

Slututvärdering av projekt Innovationssluss 2.0

Stockholm, november 2018

Innehåll

1 Inledning.....	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Uppdrag	3
2 Resultat från halvtidsutvärderingen.....	4
2.1 Förutsättningar	4
2.2 Genomförande	4
2.3 Resultat	5
2.4 Slutsatser och rekommendationer	5
3 Slututvärderingen.....	8
3.1 Genomförande	8
3.2 Resultat och effekter	9
4 Slutsatser och rekommendationer.....	15



1 Inledning

1.1 Bakgrund

Projekt Innovationssluss 2.0 är ett samverkansprojekt mellan Region Örebro län (projektägare), Region Västmanland, Örebro Universitet och ALMI Mälardalen. Projektet har syftat till att skapa en långsiktigt verksam struktur som stödjer utveckling av hälsofrämjande eller effektiviserande idéer och innovationer inom områdena hälso-, och sjukvård, medicinsk teknik och tandvård, och därigenom skapa mervärde för medborgarna i Örebro län och Västmanland. Idé och innovation som uppstår i den egna organisationen såväl som från företag, privatpersoner och organisationer ska stödjas.

En stor del av projektets arbete har bestått i att identifiera svårigheter eller oklarheter i hur man i de egna organisationerna hanterar, eller inte hanterar processerna runt innovation samt skapa förankrade strategier så att processerna blir tydliga och genomförbara i samarbete mellan idébärare, offentlig förvaltning och näringsliv.

Syftet med projektet är att innovationsstödjande verksamhet ska vara en del av Region Örebro läns och Region Västmanlands ordinarie verksamheter. Projektet har syftat till att leverera:

- Processer för att hantera idéer inom verksamheterna.
- Processer för hantering av idéer från företag, privatpersoner och organisationer.
- Strukturer för hur Region Örebro län och Region Västmanland ska arbeta med övriga aktörer inom området.
- Förslag på hur Innovationsslussen ska ingå i ordinarie verksamhet vid projektets slut. Förslaget ska innehålla förslag på funktion och finansiering

1.2 Uppdrag

Kontigo AB har haft i uppdrag att genomföra en följeutvärdering av projektet Innovationssluss 2.0. Syftet med utvärdering av uppdragets genomförande och resultatutveckling har varit att bidra till en förbättrad måluppfyllelse. Den första utvärderingsinsatsen innebar en halvtidsutvärdering av projektet. Denna avrapporterades 2017 och hade fokus på att följa upp nuläget rörande projektets utveckling i förhållande till de mål som formulerats, samt även själva genomförandet.

Under hösten 2018 har slututvärderingen av projektet genomförts. Denna syftar till att bedöma i vilken mån projektet har nått sina mål och bidragit till programmets övergripande mål. Fokus för slututvärderingen är en analys av måluppfyllelse och resultat samt av vilka faktorer som bidragit till att uppfylla respektive inte uppfylla projektets mål och resultat.

Följeutvärderingen har baserats på:

1. Genomgång och granskning av projektets egen dokumentation, uppföljningar samt eventuell tillgänglig statistik.
2. Intervjuer med projektledning och projektpartners (framförallt i styrgruppen).
3. Intervjuer med ett urval av samverkansaktörer och intressenter i projektet som deltagit i genomförande och/eller är målgrupp för projektaktiviteter.



2 Resultat från halvtidsutvärderingen

2.1 Förutsättningar

Innovationssluss 2.0 har varit uppdelat i två delar: delprojekt Örebro och delprojekt Västmanland. I halvtidsutvärderingen konstaterades att förutsättningarna i de två delarna delvis skiljde sig åt. Västmanlandsdelen utgick från en befintlig slussverksamhet inom LTV Innovation där man eftersträvade ett utvecklingsarbete. I Örebro arbetade man istället med att skapa en innovationssluss som handlade om att göra ett omtag och bygga någonting nytt från grunden snarare än att bygga vidare på den befintliga slussverksamhet som drivits i begränsad omfattning på en 25-procentstjänst.

I halvtidsutvärderingen framkom vidare att Innovationssluss 2.0 har samlat flera olika kompetenser, alltifrån personer med koppling till forskningsvärlden, personer med goda kontaktnät i innovationsstödsystemet, samt personer med en bakgrund inom hälso- och sjukvården. Kontigos bedömning var att denna bredd av kompetens och erfarenhet gynnat projektet, och gjort att man parerat risker som annars ofta uppstår i kontaktytan mellan innovations- och entreprenörsvärlden respektive hälso- och sjukvårdsverksamheten. Till exempel var det Kontigo bedömning att projektet genomsyns av en respekt för vårdens säkerhetstänkande, och ett grundantagande om att innovationers användbarhet i vårdproduktionen är av avgörande betydelse.

Kontigos sammanfattande bedömning gällande förutsättningar utifrån halvtidsutvärderingen var att Innovationssluss 2.0 var relativt väl förankrat och att det fanns en vilja i regionerna att skapa etablerade verksamheter. Slutsatsen var således att det fanns förutsättningar för en långsiktig etablering, givet att projektet kommit fram till fungerande arbetssätt.

2.2 Genomförande

Innovationssluss 2.0 var inledningsvis försenat. Styrgruppen sammanträffade i ett relativt sent skede, och den nuvarande projektledaren kom in i projektet först ett halvår efter projektstart. Kontigos intervjustudie indikerade att flera personer i projekt hade en relativt vag bild av upprinnelsen till projektet. Bedömningen gjordes att det finns en tydlig samsyn kring det rådande syftet, inriktningen och arbetssättet samt att man hade en kunnig och driven projektledning som väl utnyttjat den tid som de facto funnits tillgänglig för projektgruppen i dess nuvarande form.

Kontigos bedömning från halvtidsutvärderingen var vidare att Västmanlandsdelen av projektet hade kommit in i projektet med ett tydligare momentum, vilket bland annat visade sig i ett större antal idébärare. Samtidigt gav Örebros utgångspunkt möjlighet att gå mer grundligt tillväga i att utreda och hantera alla delar och detaljer i uppbyggandet av slussverksamheten. En intervjuperson menade att Örebro hade fått igång ett inflöde av idébärare och att man därmed fått upp farten även i detta avseende. Örebro-delen hade även en större bemanningsresurs. Örebro-delen av projektet har i stor utsträckning arbetat med att lösa grundläggande frågeställningar, t.ex. kring fribrev, och man har tydligt utstakade målsättningar i termer av att mejsla ut en väldokumenterad idébärar-process.

I Örebro har projektet arbetat under beteckningen Innovationssluss 2.0, med avsikt att synas och skapa en närvaro i landstingets verksamhet. Kontigos bedömning var att Västmanlands-delen i mindre utsträckning arbetat synligt under projektets flagg. Kontigos bild i halvtidsutvärderingen var



att Innovationssluss 2.0 inte på samma sätt är känt bland idébärare i Västmanland, som istället är bekanta med LTV Innovation (efter omorganisationen Region Västmanland Innovation).

Kontigos intervjuer i halvtidsutvärderingen visade även att man i delprojekt Västmanland inte aktivt kunnat marknadsföra Innovationssluss 2.0, eftersom man arbetat med en relativt liten bemanningsresurs. Mycket av det utvecklingsarbete som skett i denna del av projektet bedömdes av Kontigo handla om samordning av innovationssystemet. Då själva slussverksamheten redan varit på plats, har man kunnat lyfta perspektivet inte minst genom samarbete i nätverket Välfärd och hälsa. Detta är ett tydligt exempel på aktiviteter som bidrar till målet till att upprätta strukturer för hur man ska arbeta med övriga aktörer inom området.

Kontigos intervjuer indikerade vidare att det finns en spänning i projektet mellan att å ena sidan att arbeta utvecklingsorienterat, och att å andra sidan leverera output i termer av innovationer och hanterade idébärare. Några intervjupersoner menade att det fanns en brist i hur projektet är riggat; dessa menade att utvecklingsperspektivet i den här fasen av arbetet är viktigare än en genomströmning av idébärare.

Kontigos bedömning var att en genomströmning av idébärare både kan tjäna som indikator på projektets momentum, samt tjäna som fall för att utarbeta lösningar kring specifika frågeställningar. En genomströmning av idébärare sågs av Kontigo även som viktigt för att utveckla idébärarprocessen och arbeta fram typexempel och mallar. Kontigo bedömde det därför som positivt att inflödet av idébärare rapporterades ha ökat även i Örebro-delen. Bilden som materialinsamlingen gav var att samverkan mellan delprojekt Örebro och delprojekt Västmanland fungerat bra; flera intervjupersoner talade om ett givande ömsesidigt lärande. Däremot såg Kontigo frågetecken kring den framtida samarbetsformen mellan delprojekten.

Kontigos samlade bedömning av genomförandet i halvtidsutvärderingen var att projektet inledningsvis hämmats av förseningen i inledningsskedet, men att man därefter kunnat hålla ett bra tempo i arbetet och bedrivit ett målinriktat utvecklingsarbete med fokus på konkret problemlösning.

2.3 Resultat

Utifrån halvtidsutvärderingen såg Kontigo inte att det gick att tala om en output i termer av innovationer som nått marknad (dock fanns det enskilda exempel på faktiskt implementerade innovationer). Istället såg Kontigo främst en output i form av nöjda idébärare. Idébärare som Kontigo talat med hade fått hjälp med att testa produkter och arrangera fokusgrupper, och var i allmänhet nöjda med det stöd de fått. Volymerna var ännu inte särskilt omfattande, men några intervjupersoner rapporterade som nämnts att ett ökande antal idébärare var på väg in i projektet. Kontigo bedömde också att det skett en tydlig utveckling i projektet med avseende på centrala frågor kring immateriella rättigheter och fribrev, och en medvetenhet om behovet av att utveckla en tydligare process och diskutera frågor om finansiering av idébärare samt positionering av slussverksamheterna.

2.4 Slutsatser och rekommendationer

2.4.1 Struktur/plattform



Samsyn kring hur projektets delar ska förhålla sig till varandra framöver. Kontigo bedömde att det fanns en vilja att skapa en etablerad verksamhet i RÖL, och att utveckla den befintliga slussverksamheten i Västmanland. Däremot såg vi att det i dagsläget kvarstod frågetecken kring vilken inbördes relation dessa slussverksamheter ska ha. Detta inte minst i ljuset av de olika spetsområden som föreligger, där man i Västmanland utmärker sig inom automation och medicinteknik, medan man i Örebro istället har en forskningstyngd i och med närheten till universitetssjukhuset.

Kontigos rekommendation var därför att fortsätta diskussionen om hur/om slussverksamheterna ska hänga samman, och hur de kan vara nischade. Slutsatsen av en sådan diskussion har implikationer på det fortsatta arbetet med Innovationsluss 2.0. Denna diskussion ansågs behöva föras av styrgrupp och projektgrupp tillsammans.

Nationell kontext. Vid tiden för halvtidsutvärderingen samverkade Innovationslussarna med testmiljöer regionalt. Utbudet av sådana miljöer är dock nationellt, och här såg Kontigo en möjlighet för Innovationsluss 2.0 att bidra till 1) en nationell positionering av Örebro-Västmanlands erbjudande, samt att 2) erbjuda den enskilde idébäraren en nationell överblick och kontaktvägar när andra miljöer är mer lämpade. Även marknaden är från idébärarens perspektiv ofta som minst nationell. Här noterade Kontigo således att det borde finnas samverkansmöjligheter genom t.ex. HTA-nätverket, för att kunna erbjuda en nationell ingång till innovatörer.¹

Kontigos rekommendation var därför att ta fram strategi för nationell samverkan och positionering. Även detta ansågs som en diskussion som borde föras av styrgrupp och projektgrupp tillsammans.

2.4.2 Specifika resurser

Permanentning av slussverksamhetens finansiering, inklusive betalningsmodell. Även om Innovationsluss 2.0 vid tiden för halvtidsutvärderingen ansågs ha goda förutsättningar för att etableras, var det Kontigos bedömning att det fanns anledning att fortsätta det strategiska arbetet med att nå en permanent finansiering. Omfattningen av finansieringen bestämmer i stor utsträckning innovationslussverksamhetens möjligheter att utforma ett erbjudande. Därmed ansågs det av vikt att få kännedom om hur stor betalningsviljan från finansieringshåll faktiskt är.

En central del av denna frågeställning blir också att hitta en betalningsmodell för att finansiera fokusgrupper och liknande med vårdpersonal – Kontigos bedömning var att slussverksamheterna behövde ett tydligt erbjudande gentemot idébärare, inklusive en tydlig prissättning (på självkostnadsnivå) för att frigöra resurser från hälso- och sjukvården. Alternativt ansågs andra finansieringsformer behöva hittas för att kunna stötta idébärare med finansiering i sådana insatser.

Kontigos rekommendation från halvtidsutvärderingen var därför att arbeta för att nå en permanent finansieringsmodell bestående av fast verksamhetsbidrag samt betalningsmodell för idébärare. I första ledet har projektägare och styrgrupp en tydlig roll och ansvar, medan projektgruppen framförallt bör arbeta med konkreta lösningar på betalningsmodell.

Finansieringsfrågan avseende idébärarna. Innovationsprocessen inom hälso- och sjukvårdsområdet kan vara ännu mer kostsam än motsvarande process inom andra fält. (detta pga. CE-märkning med mera.) Idébärare som Kontigo intervjuat efterfrågade här en större tydlighet kring sådana kostnader, då de kan vara okända för enskilda innovatörer. Intervjupersoner efterfrågade även tydligare förslag

¹ HTA-nätverket bildades 2007 och består av representanter för regionala och lokala enheter för medicinsk utvärdering (Health Technology Assessment), SBU och Socialstyrelsen.



på finansiering, samt i idealfallet att innovationsslussen själv (utifrån en professionell riskbedömning) har möjligheter att investera i intressanta projekt mot en del i framtida avkastning. Kontigos bild var här emellertid att det också är viktigt att inte bygga parallella strukturer i innovationssystemet.

Kontigos rekommendation från halvtidsutvärderingen var således att grundligt utreda vilka möjligheter som står till buds. SLL:s innovationsfond kan vara en modell för att stödja idébärare med finansiering avseende att bekosta exempelvis fokusgrupper med hälso- och sjukvårdspersonal. Även slussverksamheten vid Örebro universitet ansågs kunna erbjuda exempel på former för finansiering. Även här såg Kontigo att projektägare och styrgrupp har ett ansvar för att ta ställning till vilka modeller som är acceptabla och/eller önskvärda.

2.4.3 Process

Dokumentation. Kontigos bedömning var att Innovationssluss 2.0 under tiden för halvtidsutvärderingen arbetade med att utveckla en tydligare process avseende arbetet med idébärarna, men att en sådan ännu inte fanns på plats. Kontigo såg en risk med att man arbetar upp en betydande kunskap i projektet, och i det löpande arbetet tar den för sig självklar. Det ansågs viktigt att göra resultaten så lite personberoende som möjligt genom en tillräcklig dokumentation.

Kontigos rekommendation från halvtidsutvärderingen var därför att dokumentera processen i alla delar, t.ex. former för inflöde av idébärare (vårdpersonal, företag och privatpersoner) och idégenerering, rutiner för utflöde/vidareslussning till andra mekanismer i innovationsstödsystemet, samt uppföljning med idébärare.

Inriktning hälso- och sjukvårdsinnovation. Kontigo bedömning var vidare att samverka med Almi Mälardalen gjorde att innovationskompetens, och verktyg för att stödja innovatörer, var tillgängliga. Däremot bedömde vi att detta kan anpassas ännu mer till de särskilda förutsättningar som råder när vi har att göra med en stängd marknad (offentlig upphandling), med fokus på patientsäkerhet och användbarhet. Här ingår rutiner för att informera om riskbedömningar, CE-märkning, upphandlingsregler, med mera. Kontigo bedömde även att Innovationssluss 2.0 inte i förlängningen kan förlita sig på kompetens och verktyg som finns hos Almi, utan måste göra denna kompetens och dessa (anpassade) verktyg till sina egna – som nämnts i en dokumenterad, och således icke personberoende, form.

Kontigos materialinsamling indikerade även att idébärare inom Västmanlanddelen saknat riktlinjer och rutiner gällande fribrev. Här var vår bedömning att man i projektet arbetat vidare mot en lösning, men det kunde vara värt att understryka att även den befintliga slussverksamheten i delar har behov av att en tydligare process.

Kontigos rekommendation från halvtidsutvärderingen var därför att man skulle arbeta fram tydliga mallar för olika typfall av idébärare. Här var distinktionen företagare/anställd/privatperson en skärningsyta. En annan var typ av innovation (t.ex. tjänst, arbetssätt eller produkt), samt mognadsgrad i termer av fas i innovationsprocessen. En ytterligare parameter kunde vara huruvida det finns ett konkret behov i en vårdverksamhet.

Kontigo bedömde även att det kunde finnas anledning att mer explicit formulera rutiner kring information om CE-märkning, forskningskontakt, materialframställning – men även rutiner för att förmedla en grundförståelse i stil med "du vet väl att det här kan ta väldigt lång tid?" eller "du vet väl att en sådan här process innebär väldigt mycket pappersarbete?" Kontigos intervjuer tydde även på



att det saknades rutiner för de fall där privatpersoner eller vårdanställda har en idé, men inte själva vill driva processen vidare.

3 Slututvärderingen

I följande kapitel redogörs för vad som framkommit i Kontigos slututvärdering. Fokus för slututvärderingen ligger huvudsakligen vid analys av måluppfyllelse och resultat kopplat till projektets syften samt av vilka faktorer som bidragit till att uppfylla respektive inte uppfylla projektets mål och resultat. Inledningsvis redogörs kortfattat för vad som framkommit angående genomförandet, organisering respektive ledning av projektet. Därefter diskuteras vilka resultat och effekter som framkommit i granskningen av projektet. Slutligen presenteras Kontigos slutsatser.

3.1 Genomförande

3.1.1 Utmaning att jobba med två regioner med olika förutsättningar

Överlag tycks genomförandet fungerat bra genom gemensamma insatser och mycket avstämningar. I intervjuer framkommer däremot att en begränsning för uppdragets genomförande tycks relaterat till att de två regionerna, Region Örebro och Region Västmanland, haft olika förutsättningar. Det vill säga, det har varit en utmaning att två regioner ska samarbeta inom ett arbetsområde där de har kommit olika långt i utvecklingen. Det beskrivs som en utmaning hur man ska få ihop processerna. Man har ibland befunnit sig i sammanhang där man haft olika förutsättningar, vilket inneburit att man inte alltid fullt ut har kunnat dra nytta av varandra. Skiljelinjerna handlar om att man i Västmanland arbetat för att utveckla verksamheten samtidigt som man i Örebro snarare kan sägas ha arbetat för att hitta en modell för att etablera verksamheten. Att man däremot har arbetat med två externa aktörer (universitetet och ALMI) och som har kunnat bidra med både kompetens och resurser in i arbetet beskrivs som en styrka för projektet.

3.1.2 Vikten av ledning och ändamålsenlig organisering

I utvärderingen framkommer bilden av en välfungerande ledning av projektet. Styrgruppsmötena och de operativa mötena lyfts som en bidragande faktor till de framgångar som gjorts. Bland annat genom att skapa utrymme för effektiv diskussion. Uppfattningen hos respondenterna tycks vidare vara att det föreligger ett brett politiskt mandat för frågan och man har en tro om att strukturkapital långsiktigt kommer att etableras. Relevanta aktörer beskrivs vidare ingått i projektet samt att det funnits kompetens hos alla involverade parter. Engagerade projektaktörer och medarbetare som varit med och haft en grundläggande positiv inställning till samverkan och till att skapa nytta för samhället anses även ha bidragit till resultaten.

Givet detta påtalar vissa respondenter ett behov av ett tydligare ledarskap och engagemang för att skapa bättre och tydligare vägledning och struktur för att driva processerna framåt. Att man kommit olika långt i de olika regionerna har dock varit resurskrävande, vilket kan vara förklaringen till uppfattningen om bristande ledarskap och engagemang. Vidare lyfts det systematiska arbetet och uthålligheten – att hålla i de frågor och aktiviteter som man satt upp, göra klart och diskutera färdigt – som en bidragande faktor till måluppfyllelse.



Vidare framkommer, likt Kontigos bedömning av genomförandet i halvtidsutvärderingen, att även om projektet hämmats av en påtaglig försening i inledningsskedet har man därefter haft ett bra tempo i arbetet och bedrivit ett målinriktat utvecklingsarbete med fokus på konkret problemlösning. ALMI beskrivs även som den naturliga ledaren då de spänner över hela området från innovation till tillväxt. Från Västmanlands sida tycks organisationen vidare följt ordinarie verksamhet och medarbetarna i verksamheterna beskrivs haft relativt stort mandat samtidigt som olika val följts upp av strategiska avstämningar. Uppfattningen tycks även vara att arbetet i arbetsgruppen varit konstruktivt.

Även om respondenternas bild av genomförandet ovan i stort är positiv framkommer i underlagsmaterialet vissa synpunkter. Styrgruppens höga ambitioner och svårigheterna för regionerna att ta hem och förankra/implementera det i verksamheterna framhålls som utmaning i arbetet. Att representanterna i styrgruppen även ibland haft olika mandat beskrivs också ha begränsat genomförandet. Gällande organiseringen framkommer vidare i intervjuerna att referensgruppens delaktighet i det löpande arbetet upplevts marginellt, vilket har resulterat i en begränsad insikt i arbetsprocessen. Ett framtida utvecklingsbehov handlar här om att etablera en struktur för arbetet som är mindre beroende av enskilda personers kompetens och engagemang.

Att arbeta med tydliga fall ("case") för att behovspröva idéer och kommersialisering framhålls som positivt och något som man nu arbetar för att implementera i det framtida arbetet. Detta för att skapa tydligare koppling mellan innovationsstödsystemet och marknaden.

3.2 Resultat och effekter

Följande avsnitt redogör för vad som framkommit i Kontigos slututvärdering av projektet gällande resultat och effekter. Dessa presenteras utifrån de fyra punkter som summerar projektets syfte (se avsnitt 1.1). I slutet av detta avsnitt presenteras även vad som framkommit som möjliggörande respektive begränsande faktorer för måluppfyllelse.

3.2.1 Processer för att hantera idéer inom verksamheterna

Skillnader i resultat och effekter för de två regionerna

I intervjuer framkommer bilden att Region Örebro har skapat en struktur för hur man önskar arbeta, vad man ska avsätta resurser på och hur ansvarsfördelningen ska se ut, även om arbetsprocessen inte än integrerats i det dagliga arbetet. Man går nu in för att sätta en ny organisation. I Region Örebros delrapport "Förslag ordinarie verksamhet innovationssluss" framkommer att det till viss del utarbetats processer för att hantera innovativa idéer inom verksamheterna. Det beskrivs att *"Arbetet har förankrats genom praktisk handläggning av innovationsärenden från olika kundgrupper, genom workshops med Region Örebro läns anställda, verksamhetsutvecklare och en referensgrupp bestående av chefer inom olika verksamheter. Liknande workshops har genomförts i Region Västmanland med erfarenhetsutbyte mellan samverkansparterna. Det har också skett lärdoms-, och erfarenhetsutbyte vid benchmarking hos andra liknande verksamheter nationellt och internationellt, vid konferenser och kurser, vid samtal med Vinnova och SKL samt med de lokala innovationsaktörerna."*²

Av rapporten går att utläsa att projektgruppen under 2017 och fram till juni 2018 hanterat 25 ärenden från enskilda individer och 15 ärenden från företag. Att det är svårt att se konkreta resultat i

² Region Örebro (2018). Delrapport – Förslag ordinarie verksamhet Innovationssluss.



form av antal idéer och resultat/innovationer utifrån idéerna beskrivs i intervjuer bland annat bero på att det inte finns information om hur idéflödet såg ut innan projektet startades. De långa processerna för nyskapande inom hälso- och sjukvården gör det svårt för idéer att förverkligas inom ramen den korta projektperioden. För att skapa bättre förutsättningar framöver beskrivs i intervjuerna att man bör arbeta för att skapa tydligare mandat och tillgång till testmiljöer, vilket är något som man i dagsläget saknar och som är viktigt för innovatören och idéutvecklingsprocessen.

Utifrån Kontigos intervjuer framkommer att Region Västmanland, beroende på att man tidigare bedrivit en viss verksamhet inom området, istället konkretiserat, effektiviserat och förfinat processerna och bättre anpassat dem till innovatörens behov, även om man än inte till alla delar har helt utarbetade processer och standarder. Frågorna ställs nu bland annat i tidigare skeden och man har fått en tydligare bild om vart man kan satsa, vilka som ska vara med samt när olika aktörer behöver engagera sig i en produktutveckling. Även i projektets egen rapport "Region Västmanland Innovation – Medarbetarinnovation och Testmiljö" framkommer att projektet bidragit till möjlighet att testa och befästa verksamhetens tankar om arbetsätt.³ I rapporten kan man bland annat läsa om affärsutvecklingsmatrisen "Fokus Affärsutveckling" som används och som tagits fram av ALMI. Denna beskriver arbetsättet för att ta en innovativ idé till marknaden. Inom modellen finns checklistor som beskriver vad man ska göra i varje steg i processen. Checklistorna har tagits fram i samarbete med Innovationsnätverket Valfärd- och hälsa i Västmanland och utgår från ALMI:s modell "Fokus affärsutveckling". I Region Västmanlands har man idag även personer som är anställda för att jobba med Innovationsslussen och förhoppningen hos respondenter är att man skapat en långsiktig verksam struktur för det.

Innovationsluss 2.0 har även inneburit att man i Region Västmanland fått hjälp med juridik och struktur, vilket bidragit till att arbetet kunnat få en fastare form. I intervjuer och i den egna rapporten⁴ lyfts även att man byggt upp funktionen kring kommunikationen och kontaktvägarna till idébärrare internt och externt samt haft genomgångar tillsammans med jurister kring avtalsavhandlingar och kvalitetssäkringar av verksamheten (om arbetstagares rätt till sin idé). Innovationskoordinatorer finns att tillgå som tar fram beslutsunderlag för varje specifikt ärende. Även om man framförallt verkar ha skapat en standardiserad process tycks det således finnas ett system som kan hantera unika produkter/idéer. Vidare bedriver Region Västmanland Innovation en testverksamhet som möjliggör för idébärrare att få sin idé utvärderad eller testad. Om Region Västmanland innovation inte har möjlighet att bistå vid ett test, exempelvis på grund utav tidsbrist, slussas vidare till annan verksamhet. Utöver ovanstående erbjuder Region Västmanland Innovation även expertutvärdering, användartester/produktutvärdering, klinisk utvärdering, stöd vid kommersialisering och regulatorisk rådgivning.⁵

I intervjumaterialet framhålls att man haft ett jämt inflöde av idéer under hela projekttiden. Däremot har processen i huvudsak gått från idé till koncept. Idéerna har under projektets gång alltså än inte nått fram till kommersialiseringsstadiet. Detta beror på, som beskrivits ovan, att projekttiden om två år är för kort tid för idéer inom området att nå kommersialisering. Gällande idéer från företag har man däremot ibland nått fram till kommersialiseringsstadiet, vilket i huvudsak beror på att kontakten med projektet etableras när idén redan utvecklats och är redo för testmiljön.

3.2.2 Hantering av idéer från företag, privatpersoner och organisationer

³ Region Västmanland (2018). Region Västmanland Innovation, Medarbetarinnovation och Testmiljö

⁴ Region Västmanland (2018). Region Västmanland Innovation, Medarbetarinnovation och Testmiljö

⁵ Region Västmanland (2018). Region Västmanland Innovation, Medarbetarinnovation och Testmiljö



Avsaknad av miljö som främjar inflöde av idéer till processen hämmar

I intervjuerna framhålls att det idag finns en process för hantering av innovativa idéer från företag, privatpersoner och organisationer i Region Västmanland. I och med projektet har man förfinat funktionerna kring den mottagande organisationen samt processen inom slussen för hur man ska hantera idéerna som kommer in. Av intervjusvaren att döma tycks denna process framförallt utvecklats gällande interna idébärare. Arbetsprocessen anses även i intervjuer som möjlig att i förlängningen kunna göra skillnad i jämfört med om man inte hade en sådan verksamhet. Som ovan beskrivits finns i Region Västmanland innovationskoordinatorer vilka erbjuder regulatorisk rådgivning och det finns en struktur för slussning till rätt instans när det är dags att ta ställning till att bilda företag/bolag.⁶ Även om verksamheten är i uppstartsfasen i Region Örebro⁷, uppger en respondent att hen känner sig trygg med att det nu skapats processer och ett arbetssätt för hur man kan hantera de idéer som kommer från privatpersoner.

I intervjumaterialet framkommer att även om innovationsarbetet har skapat en process för hur man ska ta emot idéer, är respondenter mer tveksamma till huruvida man skapat en miljö och klimat där anställda i regionen uppmuntras att komma med idéer. Flertalet intervjuade uppger även att det råder en begränsad kännedom om arbetsprocessen inom den större organisationen. Kunskapen och informationen om innovationsslussen och dess innebörd beskrivs som känd i chefsleden men inte i produktionsleden. Arbetssättet anses således ännu inte vara förankrad ute i organisationerna och man har inte än skapat ett klimat där det finns en tillåtelse eller tillräckliga förutsättningar ute i organisationerna att skapa ett inflöde av innovativa idéer som sedan kan tas emot i innovationsslussen.

Orsaken till det handlar enligt intervjumaterialet om ett hårt tryck ute på arbetsplatserna och rådande resursbrist och att man därmed inte är villig att avsätta resursen lokalt då innovativa arbeten ligger utanför ordinarie arbetsuppgifter. Svårigheter att skapa en miljö som tillåter avsätta resurser till innovationsutveckling inom organisationerna och som ser det som en framtida investering snarare än en kostnad för verksamheten idag, gör det således svårt att nå målet om att idéer och innovationer som uppstår i den egna organisationen såväl som från företag, privatpersoner och andra organisationer ska stödjas. Måluppfyllelsen begränsas som följd av bristande resurser som gör att innovationsfrågan inte ligger högst upp på agendan. Vidare framhålls att detta också sammanhänger med den begränsade projekttiden vilket inneburit att man inte hunnit etablera miljöerna, marknadsföra sitt arbete eller göra sig tillräckligt känd. Viktigt för det fortsatta arbete beskrivs då vara att arbeta fram en tydligare kommunikationsstrategi som kan användas för att genomföra kommunikationsinsatser och sprida kunskap om arbetssättet ner i alla led.

3.2.3 Strukturer för hur man ska arbeta med inom området

Region Västmanland

I intervjumaterialet framkommer att det har skapats strukturer för hur Region Västmanland ska arbeta med övriga aktörer inom området. Relationerna mellan Region Västmanland och ALMI har etablerats och det beskrivs idag finnas en tydlig brygga färdig för när det uppkommer innovationer inom regionen. Det tycks även som att projektet är tydligt länkat till regionens styrkeområde inom välfärd och hälsa, där fokus legat vid utveckling av välfärdsteknik och innovation inom området, samt i satsningen med ALMI. Även i Region Västmanlands egna rapport beskrivs att det skapats en

⁶ Region Västmanland (2018). Region Västmanland Innovation, Medarbetarinnovation och Testmiljö

⁷ Region Örebro (2018). Delrapport – Förslag ordinarie verksamhet Innovationsluss.



värdefull samverkan med främst ALMI Mälardalens innovationsrådgivare, men även med övriga projektpartners.⁸

Av Region Västmanlands rapport framgår att det skapats strukturer för hur man arbetar med andra aktörer inom hälsa och välfärd. När en idé eller lösning verifierats kan Region Västmanland Innovation exempelvis erbjuda personal som är experter inom det specifika området, exempelvis vid riskanalys i utvecklingen av en ny lösning. Det finns även en etablerad kontakt med Utvecklingsenheten som kontaktas när det inkommer ärenden som tangerar gränslandet mellan verksamhetsutveckling och innovation. Vidare hålls möten med en arbetsgrupp på Centrum för digitalisering och när Region Västmanland Innovation har frågor som berör hjälpmedel görs en överenskommelse med en kontaktperson på Hjälpmedelcentrum. Upparbetad kontakt finns även med Medicinsk teknik. När en ny lösning kräver tester i en autentisk vårdmiljö har Region Västmanland Innovation även möjlighet att arrangera detta med berörd verksamhet. Vidare finns kontakt med forskare vid behov av kliniska prövningar, såsom vid Centrum för klinisk forskning, Universitetet eller högskolan. Etablerad kontakt finns även med aktörer som ALMI, inkubatorer och Science Parks för stöd vid kommersialisering.⁹

Vidare har det upprättats externa samarbeten där Region Västmanland bland annat är representerade i styrgruppen för det företagsfrämjande arbetet inom Västmanlands näringslivs- och innovationsstrategi. I denna styrgrupp finns, utöver Region Västmanland, representanter från Mälardalens Högskola, Västerås stad, Robotdalen och några andra företag. Det finns även ett Innovationsnätverk "Välfärd och Hälsa" där Region Västmanland Innovation ingår tillsammans med ALMI, Västerås Science Park, MISTEL testbädd, Mälardalens högskola och Robotdalen. Region Västmanlands innovationskoordinatorer deltar även vid nätverksmöten som hålls av Västerås Science Park och samråder med MISTEL kring idéer där verksamheterna är närliggande (samarbetet innebär utbyte av erfarenheter och kunskap, men kan även innebära att bidra med resurser). Samverkan med Mälardalens högskola sker på flera sätt och Robotdalen har förmedlat testmiljöuppdrag till Region Västmanland Innovation. Ytterligare samarbeten finns med Mälardalens kompetenscentrum för hälsa och välfärd och Nationellt forum för Innovationsstödjare inom Vård – och omsorg.¹⁰ Ytterligare exempel på att samverkan skapats mellan övriga aktörer inom området är de checklistorna som beskriver stegen i processen med medarbetarinnovation. Dessa har tagits fram i samarbete med Innovationsnätverket Välfärd- och hälsa i Västmanland och som utgår från ALMI:s modell "Fokus affärsutveckling".¹¹

Region Örebro

Intervjumaterialet ger en delad bild av om man skapat strukturer för hur man i Region Örebro ska arbeta med övriga aktörer inom området. Vissa framhåller att man inte har jobbat så mycket med att skapa strukturer för arbetet med andra aktörer, medan andra menar att man till viss del lyckats med detta.

Utifrån Region Örebros delrapport går det dock att urskilja att det inom ramen för projektet har skapats former för samtal och erfarenhetsutbyte. Det har genomförts workshops med Region Örebro läns anställda, verksamhetsutvecklare och en referensgrupp bestående av chefer inom olika

⁸ Region Västmanland (2018). Region Västmanland Innovation, Medarbetarinnovation och Testmiljö

⁹ Region Västmanland (2018). Region Västmanland Innovation, Medarbetarinnovation och Testmiljö

¹⁰ Region Västmanland (2018). Region Västmanland Innovation, Medarbetarinnovation och Testmiljö

¹¹ Region Västmanland (2018). Region Västmanland Innovation, Medarbetarinnovation och Testmiljö



verksamheter. Liknande workshops med fokus på erfarenhetsutbyte har även ägt rum i Region Västmanland. Lärdomar och erfarenhetsutbyte har vidare skett vid benchmarking vid bland annat konferenser och kurser samt i samtal med Vinnova och SKL och de lokala innovationsaktörerna.”¹²

Begränsad gemensamt arbete mellan regionerna

Projektet beskrivs i intervjuer ha inneburit att man hittat vägar för samarbete mellan de fyra huvudsakliga samverkansaktörerna. Att aktörerna inom en region samarbetar beskrivs i intervjuer kunna generera en mer livskraftig miljö för innovation och det fortsatta samarbetet mellan framförallt regionerna beskrivs drivas av ömsesidigt lärande. Man har fått till ett samarbetsklimat och börjat lära känna varandra över regiongränserna och hur respektive part arbetar. Nätverket som bildas har underlättat kontakten mellan olika parter, vilket gjort att man fått till processerna för hur man ska slussa idéer och kontakter mellan varandra. En betydligt ökad förståelse för varandras roller beskrivs ha lagt en bra grund för framtida samverkan och att det är de nuvarande aktörerna som även är aktuella för en fortsättning betraktas som en styrka för verksamhetens framtid.

I intervjumaterialet finns dock uppfattningen att samverkan mellan Region Örebro och Region Västmanland varit begränsad, och med ett tydligare gemensamt arbete mellan respektive region och ALMI. Intervjumaterialet ger bilden av att man arbetat var för sig, vilket man menar sammanhänger med att regionerna har olika förutsättningar och kommit olika långt i arbetet och att man därmed jobbar med olika saker och har olika behov. Men även om samverkan inte varit så tydlig regionerna emellan, upplevs det inte som att man jobbat isolerat från varandra. Även om processerna har varit parallella anser respondenter att man ändå skapat en modell inom Region Västmanland som Region Örebro kan dra nytta och lärdomar av, och vice versa. I den meningen tycks Innovationsluss 2.0 vara ett sammanhållet projekt där man kan dra erfarenheter och lärdomar av varandra. Trots att projektet kanske inte kan sägas ha åstadkommit en tydlig samverkan mellan Region Örebro och Region Västmanland, verkar det ha skapats vägar för samtal och en relation till varandra, samt till viss del en samsyn och lärande mellan parterna.

Engagemanget hos involverade parter framhålls som en viktig framgångsfaktor för samverkan och genomförandet av projektet. Det är också viktigt att se att enskilda individer i en sådan här verksamhet har en viktig roll för skapandet av samverkan och knyta samman olika aktörer, något som gör drivkrafter och motivation på individuell nivå kan ha avgörande betydelse för genomförandet. Skillnader mellan vad aktörerna ser som viktigast (som affärsnytta, patientnyttan eller effektivitet) menar vissa respondenter har tagit tid att hantera och hämmat genomförandet.

3.2.4 Innovationslussen som del av ordinarie verksamhet

Region Västmanland

I Region Västmanlands rapport framhålls vikten av Hälso-och sjukvårdsverksamheternas engagemang för att Region Västmanland ska kunna utföra sitt uppdrag, bidra till ett gott klimat för innovation samt tillgängliggöra regionen för utveckling av idéer. Bland annat har en dialog inletts med Centrum för hälso-och sjukvårdsutvecklingen för att identifiera ett lämpligt forum där innovationskoordi-

¹² Region Örebro (2018). Delrapport – Förslag ordinarie verksamhet Innovationsluss.



natorerna har möjlighet att diskutera olika frågor och satsningar. Det förs även dialog om att upp-
rätta en funktion för Region Västmanland Innovation med mandat att fatta beslut om exempelvis
vilka innovationsprojekt som ska prioriteras. Det förslag som givits är att använda Hälso-och sjuk-
vårdsgruppen som referensgrupp. I rapporten går vidare att läsa om hur de olika aktörerna fortsatt
ska ingå i verksamheten. Vidare finns en finansieringsplan för Region Västmanlands arbete med In-
novation där Centrum för Regional utveckling anslagits 2 mkr årligen. Verksamhetens budget beslu-
tas av chefen för Regional utveckling- Näringsliv.¹³

Region Örebro

I intervjuaterialet framkommer att man för dialog för hur man ska skapa rätt mandat i de olika
verksamheterna för att möjliggöra effektiva beslut. I Region Örebros delrapport finns ett utarbetat
förslag för verksamhetens framtida finansiering och som har lyfts till regionledningen för igångsät-
tande, även om verksamheten fortfarande befinner sig i uppstartsfasen och det därmed är svårt att
förutsäga exakt hur och i vilken omfattning som verksamheten kommer att beskrivas i fortsätt-
ningen. Behovet av flexibilitet löses genom att vid behov ta in resurser.¹⁴ Verksamhetens intäkter
finansieras initialt via Region Örebro län. Pricewaterhouse Cooper, PwC, har sedan anlåtats för ge-
nomlysning och förslag för framtida betalnings- och ersättningsmodeller och budget för framtida
verksamhet.¹⁵

Även om en del respondenter i intervju med Kontigo beskriver förankringsarbetet som svårt ute i
verksamheterna, tycks således både Region Örebro och Region Västmanland ha utarbetade förslag
för hur Innovationsslussen är tänkt att ingå i ordinarie verksamhet efter projektavslut.

¹³ Region Västmanland (2018). Region Västmanland Innovation, Medarbetarinnovation och Testmiljö

¹⁴ Region Örebro (2018). Delrapport – Förslag ordinarie verksamhet Innovationsluss.

¹⁵ Region Örebro (2018). Delrapport – Förslag ordinarie verksamhet Innovationsluss.



4 Slutsatser och rekommendationer

En sammanfattande bedömning av resultat och måluppfyllelse kopplat till projektet syfte görs i figuren nedan. De mål och syften som formulerats för projektet rör i stor utsträckning utveckling och etablering av ett nytt arbetssätt kring innovationer inom hälso- och sjukvård, samt hur detta arbetssätt kan implementeras i en löpande verksamhet. Projektets syfte rör primärt projektets strukturpåverkan, det vill säga hur projektet bidrar till att på ett förändra och utveckla förutsättningarna för ett kontinuerligt och löpande arbete med innovation inom hälso- och sjukvård. Kontigos bedömning är att projektet i stor utsträckning uppnått de syften som formulerats för arbetet. Eventuella skillnader mellan Region Örebro och Region Västmanland sammanhänger ytterst med skilda förutsättningar och ingångsvärden för arbetet som fanns mellan regionerna och enligt Kontigos bedömning inte om skillnader i vad regionerna har presterat.

Figur 1: Sammanfattning av mål och resultatuppfyllelse. Källa: Kontigo

Bedömningen bör ses mot bakgrund av regionernas olika ingångsvärden och förutsättningar

MÅL	UTFALL/RESULTAT
Processer för att hantera idéer inom verksamheterna.	Örebro: Till viss del uppnått. Struktur för hur man önskar arbeta har utarbetats. Nu ska en organisation för detta formas Västmanland: Uppnått. Även om man inte till alla delar har helt utarbetade processer och standarder har man pga. tidigare verksamhet kunnat konkretiserat och förfinat processerna
Processer för hantering av idéer från företag, privatpersoner och organisationer.	Örebro: Uppnått. Verksamheten är i uppstartsfas men processer och arbetssätt för hantering av idéer från privatpersoner finns Västmanland: Uppnått. I projektet har man förfinat funktionerna kring den mottagande organisationen samt processen inom slussen för hur man ska hantera idéer som kommer in
Strukturer för hur Region Örebro län och Region Västmanland ska arbeta med övriga aktörer inom området.	Örebro: Till viss del uppnått. Delad uppfattning råder gällande denna måluppfyllelse. Det har skapats former för samtal och erfarenhetsutbyte. Västmanland: Uppnått. Samverkan med bl a ALMI. Projektet är länkat till regionens styrkeområde inom välfärd och hälsa. Både interna och externa samarbeten har etablerats.
Förslag på hur Innovationsslussen ska ingå i ordinarie verksamhet vid projektets slut. Förslaget ska innehålla förslag på funktion och finansiering	Örebro: Uppnått. Dialog förs om verksamheternas mandat och finansiering. Eftersom verksamheten befinner sig i uppstartsfas är det dock svårt att säga exakt hur och i vilken omfattning verksamheten kommer att bedrivas fortsättningsvis. Västmanland: Uppnått. Förslag finns för hur olika aktörer ska ingå i den fortsatta verksamheten, finansieringsplan samt förslag om att använda Hälso-och sjukvårdsgruppen som referensgrupp



Ser vi till genomförandet av projektet så kan våra iakttagelser och reflektioner som redovisats i föregående kapitel summeras i figuren nedan. Figuren har fokus på de framsteg vi menar att projektet har gjort samt de utmaningar som funnits i arbetet och är viktiga lärdomar för en fortsatt verksamhet. Framstegen i genomförandet rör i stor utsträckning ledningen av projektet och den samverkan som etablerats mellan aktörerna i projektet och externt samt det sätt som utvecklingsarbetet har bedrivits på. De utmaningar vi har kunnat konstatera rör bland annat den anspänning som projektets försenade uppstart har inneburit liksom de skillnader i förutsättningar, ingångsvärden och sammanhang som funnits mellan Västmanland och Örebro. Vidare har funnits utmaningar vad gäller det innovativa klimatet i den miljö som projektet verkar liksom ett tydligare ledarskap och engagemang från finansierarna. En viktig utmaning handlar om att skapa en struktur där man är mindre beroende av enskilda persons kompetens och engagemang.

Figur 2: Projektets framsteg och utmaningar – en sammanfattning. Källa: Kontigo

FRAMSTEG	UTMANINGAR
<ul style="list-style-type: none"> • Samverkan mellan aktörerna har skapat ökad förståelse för varandras roller och lagt en bra grund för framtida samverkan. Att aktörerna är med i en fortsättning är en styrka för verksamhetens framtid. • Väl fungerande ledning • Engagerade projektmedarbetare och en grundläggande positiv inställning till samverkan samt att skapa nytta • Systematiskt och målinriktat utvecklingsarbete med fokus på konkret problemlösning • Tempo i arbetet samt uthållighet i att driva frågorna och processerna framåt • Arbeta med tydliga case för att pröva idéer för att skapa tydlig koppling mellan innovationsstödssystemet och marknaden • Gemensamma insatser och kontinuerliga avstämningar har bidragit till ett gott genomförande. • Samarbete med externa aktörer (universitetet och ALMI) har bidragit med kompetens och resurser 	<ul style="list-style-type: none"> • Försenad uppstart har hämmat genomförandet • Olika förutsättningar mellan regionerna har begränsat samverkan och nyttan regionerna kan ha av varandra • Behov av att etablera en struktur för arbetet som är mindre beroende av enskilda personers kompetens och engagemang. • Till viss del avsaknad av tillåtande klimat för innovatörer och nytänkande, bla orsakat av resursbrist är hämmande • Behov av tydligare ledarskap och engagemang från finansierarna för att skapa bättre och tydligare vägledning och struktur för att driva processerna framåt. • Referensgruppens delaktighet i det löpande arbetet har upplevts marginellt vilket skapat begränsad insikt i arbetsprocessen.



Våra slutsatser och rekommendationer för ett fortsatt arbete handlar om:

Tillåtande klimat för innovatörerna och resurstillgång viktigt för ett fortsatt långsiktigt arbete

Även om det skapats förståelse för arbetsprocessen och man har kommit en bra bit på vägen i arbetet, både i region Örebro och region Västmanland, anses förutsättningarna för ett fortsatt långsiktigt arbete av flera intervjuade vara avhängigt ett tillåtande klimat för medarbetares innovationsutveckling inom hälso- och sjukvården. Något som i många fall kan begränsas av resursbrist. Det hårda trycket ute på många arbetsplatser inom hälso- och sjukvården idag beskrivs bland annat innebära att organisationen/ledningen inte självklart vill avsätta resurser för innovationsutveckling. Detta innebär att innovationsutveckling, framförallt avsatt tid för detta, inte främjas inom verksamheten. Goda förutsättningar inför framtida arbete grundar sig således på att chefer och övrig ledning främjar och uppmärksammar arbetsprocessen genom att efterfråga ett nytänkande inom organisationerna så att idéutveckling främjas bland medarbetare, vilket i sin tur gör det möjligt att slussa dem vidare till rätt ställe. Det vill säga, man bör arbeta för att skapa ett tillåtande klimat, förankra arbetet och hitta ett sätt för innovatörerna att bära vidare sin idé – både om man vill kommersialisera den eller ta fram den lokalt för att förbättra sin egna organisation. Att även hitta metoder för de personer som inte alltid vill bli innovatörer, som endast eftersträvar erkännande för sin goda idé utan att behöva bli personligt engagerad i innovationsprocessen, framhålls likaledes som viktigt för det fortsatta arbetet. Det behöver således inte uteslutande vila på ekonomiska belöningar utan det handlar om skapandet av ett arbetsklimat som gör att man får erkännande för sina idéer. Man bör inte stänga innovationsprocessen för kommersialisering. Enligt en respondent verkar en sådan tillåtande miljö och kultur successivt kunna växa fram över tid, och en annan respondent framhåller ett mer konkret exempel och hävdar att en sådan miljö skulle kunna främjas genom att exempelvis knyta forskningsenheterna närmare verksamheten.

En viktig förutsättning för den fortsatta verksamheten är att det finns ett tydligt mandat och uppdrag för den organisation och verksamhet som sätts. En del i detta handlar om en förståelse av att logiken för innovationsprocesser och -verksamhet skiljer sig den logik som kännetecknar en sjukvårdsorganisation.

Våga lyft blicken – ett långsiktigt- och helhetsperspektiv!

För att undvika att resurstillgången sätter stopp för framtida utveckling bör man enligt intervju-materialet börja betrakta det som en framtida investering snarare än en kostnad för verksamheten idag. Det är även viktigt att skapa sig ett helhetsperspektiv över budgeten och den potentiella nytto-vinningen. Man måste våga lyfta blicken och se hur hela samhället kan spara pengar än att enbart se till kostnaden för den enskilda avdelningen.

Kompetent och engagerad personal avgörande – men samtidigt viktigt undvika personberoende

För att skapa synergieffekter och processer är det vidare viktigt att det finns en ledning som är engagerad och med förmåga att tillsätta rätt personer att driva genomförandet. För det framtida arbetet framhålls i intervjuerna vikten av att etablera strukturer och arbetssätt som gör verksamheten mindre personberoende. Samtidigt framhålls vikten av att involvera personer och aktörer i rådgivningsprocessen som har kompetens och engagemang att driva arbetet framåt. xÄven för ett fortsatt arbete framhålls ett engagemang från verksamheternas högsta ledning som viktigt.

Ett annat potentiellt hinder för kontinuitet tycks i intervju även utgöras av styckade tjänster där enbart en begränsad procent av tjänsten går till arbetet inom Innovationsslussen, vilket kan leda till ett begränsat fokus hos personen för utveckling av arbetsprocessen och samverkansarbetet.



Lyfta fram goda exempel som sporrar till engagemang

I intervjumaterialet framkommer även att det framtida arbetet kan gynnas av att lyfta fram goda exempel på hur man kan jobba med innovativa idéer på bästa sätt och sedan sprida det. I innovationsprocesser inom hälso- och sjukvården är det ofta få idéer som kommersialiseras i slutändan, de faller ifrån allteftersom vilket gör det svårt att få fram exempel på att man har lyckats. För att visa på innovationsslussens framgång och öka inflödet av idéer som kommer in samt antalet som kommer igenom hela vägen till kommersialisering, och på så sätt öka förutsättningarna för innovationsslussens fortlevnad, anses det således viktigt att tydligt förmedla resultaten så att det även prioriteras från politikens håll.

Skapa god förståelse för varandra och flexibla processer

I intervjumaterialet framkommer att det är viktigt att tillsammans hjälpas åt för hur man kan arbeta för att förbättra nyttan som var och en har förmåga och krav på sig att skapa, oavsett om det är af-färsnyttan, patientnyttan eller effektiviteten. För att göra detta krävs att projektet till stor del jobbar för att skapa förståelse för varandra och att man har olika ägardirektiv/ansvarsroller. Det framhålls även i intervjumaterialet som viktigt att skapa flexibla processer. Även om processen från idé till kommersialisering innehåller steg bör dessa inte vara fastställda.

