsdirektør, Bispebjerg Hospital

Gode råd

- Tag kontakt til uddannelsesinstitutionerne: Undervisere er ofte meget interesserede i projekter fra det »virkelige liv«
- Brug dine eksisterende leverandører; får du fært af, at teknologien har potentiale til at kunne noget mere, så få det trykprøvet med studerende, fx i en bacheloropgave, et speciale eller ved tilknytning til et forskningsmiljø

Genvej til idégenerering

- At starte et samarbejde tager tid. Tid I sjældent har. Måske ligger I heller ikke tæt på et universitet eller en anden uddannelsesinstitution. Samarbejde kan foregå i mindre skala og stadig give stor værdi. Tag fat i det lokale uddannelsessted og hør, om der er studerende, der vil skrive en opgave for jer. Den tid det koster, kan hurtigt komme igen i form af nye perspektiver og energi

Kommunen som det levende laboratorium

Flere og flere kommuner etablerer laboratorier, hvor nye velfærdsteknologiske løsninger kan udvikles og testes i et miljø tæt på den hverdag, de skal bruges i. Laboratorierne kan bidrage til større systematik i forbindelse med at udvikle og udvælge de rigtige løsninger. Her får du et overblik over, hvad de levende laboratorier kan.

Showroom, testcenter, velfærdsteknologisk eksperimentarium, velfærdsteknologisk lejlighed, Living Lab. Tanken bag, er det levende laboratorium. Et sted, hvor virksomhedernes nye teknologiske løsninger møder mennesker i en mere eller mindre afgrænset og veldefineret ramme, og hvor det interessante netop er mødet og læringen af dette. Læring som for eksempel er feedback og brugerindsigt til virksomhederne, så de kan udvikle og tilpasse deres produkter. Eller dokumentation af, hvordan en mulig business case ser ud, hvis løsningen tages ud af laboratorierammen og implementeres i større skala. Eller en læring, som mest handler om, at medarbejdere, bliver uddannet i og fortrolige med at anvende ny teknologi, inden de skal bruge den i driften.

UDVIKLINGSLAB – ELLER IMPLEMENTERINGSLAB?

Der er stor variation i de forskellige former for labs. Det gælder både i deres formål og i de værktøjer og metoder, de anvender. Grundlæggende kan der skelnes mellem to typer af labs: de der primært fokuserer på implementering og de, der primært fokuserer på udvikling. I et implementerings-lab handler det især om at afprøve og dokumentere effekter af nye løsninger.

Der kan opsamles dokumentation, trænes medarbejdere, og eksperimenteres med implementering i mindre skala. Formålene er fx at afdække udgifter og gevinster til brug i en business case, at opnå erfaring i, hvordan borgere og medarbejdere tager imod og anvender de nye teknologier eller at se, hvordan de spiller sammen med allerede indkøbte løsninger. I udviklingslaboratorier handler det især om at give rum til nye idéer og at udvikle prototyper, fx ved at tage udgangspunkt i de behov, hvor der mangler løsninger, og i samarbejde med virksomhederne at eksperimentere med at udvikle nye løsninger, som matcher behovene.

At kommuner stiller sig til rådighed som levende laboratorier, kan være med til at give indsigt i borgernes og medarbejdernes oplevelser og adfærd, og engagere dem i udviklingen og afprøvningen af nye løsninger. Lab-tilgangen kan også være med til, at man får sat struktur på sit virksomhedssamarbejde og øget fokus på innovation. Det kan være et trækplaster for innovative virksomheder, der ønsker en professionel sparings- og udviklingspartner.



Udviklingslab



Implementeringslab

Gode råd

- Test af nye løsninger kan være med til at hindre fejlkøb og afdække nye krav til arbejdsrutiner ved implementering
- Bemærk at en lab-kontekst kan være forskellig fra en »rigtig« driftssituation, da der er tale om en fokuseret test i mindre skala i et begrænset tidsrum
- Allokér nøglemedarbejdere, der kan screene og vurdere virksomhedshenvendelser

Kommunernes egne Living Labs

En del kommuner driver deres egne Living Labs, som hjælper med at screene og udvikle løsninger. Fx har Københavns Kommune Langgadehus i Valby, Aarhus har Center for Frihedsteknologi og Furesø har Life Science Living Lab Furesø. De velfærdsteknologiske konsulenter i kommunen ved, om I også har jeres eget Living Lab.

Dokumentation er det bedste argument

Når I tester en ny løsning, skaber I sikkerhed for, at produktet lever op til det, det skal kunne. Men test kan blive omfattende og kræve mange ressourcer. Derfor er det fornuftigt, at I gør jer klart, hvad I ønsker at få ud af en test, inden I kaster jer ud i et omfattende arbejde.

De løsninger, I efterspørger, skal oftest opfylde mange hensyn og skabe værdi på flere bundlinjer: for borgere, medarbejdere og kommunekassen. Når I samarbejder med en virksomhed om at udvikle, teste og tilpasse en løsning, skal I gøre jer klart hvilke behov, løsningen skal opfylde, og hvor den skal skabe værdi. I skal have fastlagt hvad, dokumentationen skal bruges til og hvad, hvordan og hvor længe I vil måle, evaluere og dokumentere. Tester I med henblik på anskaffelse? Tester I for at blive klogere på en produkttype til et senere indkøb og udbud? Eller tester I med henblik på at hjælpe virksomheden videre?

Der kan være mange grunde til at skaffe sig dokumentation, og det kan være et omfattende arbejde. Derfor er det vigtigt at afklare hvor lidt dokumentation, I kan »nøjes« med, for at få tilstrækkelig valid data til formålet. Måske skal områdelederen se dokumentation. Det kan dreje sig om business casen, som sandsynliggør, om en investering kan svare sig, eller det kan være test og dokumentation, der beskriver hvordan løsningen indgår I jeres organisation.

FORSKELLIGE BEHOV
Når I afprøver en løsning i samarbejde med en virksomhed, vil hver part oftest have forskellige behov for test og dokumentation. Det er ikke sikkert, at virksomheden har interesse i de samme målinger, som beslutningstagere hos jer har brug for. Omvendt kan der være tekniske målinger, som virksomheden ønsker at foretage, som ikke har relevans for jer. I samarbejdet er det derfor vigtigt, at målingerne imødekommer begge parter behov. I må klarlægge hvad, der er interessant at måle. Dokumentation er altid det bedste argument overfor tvivlere. Hvor omfattende testen skal være for at fremskaffe dokumentationen, afhænger selvfølgelig af ressourcerne hos jer og virksomheden, så I bliver nødt til at vurdere det sammen. Det vigtigste budskab er ikke at »skyde gråspurve med kanoner«. Det betyder også, at det kan være en god idé at undersøge, om der er lavet tilsvarende test i andre kommuner af lignende løsninger. Der kunne hentes inspiration til jeres test-setup og resultater, der kan genbruges og imødekomme dele af dokumentationsbehovet.

Modeller til at understøtte dokumentation

Der findes flere modeller, som kan bruges for at udvikle et test-setup og sikre den rigtige form for dokumentation. Business case værktøjer kan bruges til at afdække hvilke udgifter og gevinster, I forventer og ønsker at måle på. Fx kvantitative gevinster (færre indlæggelser, utilsigtede hændelser, mere effektive og kortere arbejdsgange) og mere kvalitative gevinster (borgernes oplevelse af løsningen, øget sundhed, indflydelse på arbejdsmiljø etc.).

VTV, VelfærdsTeknologiVurdering, er en anden model, som er udviklet af Center for Velfærds- og Interaktionsteknologi

ved Teknologisk Institut. Denne model har til formål at give en helhedsvurdering af ny velfærdsteknologi inden for fire overordnede kategorier: organisation, teknologi, borger og økonomi.

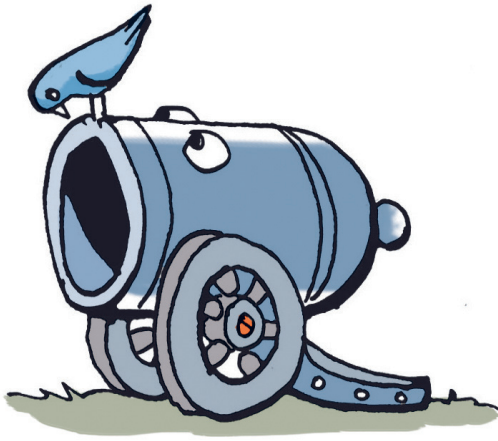
Modellen kan bruges til at understøtte, at I får stillet de relevante spørgsmål. Fx hvordan teknologien understøtter borgerens selvhjulpethed, hvordan den påvirker arbejdsmiljøet, hvilke økonomiske og afledte gevinster der er mv. VTV kan bruges både til teknologivurdering, dokumentation af effekter og som et værktøj til beslutningsstøtte.



Kilde: Teknologisk Institut

Gode råd

- Vigtigt spørgsmål: Hvem skal bruge dokumentation og til hvad?
- Genbrug evt. andre kommuners test-setup og resultater, hvis det er muligt
- Afklar behovet for effektmåling parterne imellem for at sikre, at målingen tilgodeser alle parter behov



Samarbejde om innovation

Offentlig-privat Innovation, OPI, står højt på den politiske dagsorden. Udfordringer i form af krav om effektivisering og bedre service kalder på nytænkende løsninger. Midlet er samarbejde mellem kommuner og virksomheder. Målet er bedre løsninger. For kommunerne, for borgerne og for virksomhederne.

Et samarbejde med en virksomhed om udvikling af en innovativ løsning. Det er svært at definere »OPI« skarpere. De klassiske OPI-projekter starter med at I, som kommune, identificerer behov, som ikke kan dækkes af eksisterende løsninger. I indgår derfor et samarbejde med en virksomhed og udvikler i fællesskab en ny løsning. Dette er et klassisk eksempel. Men et innovativt samarbejde kan også opstå på virksomhedens foranledning. Måske har de en prototype eller ide til et produkt, der kan gøre en forskel hos jer. Måske har de en viden om teknologiske muligheder, der kan lede til, at I sammen kan finde frem til nye koncepter og ideer, der kan udvikles til egentlige løsninger.

OPI har flere fordele. I ophæver et traditionelt kunde-leverandør forhold og træder i stedet ind i et samarbejdsforhold. Der er mere usikkerhed, men formålet er at skabe værdi for alle parter. I bidrager med adgang til brugere, indsigt i behov og krav til løsninger. Virksomheden bidrager med teknisk viden, produkt- og forretningsudvikling. Tilsammen skaber I en ny løsning. En løsning som passer ind i jeres drift og har effekt på jeres bundlinjer. En løsning som giver en øget kva-

litet i servicen for borgerne, og nye forretningsmuligheder med vækst og arbejdspladser til følge for virksomhederne. OPI indebærer dog også nogle faldgruber. Det kan være, at I ikke når frem til en god løsning, og samarbejdet bliver meget ressourcekrævende. Eller at virksomheden alligevel ikke var den helt rigtige samarbejdspartner. Risiko er et element ved innovation – men kan nedbringes gennem godt forarbejde.

HÅNDTER JURAEN

Faldgruberne ved OPI kan og skal håndteres gennem en samarbejdsaftale. Den skal bl.a. sikre, at virksomheder ikke risikerer at udvikle noget sammen med jer, for efterfølgende at blive dømt inhabile, hvis I vil indkøbe det færdige produkt gennem et udbud. Der er også andre hensyn og regler, som skal afklares, fx regler om statsstøtte og hvem, der ejer rettighederne til det, I udvikler i fællesskab. Der findes standarder for samarbejdsaftaler, som er nemme at gå til og sikrer at de juridiske formaliteter falder på plads. Processen med at udforme samarbejdsaftalen skal I ikke underkende; den fungerer også som et rigtig godt redskab til at afstemme forventninger mellem parterne, inden I går i gang med samarbejdet.

Match, tilpasning eller udvikling

Der findes mange typer af offentlige-private innovations-samarbejder, og de kan være vidt forskellige i kompleksitet, antal partnere og omfang. Fra de »simple« samarbejder mellem én kommune og én virksomhed, til samarbejder hvor flere kommuner går sammen med én eller flere virksomheder, til at der også kobles andre aktører på fx uddannelsesinstitutioner.

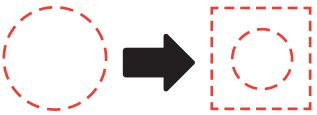
Valget af samarbejdsform afhænger også af, om det drejer sig om udvikling af helt nye løsninger, eller om der allerede findes

løsninger eller prototyper, som skal testes og tilpasses jeres behov. Hvis der er tale om udviklingsprojekter, udspringer de oftest fra kommunen, mens det for de andre typer af samarbejder oftest vil være virksomhederne, der tager initiativ til samarbejdet. Det er vigtigt, at I overvejer hvilken type samarbejde, der er det rigtige at igangsætte i den givne situation, med blik på hvad der er målet, og hvilke ressourcer I kan afsætte.

PROJEKTTYPE 1: UDVIKLING

Problemstilling og brugerbehov afdækkes. Der udvikles en ny løsning, og det testes, om den imødekommer behovet og løser problemet.

Eksempel: Det undersøges, hvorfor der sker faldulykker blandt ældre, og der udvikles en ny løsning der forebygger og afhjælper problemstillingen.



PROJEKTTYPE 2: TILPASNING

En eksisterende løsning testes og videreudvikles, så den imødekommer et kendt problem og brugerbehov.

Eksempel: En eksisterende sundheds-app udviklet til den brede målgruppe testes i og tilpasses til social-psykiatrien, hvor den skal understøtte rehabilitering i denne målgruppe.



PROJEKTTYPE 3: MATCHING

En eksisterende løsning testes for at vurdere, om løsningen møder brugerbehovet

Eksempel: En desinficeringsmaskine, der er udviklet til at desinficere laboratorier, testes i ældreplejen i forhold til, om den kan anvendes til at bekæmpe bakterier i plejehjemsboliger.



Gode råd

- Sørg for at udforme samarbejdsaftalen så snart I beslutter jer for at indlede et samarbejde. Måske kan I ikke være særlig specifikke så tidligt i projektet, men aftalen kan udvikle sig undervejs, fx ved at lave tillægsaftaler og opdatere projektplaner og målsætninger

Spørg jer selv...

- Kan idéen eller udfordringen løses af jer selv, fx gennem omorganisering? Intet OPI
- Findes der løsninger, der matcher jeres behov? Brug dem
- Kan I beskrive jeres udfordringer klart? Hvis ja, er et udbud med funktionskrav måske den rigtige løsning. Ellers kan OPI være løsningen

Brug udbud smartere

Behovet for nytænkning i offentlige udbud forstærkes af de komplekse udfordringer, som I står overfor, med et stigende antal ældre, flere kronikere, dyrere behandlingsformer og færre hænder. Heldigvis kan nye løsninger fremelskes ved at spænde nogle af de offentlige indkøbsbudgetter for innovationsvognen.

Udbud med funktionskrav, prækommercielle indkøb, konkurrencepræget dialog og innovationspartnerskaber. Det lyder komplekst, men dækker over, at der i den nuværende lovgivning er rigtig mange – og gode – muligheder for at efterspørge innovation. Fx ved brug af udbud med funktionskrav, hvor I ikke efterspørger konkrete produkter, men i stedet beskriver opgaven, der skal løses. Herefter er det op til virksomhederne at byde ind med løsninger, der kan levere de ønskede egenskaber og effekter.

Der er mange muligheder og enighed om det store potentiale, der ligger i at bruge innovative måder at købe ind på. Men hvorfor sker det så ikke i højere grad? Vores erfaring er, at innovative indkøbsformer er nye og forbundet med usikkerhed. Der mangler konkret kendskab til mulighederne og erfaring med at gøre det i praksis. Nye udbudsformer udfordrer nuværende roller og organisering. Hvor det tidligere var udbudsjuristen, der tog sig af alle udbud, kræver de nye typer af indkøbsformer et samarbejde mellem faggrupper og ledelseslag på tværs af kommunen. Det kan være en del af for-

klaringen på, hvorfor udbud med funktionskrav og de mere dialogprægede udbud, som har eksisteret længe, kun benyttes i begrænset udstrækning.

AFKLARING

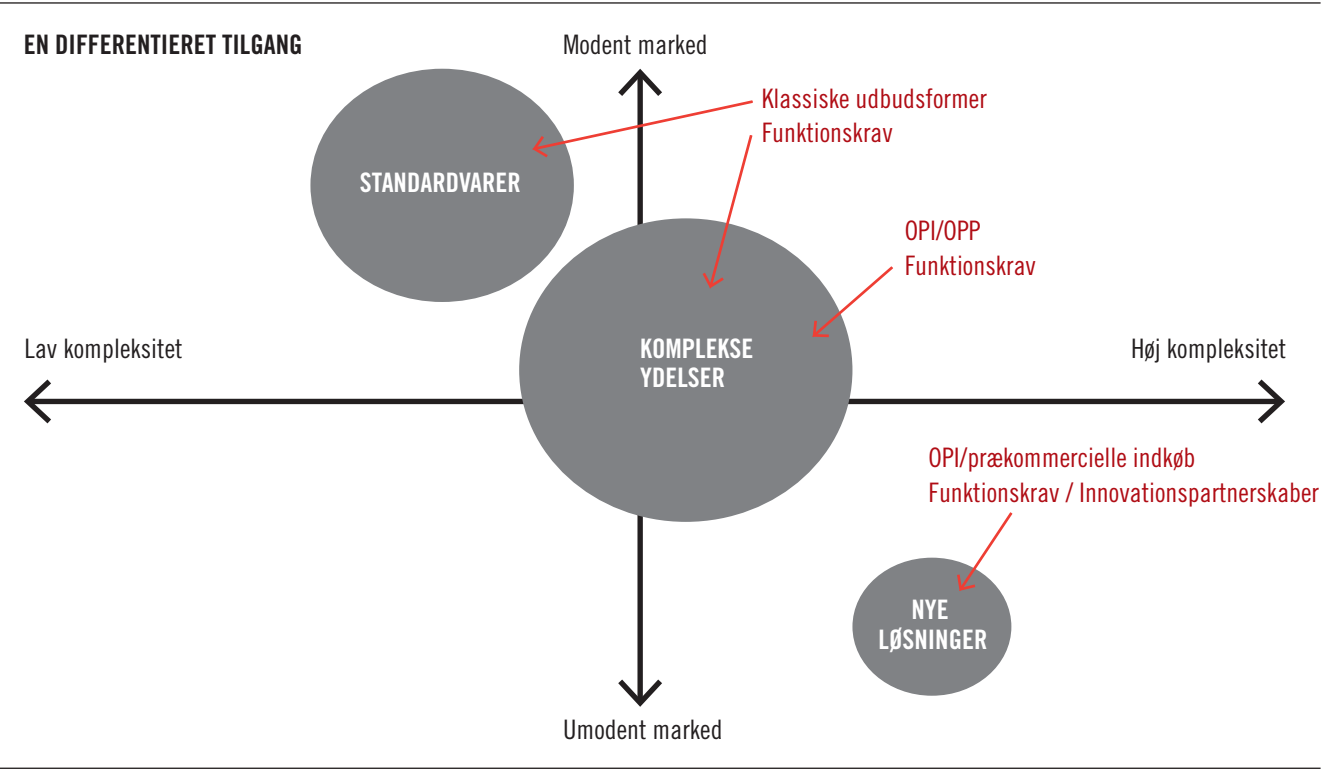
Vil I tage en risiko for at få bedre løsninger? Sat på spidsen er det spørgsmålet, som I skal afklare. Elementet af risiko vil altid være tilstede. I ved ikke præcist hvad I får, når I efterspørger innovation. I kan forvente et større tidsforbrug ved at af-søge nye muligheder eller ved at indgå i egentlige udviklings-samarbejder. Kan I forvente, at det står mål med resultatet?

At efterspørge innovativt kræver en systematisk proces, hvor I indhenter viden om problemstillingen på tværs af kommunen. Det at I inviterer virksomheder med om bordet, kan være en hjælp. De kan inspirere jer og bidrage med deres viden om nye produkter og teknologier, der kan løse behovene på nye måder. Risiko og øget tidsforbrug skal vejes op imod sandsynligheden for, at I kan få bedre løsninger. Løsninger der er tilpasset jer, hvilket medfører mere værdi på bundlinjerne.

Flere forskellige tilgange

Når I skal afgøre hvilken udbudsform, I skal vælge, er der flere faktorer, der spiller ind. Især er indkøbets kompleksitet og markedets modenhed, elementer I skal overveje. Til indkøb af standardprodukter er klassiske udbudsformer ofte et

godt valg, mens mere komplekse produkter – og nyere velfærdsteknologier – kalder på mere fleksible og innovationsfremmende udbudsformer.



Kilde: Statens indkøb

Gode råd

- Sørg for at dokumentere jeres proces, når I arbejder med de nye udbudsformer. Herved har I mulighed for at lære af processerne og indarbejde forbedringer ved kommende indkøb
- Find inspiration til indkøb over udbudsgrænsen fx på **udbudsportalen.dk**
- Høst viden fra kommuner, der har gjort sig erfaringer med de nye innovative indkøbsformer og -partnerskaber.

Innovative indkøb

- Valg af udbudsform og tildelingskriterier er vigtige, når der skal købes nye innovative løsninger. Gør jer klart, hvilke kriterier, udover pris, som er vigtige
- Hvis indkøb skal blive et stærkt værktøj til innovation og forandring, kræver det oftest nye samarbejdsformer og nye roller for indkøberne

Indkøb uden udbud

Mange virksomheder oplever kommunen som en »black box«, der kun har adgang for særligt udvalgte. På den måde ryger mange gode alliancer, på gulvet, der kunne være til gavn for jer og for borgerne. Hvis I hjælper virksomhederne med at forstå kommunen, får I skabt relationer, der kan føre til bedre løsninger.

Virksomheder, der kun handler med andre virksomheder, er vant til, at det er få personer, der træffer beslutningen om køb af et produkt eller en ydelse. Her kan man sagtens tage sit salgsmateriale og produktpræsentation under armen og komme hjem med en ordre, blot ved at fortælle om sit produkt og dets gode egenskaber. Derfor er det også typisk den praksis, de bruger, når de henvender sig til jer. I kommunen er det dog langt fra sikkert, at I gennem en produktforklaring kan se, hvor eller hvordan produktet kan passe ind, eller hvilket behov, det skal afhjælpe. Særligt hvis det drejer sig om et nyt teknologisk produkt, der kan afhjælpe behov, som I tidligere har løst på en anden måde.

Enhver salgssituation falder tilbage på sælgeren, hvis han eller hun ikke forstår køberens behov. Omvendt er det vores erfaring, at mange virksomheder oplever kommunen, som en uigennemskuelig størrelse – en »black box«. De kan ikke gennemskue, hvad I efterspørger, eller hvem der træffer beslutninger om indkøb. De forventer, måske naturligt nok, at indkøb er noget, som jeres indkøbere tager sig af. Derfor skal de hjælpes derhen, hvor beslutninger om den specifikke løsning træffes.

SMÅ INDKØB KAN SKABE VISHED

De indkøb I laver under udbudsgrænserne, kan bruges til at afprøve nye produkter, teknologier og nye leverandører. Ved at indkøbe i et mindre omfang og bruge løsningen i drift før et eventuelt større indkøb, får I vished om, hvordan løsningen passer ind i jeres specifikke organisering.

Det er ikke nødvendigvis nyttigt at afprøve mange typer af løsninger samtidig. Udvælg derfor et eller få behov eller planlagte indkøb som I afsøger nye muligheder for, mens resten indkøbes, som I plejer. Mange virksomheder vil gerne bruge tid på at demonstrere og hjælpe med at teste og dokumentere effekter af deres produkt i en brugertest. Ofte vil de gerne stille produkter til låns gratis, fordi de ser en mulighed for at lande større ordrer på baggrund heraf. Gratis er dog ikke altid godt, og det er ikke fordrende for et givtigt samarbejde, at de skal stå med hatten i hånden. Så tænk over om I med fordel kan lave en mindre investering nu, som gør jer i stand til at træffe beslutning om et større køb, hvis produktet lever op til jeres kriterier. Kommunikér dette – og eventuelt andre forbehold – klart til virksomhederne, så I ikke skaber forventninger hos dem, I ikke kan indfri.

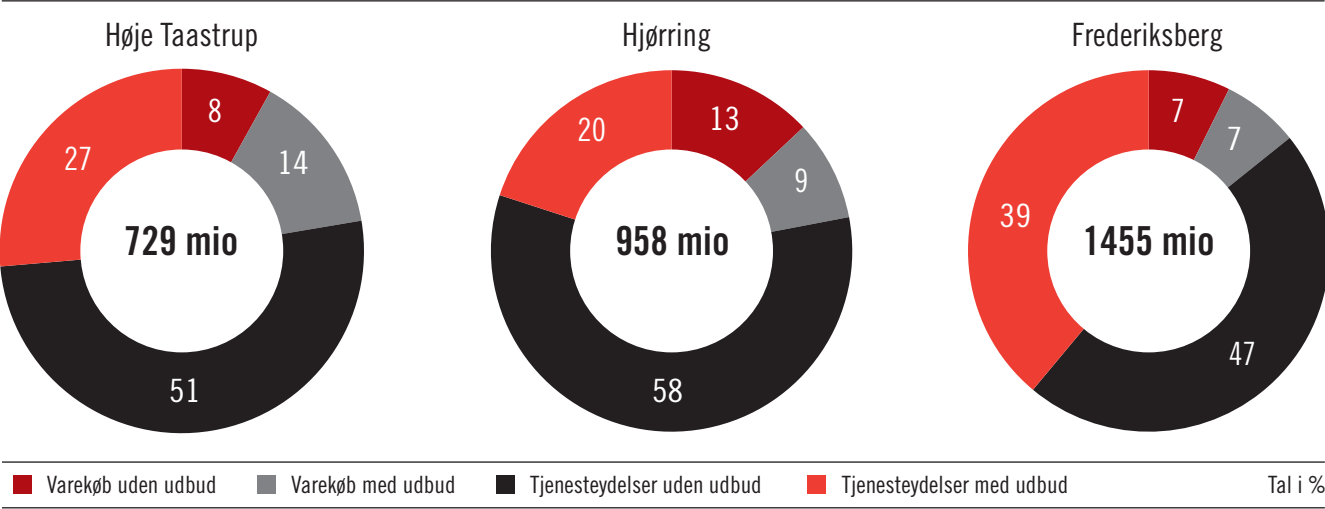
Der er mange penge i omløb

Vi har samlet tal fra tre kommuner, der viser fordelingen mellem de indkøb, som er aftaledækket eller har været i udbud, og de indkøb som gennemføres uden udbud, fordelt på varekøb og tjenesteydelser. Som figurerne viser, er en større andel af indkøbene foretaget uden at have gennemgået lange udbudsprocesser. Mange af disse indkøb er besluttet og indkøbt direkte af de driftsenheder, der skal bruge løsningerne.

Udbudsreglerne træder i kraft, når ordren overstiger specifikke beløb (de såkaldte tærskelværdier). For varer og tjenesteydelser er beløbet for kommuner pr. 2022 ca. 1,6 millioner kroner og ca.

1 million kroner for staten. Der kan dog være situationer – også ved indkøb under tærskelværdierne – hvor I enten har pligt til eller selv vælger at konkurrenceudsætte, fx hvis det vurderes, at det er relevant at inddrage udenlandske virksomheder eller at der internt er vedtaget en særlig indkøbspolitik i kommunen.

Ved indkøb under tærskelværdi har I mulighed for at markedsafdække og tale direkte med potentielle leverandører – før, under og efter indkøbet – inden I beslutter jer. Med indførelsen af Udbudsloven 2016, blev der således skabt mulighed for, at flere indkøb foretages uden udbud.



Gode råd

- Hent inspiration på tværs af kommunegrænser. Der kan være kollegaer, som allerede har købt en løsning, der virker. Det er et godt udgangspunkt for at invitere en mulig leverandør til dialog
- Virksomhederne har brug for at kende spillereglerne fra starten. De skal forstå, at der er nogle regler for, hvornår I skal og ikke skal i udbud. Og de skal forstå, hvordan I træffer beslutninger



Tiltræk de rigtige virksomheder

Det er som regel ikke noget problem at tiltrække virksomheder, der ønsker at sælge jer noget og som påstår at kunne dække jeres behov. Men hvordan tiltrækker I de rigtige virksomheder? Kommunikation, synlighed og brug af netværk er nogle af de gode råd.

Hvem er de rigtige leverandører eller samarbejdspartnere, og hvordan finder vi dem – eller hvordan finder de os? Der er flere muligheder, hvis I ønsker at tiltrække leverandører og samarbejdspartnere. Det kan anbefales at kommunikere klart omkring, hvad I ønsker at finde løsninger til, og hvordan I håndterer henvendelser fra virksomheder. Gerne med fokus på hvordan I indkøber og prioriterer nye velfærdsteknologiske produkter. På den måde har I en venlig og effektiv bagdør, som I kan sende knap så seriøse henvendelser ud af.

Flere kommuner ansætter personer med ansvar for velfærdsteknologi, der tager imod henvendelser fra virksomhederne på tværs af kommunen. Efter en indledende dialog og screening kan relevant fagpersonale blive inddraget til vurdering af, om produkterne kan matche behovene i driften. Andre kommuner etablerer dedikerede testcentre eller »Living Labs«, der kan varetage henvendelser og vurdere, hvorvidt der er interesse for at teste et nyt produkt. Klar kommunikation og struktur om, hvordan I samarbejder med virksomheder, er håndtag, I kan benytte for at tiltrække og udvælge de rigtige virksomheder.

BRUG AF EKSISTERENDE NETVÆRK

I det private erhvervsliv siger man, at det kræver mindre at bevare en god kunderelation og skabe mersalg, end det gør at opdyrke en ny kunde. Dette mantra kan I udnytte, da det også gælder for virksomheder, der har jer som kunde. Flere gange har kommuner oplevet, at de ved at åbne op og have dialog med nuværende leverandører har fået givtigt input til håndtering af både eksisterende og nye kommunale problemstillinger, som de har præsenteret leverandørerne for.

Klynger og brancheorganisationer giver gode muligheder for at komme i kontakt med relevante virksomheder. De sidder inde med viden om hvilke virksomheder, der er i front med hvilke teknologier. De kan derfor hjælpe med at skabe gode match mellem jer og virksomhederne samt pege på relevante nye produkter og teknologier, som I bør kigge nærmere på.

Case: Når kommuner produktudvikler med virksomheder

Adfærdsændring, registrering og dokumentation. Det kan life science ofte gøre bedre og mere præcist end levende mennesker. Væskeregistreringsskemaer er et eksempel på en analog løsning, som ikke nødvendigvis forhindrer ældre i at dehydrere. Men hvad gør man, når der ikke findes produkter på markedet, der kan erstatte skemaet? Det problem satte Markedsmodningsfonden sig sammen med Albertslund, Frederikssund og Esbjerg kommuner for at finde en løsning på. I et udbud søgte de virksomheder til udvikling af nye, innovative løsninger. Dermed skabte de Danmarks første innovationspartnerskab.

Projektet løb af stablen i 2017 og varede 3 år. En af de valgte ideer var undfanget på en anerkendt medico-designers tegnebord og er i dag – mange brugerinvolvement og iterationer senere – blevet til AQUATIME. I 2022 var der 300 intelligente AQUATIME-drikkeglas i drift og test på mere end 20 kommunale institutioner og hjemmesygeplejen i Danmark, Spanien, England og Holland.

”Den oprindelige idé var udviklet af Møller-Jensen Innovation og Design. Inspirationen kom fra en køkkenvægt; en lille intelligent plade på et bord, der kunne måle indholdet i et drikkeglas”, fortæller CEO og partner i AQUATIME Kim Toft Madsen. »Umiddelbart en udmærket idé og et godt sted at starte. Men det var helt rigtigt set af kommunerne,

at kravsspecifikationer skal justeres ind ud fra brugerinddragelse tæt på driften. For på den måde opdagede man for eksempel, at nogle ældre lagde deres briller, tænder og bøger på vægten. Det gav computeren, der samlede data fra vægten, noget at undre sig over.«, mindes Kim Toft Madsen.

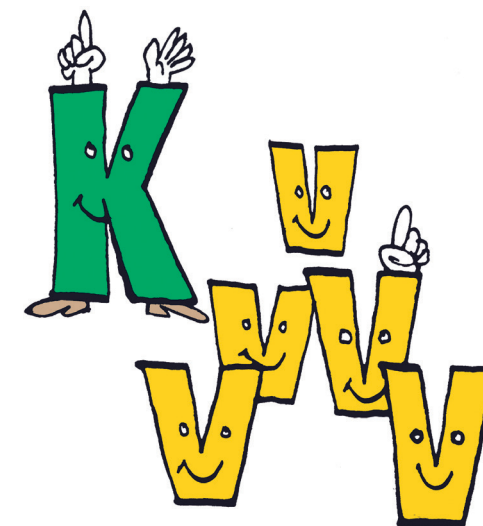
Løsningen blev i sidste ende et cloudbaseret drikkeglas, der holder øje og giver besked med en lille, varm melodi. »Vi stillede med et konsortium af en designvirksomhed, en elektronikvirksomhed og en rådgivningsvirksomhed. Alle gik fuldt og helt ind i partnerskabet sammen med kommunerne. Resultatet er, at løsningen er skræddersyet til de sundhedsprofessionelle og de ældres virkelighed.«

»Alle gik fuldt og helt ind i partnerskabet sammen med kommunerne. Resultatet er, at løsningen er skræddersyet til de sundhedsprofessionelle og de ældres virkelighed«

Kim Toft Madsen, CEO og partner i AQUATIME ApS

Gode råd ved valg af virksomhed

- Værdi skabes i samarbejde. Vælg virksomheder, der har gjort sig ulejlighed med at forstå de kommunale præmisser
- Kig efter gode løsninger som andre enheder i kommunen har fundet, eller se hvordan andre kommuner har løst tilsvarende udfordringer
- Hent referencer om virksomheder I ønsker at indlede samarbejde med fra andre af deres kunder



Kunsten at specificere et behov

Virksomhedernes idérigdom er stor, og det medfører mange nye løsninger, som I skal prioritere iblandt. For jer er det derfor vigtigt at blive skarpe på, hvad det er for behov, I ønsker opfyldt. På den måde bliver det nemmere at finde frem til og vælge de helt rigtige løsninger og samarbejdspartnere.

Når det drejer sig om at finde nye måder til at løse kommunens stadig mere komplekse udfordringer, stiller det ekstra krav til kommunen. Der kan nemlig være en række løsninger, der potentielt kan afhjælpe samme udfordring, som I skal prioritere og vælge iblandt. Handler det fx om at finde løsninger, der kan medvirke til at mindske antallet af faldulykker blandt ældre på et plejecenter, kan I kigge efter løsninger af både høj- og lavteknologisk karakter. Fx kan I lede efter indretningsløsninger eller løsninger, der skal afhjælpe situationer, hvor ældre er særligt udsatte. Det kan også handle om mere højteknologiske løsninger, der kan opspore adfærdskendringer, der ligger forud for faldulykken.

For at blive specifikke om i hvilken retning I søger løsninger, er det vigtigt at lave en grundig behovsafdækning. Den kan være med til at hjælpe jer med at prioritere imellem de mange behov og leverandører, der byder ind med løsninger. Problemets omfang er afgørende for hvilke teknologier, I skal lede efter. Omfanget påvirker investeringen og kommunens incitament til at investere i nye løsninger.

Men løsningerne, I leder efter, afhænger også af, hvor teknologien skal bruges, hvem der skal bruge den, om løsningen skal kunne forebygge eller opspore etc.

MANGE LØSNINGER TIL KOMPLEKSE PROBLEMSTILLINGER
Fald-eksemplet viser, at en kompleks problemstilling potentielt kan afhjælpes på rigtig mange måder, med mange forskellige teknologier, målrettet flere forskellige målgrupper. Det er med andre ord en vanskelig opgave at beskrive, hvilke typer af løsninger, man leder efter. Omvendt er det svært at kommunikere sine behov og ønsker, hvis I ikke kender dem – og ikke mindst at prioritere imellem dem.

Derfor er det en god øvelse at specificere sine behov. Jo mere specifikt I får beskrevet omfanget, symptomerne, nuværende rutiner og potentielle løsningsmuligheder – og ikke mindst hvilke bundlinjer de nye løsninger skal tilgodese – jo lettere er det for virksomhederne at byde ind med deres løsninger og knowhow. Det gør det også lettere for jer at være aktivt opmærksomme på, hvordan andre kommuner løser lignende behov.

Specificer problemstillingen

Skemaet kan hjælpe jer til at uddybe, analysere og vurdere hvilke behov, I skal prioritere. Når I kender til jeres prioritering og i hvilken retning, I kigger efter løsninger, bliver det lettere for jer at screene og efterspørge de rigtige løsninger og samarbejdspartnere.

EKSEMPEL PÅ EN PROBLEMSTILLING: MANGE ÆLDRE PÅ PLEJECENTRE FALDER		
Specifikt • Hvor mange ældre falder? • Hvad skyldes faldene? • Hvilke gener er forbundet med fald? • Hvilke udgifter er forbundet med fald? (xx kr. til indlæggelser, rehabilitering, ...)	Nuværende løsninger • Hvad gør vi i dag for at undgå faldulykker? • Hvad gør de i nabokommunen for at undgå faldulykker? • Hvilke løsninger anvender man generelt i samfundet for at undgå faldulykker? • Hvilke løsninger kender vi, som har til formål at forebygge/opsøre fald?	Mulige løsningsområder • Her skal I med baggrund i kortlægningen af de specifikke problemstillinger og nuværende løsninger kunne begynde at udpege potentielle løsningsområder, der kan danne grundlag for den konkrete løsning, I vælger at gå efter at købe eller udvikle.

Gode råd

- Invitér en bred skare af fagpersonale også fra andre områder i kommunen. Det bidrager til en bedre analyse, at flere faggrupper drøfter en problemstilling sammen
- Vær nysgerrig på brugerne og lyt til behovene fra deres perspektiv
- Kommunikér behovene i netværk og medier, så flere kan tænke med, og lad jer inspirere af, hvordan andre kommuner løser samme problemstillinger

Input udefra

- Invitér virksomheder til at bidrage til behovsafdækningen. De er ikke infiltreret i jeres hverdag og rutiner, og kan derfor levere værdifuld input, og give jer et nyt blik på, hvordan I løser behovene. Samtidig kan I få vigtig viden om nye løsningsmuligheder, og om hvordan andre kommuner, forvaltninger eller brancher løser tilsvarende udfordringer

Derfor er virksomhederne utålmodige

Tid er penge, og uden penge gør det ondt. Så kontant kan en afgørende forskel i grundvilkår for det offentlige og det private opsummeres. Tid og penge er også vigtige for jer i kommunen, men for virksomheden kan det betyde liv eller død om der er penge d. 1. hver måned. Det gør en forskel på den måde, de går til deres arbejde.

Jeres kerneopgave er at levere service og velfærd til borgerne. Der er et stigende pres på den opgave, og det kan mærkes. Det stigende antal ældre og kronikere har skabt et øget pres på jeres budgetter og et krav om at løse opgaverne bedre og billigere. Dertil skal lægges kravene om, at I forvalter alle love, regler og dokumentationskrav til punkt og prikke og kan håndtere forandringer. For ikke at glemme forventningen om, at I i stigende grad er bruger- og samarbejdsorienterede.

FORSTÅ FORSKELLENE

Det er ikke alle virksomheder, der forstår jeres komplekse arbejdsgange og beslutningsprocesser. For mange virksomheder opleves de som unødigt lange og bureaukratiske. Men ligesom virksomhederne skal forstå, hvorfor beslutninger og arbejdsgange hos jer kan være lange, er det nødvendigt, at I forstår, hvorfor virksomhederne er drevet af tid: Virksomhederne har travlt, fordi de ikke kan betale lønninger, hvis de ikke tjener penge. Uden lønninger intet skattegrundlag og uden skattegrundlag ingen kommune. Når fronterne er trukket skarpt op, vil virksomheder mene, at uden dem er der in-

tet velfærdssamfund. Det påvirker selvfølgelig samarbejdet, at en virksomhed også ser kommunen fra det perspektiv. Udgangspunktet for at levere flere fælles løsninger og have et fordrageligt kunde- og leverandørforhold er derfor ikke så let. Ikke desto mindre er det både i virksomhedernes og jeres interesse at etablere konstruktive samarbejder bygget på respekt for hinanden, hvor I gør brug af hinandens viden og kompetencer. Det giver bedre løsninger for borgerne, mere effektiv drift hos jer og flere jobs i virksomhederne.

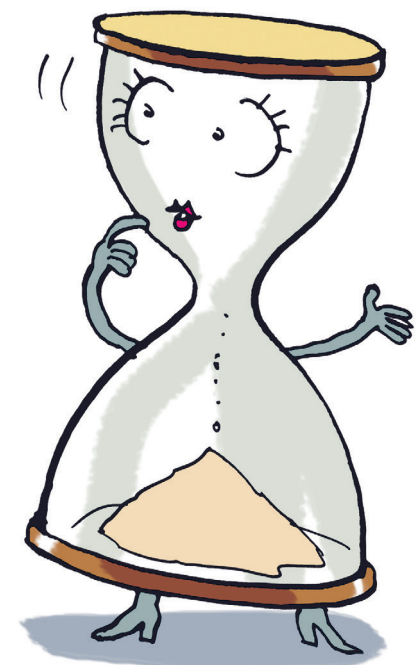
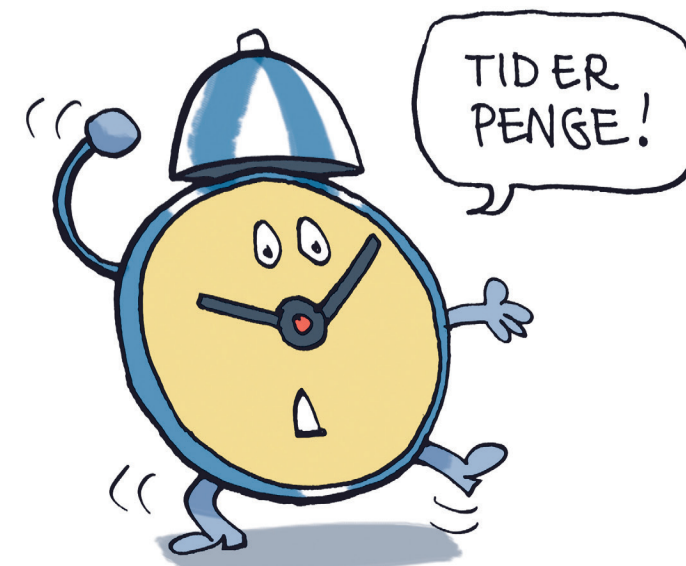
VIRKELIGHEDEN FOR DE SMÅ TEKNOLOGIVIRKSOMHEDER

Nye virksomheder er måske netop dem, der kommer med de særligt innovative velfærdsteknologier. De kan dog også være særligt udfordrede af den kommunale virkelighed, da de ikke har en produktportefølje, der kan supplere dem med andre indtægter, mens de venter på, at I beslutter jer for et køb. Det gør ondt på likviditeten, og kan godt gøre ondt på deres ønske om at vise, hvad de kan. Derfor kan det blive et stressende bekendtskab. Ikke fordi de mangler respekt, men fordi de mangler penge.

Sådan tænker selv dygtige virksomheder om kommuner – nogle gange

Det er farligt at generalisere. Især når det kommer til virksomheder. De er vidt forskellige – fra de helt små og nystartede teknologivirksomheder, til de større og mere etablerede. Fra de erfarne til de meget uerfarne. Fra dem med ingeniører til dem med mange sælgere. Nogle gange vil man støde på virksomheder, der lidt groft og karikeret tænker at:

- »Salg til kommunen? Det må ligge i indkøbsafdelingen. Hvor skulle det ellers være?«
- »Kommunen er en ugenomsagelig labyrint, hvor ingen andre end dem, der går på arbejde i den, kan finde ud eller ind. Hvem beslutter egentlig hvad her?«
- »Det gik kanon! De sagde, de ville træffe en hurtig beslutning, så om et par dage ved jeg, om vi har en aftale eller ej.«



Gode råd

- Sæt jer ind i virksomhedernes virkelighed og sæt ord på forskelle og fordomme. Det er med til at nedbryde dem
- Lad ikke forskelle være en stopklods for samarbejde. De er naturlige, og hvis de bliver brugt fornuftigt, kan de skabe værdi på alle bundlinjer

Forord

Vækst og velfærd hænger sammen og er afhængige af hinanden. Det offentlige har brug for virksomheder, der laver nye og bedre velfærdsløsninger. Virksomhederne har brug for det offentlige som aftager af produkter og services, der kommer borgerne til gode.

Vi er hinandens indbyrdes forudsætninger for at fastholde og videreudvikle velfærdssamfundet.

Derfor glæder jeg mig som sundheds- og omsorgsborgmester i København over alt, der kan bidrage til et tættere samarbejde om velfærd. Det gælder også denne bog. Den er i sig selv et bevis på, at samarbejdet ikke længere kun er på den politiske dagsorden, men også er blevet en del af dagsordenen ude i hverdagen i kommunerne og i virksomhederne.

Der er stadig behov for at sikre en god hverdag for ældre, børn og unge, socialt udsatte – og alle andre med behov for hjælp. Vi ser ind i en fremtid med manglende arbejdskraft inden for de store velfærdsområder, og vi skal tænke i nye løsninger. Derfor er der et stort behov for virksomheder, der udvikler velfærdsteknologiske løsninger, som kan bidrage med en ekstra dimension og løfte velfærden nu og i fremtiden. Velfærdsteknologi skal være med til at højne borgernes livskvalitet og bidrage til et liv med frihed, tryghed og fællesskaber.

Samarbejdet mellem det private og det offentlige er i udvikling – særligt når det gælder de forskellige velfærdsområder. Der er behov for virksomheder, der tænker smart og i sam-

arbejde med os i kommunerne kan finde på gode løsninger til vores borgere. Der er brug for virksomheder, der har mod til at eksperimentere med nye løsninger – og har mod til at stoppe brugen af en teknologi, hvis den ikke giver værdi. Udvikler vi løsninger sammen via øget dialog og inddragelse får vi produkter og løsninger, der matcher behovet for velfærdsløsninger. Teknologien skal gøre hverdagen lettere og kunne anvendes af borgerne.

Udvikler vi løsninger sammen, kan de være grobund for ikke blot bedre løsninger til borgerne, men også nye arbejdspladser i Danmark – og eksportindtægter fra hele verden.

Forhåbentlig kan denne version af bogen også være en inspirationskilde til, hvordan kommuner nu og i fremtiden kan hilse virksomheder og velfærdsteknologi velkommen.



Sisse Marie Welling

Sundheds- og omsorgsborgmester i Københavns Kommune

Læsevejledning

Kære læser

Denne bog er blevet til, fordi vi ønsker at flere kommuner og virksomheder mødes og får gavn af hinanden. I Erhvervshus Hovedstaden ved vi fra vores arbejde med at koble virksomheders løsninger med kommunale behov, at begge parter har kanter, der kan opleves som skarpe. Vi vil med bogen gerne file kanterne lidt rundere. Med »10 skarpe« ønsker vi at skabe øget forståelse for jeres virkeligheder og dermed for jeres forskelligheder. En forståelse, som vi håber, kan være med til at lette jeres samarbejde med virksomheder.

Til kommunen kredser de »skarpe« om, hvordan I kan forstå virksomheden som leverandør og samarbejdspartner. Vi giver en bedre forståelse af private virksomheders »mindset« – og giver anbefalinger til, hvordan I får virksomhederne til at udvikle og levere bedre løsninger ved at åbne jeres døre for at give virksomhederne indblik i jeres og borgernes virkelighed.

Til virksomhederne kredser de »skarpe« om, hvordan de kan forstå kommunen som kunde og samarbejdspartner, og hvordan de kan være med til at løfte jeres udviklingsarbejde. Vi har valgt at fokusere på det velfærdsteknologiske område, fordi det er et område i vækst. Samfundet kalder på nye og bedre løsninger, og der er brug for, at begge parter bidrager med hver deres styrker, for at vi kan udvikle et bæredygtigt og tidssvarende velfærdssamfund.

Bogen er tænkt som inspiration til jeres arbejde med virksomheder og nye velfærdsteknologiske løsninger, og den giver anvisninger og eksempler på virksomheder og kommuner, som har haft gavn af hinanden. Anvisningerne bygger på vores erfaringer, krydret med input fra en række kommuner og virksomheder. I vores bestræbelser på at komme med skarpe anbefalinger er vi dog også blevet tvunget til at generalisere. Så i praksis vil det være muligt for jer at opleve situationer, som er anderledes, end hvad vi har beskrevet.

Vi anbefaler, at I efter endt læsning vender bogen om og læser de 10 skarpe til virksomhederne. Vi tror på, at det vil styrke jeres muligheder for at skabe succesfulde relationer til virksomhederne og give en bedre forståelse for jeres nuværende og fremtidige leverandører og samarbejdspartnere. I Erhvervshus Hovedstaden arbejder vi fortsat med at facilitere samarbejde mellem virksomheder og kommuner. I er meget velkomne til at kontakte os, hvis jeres kommune søger virksomheder med bestemte løsninger, eller hvis I ønsker at styrke jeres samarbejde med nye eller nuværende leverandører.

God arbejds- og læselyst!

Erhvervshus Hovedstaden

Kolofon

10 SKARPE OM AT MØDES
— en håndbog om hvordan virksomheder samarbejder med kommuner
© 2016 Erhvervshus Hovedstaden
4. udgave, 1. oplag (2000 ekspl.)

AF:
Sara Øllgaard, Kristoffer Riis, Dan Boding-Jensen, Christian Brix og
Gunhild Sander Garsdal

ILLUSTRATOR:
Jens Hage

GRAFISK DESIGN OG TILRETTELÆGGELSE:
Helle Smith Rindom

TRYK:
Lasertryk A/S

ISBN: 978-87-994763-2-9
Printed in Denmark 2022

UDGIVET AF:
Erhvervshus Hovedstaden
Fruebjergvej 3
2100 København Ø
Tlf. 3010 8080
www.ehhs.dk

TAK FOR INPUT OG BIDRAG TIL:
Ida Borch, Katrine Paaby Joensen, Sisse Marie Welling, Jesper Karlberg, Jeppe Stauning,
Jesper K. Thomsen, Brian Holch Kristensen, Ole K. Rasmussen, Peter Julius, Kim Toft
Madsen, Rasmus Weidner, Stine Kruse, Dorthe Solgaard Pedersen, Christian Graversen,
Jesper K. Thomsen, Ann Rasmussen, Jens Nedergaard, Adam Hey, Thomas Hørdam,
Niels Tiedemann, Jens Møller Larsen, Randi Villesbro Jørgensen, Casper Waldemar Hald,
Malene Jæpelt, Martin Haugan Ullerup, Claus Lorents Sørensen, Birgitte Kræmmergaard
og Jens Ole Pedersen.

Om Erhvervshus Hovedstaden og det offentlige marked

Erhvervshus Hovedstaden har gennem en årrække arbejdet med det offentliges udfordringer på velfærdsområderne og med offentlig-privat samarbejde som en del af løsningen. Bogen her trækker på erfaring og viden opnået gennem en række EU-Socialfondsfinansierede projekter, som Erhvervshus Hovedstaden har stået i spidsen for. Bogens 1.-3. udgave hentede fortrinsvis sit indhold fra Offentlige-Private Alliancer (OPALL), som var et 3-årigt partnerskabsprojekt fra 2012-2015, der havde som formål at skabe samarbejder mellem kommuner, virksomheder, forsknings- og uddannelsesinstitutioner inden for de kommunale velfærds-

områder. 4. udgaven henter inspiration fra Sund Vækst programmet, som i perioden 2015-2022 gav 70 virksomheder mulighed for at lægge en forretningsstrategi for deres salgsdialog med kommuner og regioner. De mange erfaringer om, hvordan man gøder jorden for SMV'erne på det offentlige marked, bidrager også til Erhvervsfyrtårn Life Science – Sund Vægt-programmet, der løber fra 2022 og en årrække frem. Projektet har fokus på ulighed i sundhed, og understøtter velfærdsvidenskabelige innovationer, der kan være med til at gøre hovedstadsområdet til et globalt fyrtårn.

Indholdsfortegnelse

Læsevejledning	5
Forord	7
K01 – Derfor er virksomhederne utålmodige	8
K02 – Kunsten at specificere et behov	10
K03 – Tiltræk de rigtige virksomheder	12
K04 – Indkøb uden udbud	14
K05 – Brug udbud smartere	16
K06 – Samarbejde om innovation	18
K07 – Dokumentation er det bedste argument	20
K08 – Kommunen som det levende laboratorium	22
K09 – Når studerende og forskning bliver koblet på	24
K10 – Og nu i gang!	26
Om at mødes på midten	28

10 SKARPE OM AT MØDES

— en håndbog om hvordan kommuner
samarbejder med virksomheder