

Näringsdepartementet
103 33 Stockholm

Innovationsslussar- Nya samverkansmiljöer och kommersialisering av innovationer inom hälso- och sjukvården

Slutrapport av regeringsuppdraget ”Uppdrag att genomföra en satsning med syfte att öka antalet samverkansmiljöer som stimulerar kommersialisering av innovationer inom hälso- och sjukvården”

Sammanfattning

Inom ramen för VINNOVAs satsning på uppbyggnad av innovationsslussar inom hälso- och sjukvården har sex innovationsslussar i Skåne, Stockholm, Uppsala, Västerbotten, Västra Götaland och Östergötland finansierats under drygt tre år. Inom innovationsslussarna arbetar personer med vård-, teknisk- eller affärskompetens med att ta emot och utveckla idéer som kommer in från företag eller vårdpersonal.

Innovationsslussarnas syfte är att utveckla produkter/tjänster som kommersialiseras och/eller bidrar till att förbättra hälso- och sjukvården. De ska också fungera som ingång för företagen in i hälso- och sjukvården. Det finns en ambition att innovationsslussarna ska göra hälso- och sjukvården till en mer attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda alternativa karriärvägar och nya möjligheter att påverka den egna arbetsituationen.

Med utgångspunkt från verkliga behov som finns i vården har totalt ca 2300 idéer värderats hos slussarna. Av dessa har 916 utvecklingsprojekt och 109 nya vardagsnära produkter och tjänster utvecklats. Drygt 60 % av innovationerna från vårdpersonalen kommer från kvinnliga idégivare.

Innovationsslussarna har under programmet utvecklat tydliga processer för att stödja vårdpersonal och företag att utveckla sina idéer. De har även haft dialog med upphandlande enheter med målet att underlätta för nya innovationer att implementeras i vården. Fyra av de sex innovationsslussarna har även fungerat som en extern ingång i vården så att företagen kan testa sina nya idéer hos sina framtida kunder. Företagen har också fått värdefull hjälp i olika viktiga steg i utvecklingen, t ex med CE märkning av medicintekniska produkter. Ca 60 % av de innovationer som tagits fram under projektperioden kommer ursprungligen från företag, resterande från vårdpersonal.

Innovationsslussarna har lett till ett ökat samarbete mellan hälso- och sjukvården, företagen och det omgivande innovationssystemet. Samtliga innovationsslussar är nu permanentade och försätter efter VINNOVAs finansiering med stöd från respektive landsting eller region.

Innehåll

Sammanfattning	1
Bakgrund.....	4
Programmet Innovationsslussar	4
Utgångspunkt för etablering av innovationsslussar	4
Beskrivning av en innovationssluss	4
Programmets syfte och mål.....	5
Utlysningar/finansierade projekt.....	6
Uppföljning och utvärdering	6
Programaktiviteter (kommunikation, resor, nätverk, kompetensutveckling)	6
Resultat	7
Antal idéer, utvecklingsprojekt, implementerade produkter/tjänster, nyföretagande och immateriella rättigheter	7
Processer	9
Kreativt klimat, attitydförändringar	9
Viktiga faktorer för en lyckad innovationssluss	9
Vad är innovationsslussarna mest stolta över?	11
Diskussion och framtida insatser	11
Bilagor	13

Bakgrund

VINNOVA fick år 2008 regeringsuppdraget ”Uppdrag att genomföra en satsning i syfte att öka antalet samverkansmiljöer som stimulerar kommersialisering av innovationer inom hälso- och sjukvården” (N2008/7291/FIN). Uppdraget skulle genomföras i samråd med Almi Företagspartner AB och Innovationsbron AB och efter samråd med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Satsningen skulle omfatta minst 40 miljoner kr. Efter genomfört uppdrag skulle VINNOVA utvärdera projekten och redovisa resultaten till Näringsdepartementet.

Programmet Innovationsslussar

Utgångspunkt för etablering av innovationsslussar

Genom att ta vara på idéer från anställda och utveckla dessa till innovationer som kan kommersialiseras ökar förutom effektivitet, kvalitet och produktivitet inom hälso- och sjukvården, även vårdens attraktivitet som arbetsplats. I intervjuer med personer inom olika landsting har det bedömts att potentialen för att vidareutveckla innovationer som kommer från sjukvårdspersonalen är stor, men att det kräver en utveckling av miljöer som kan ta hand om och vidareutveckla dessa idéer. Förutom att det behövs stöd för att på ett systematiskt och strukturerat sätt utveckla innovationer behövs det också stöd för att implementera innovationer för att de ska kunna användas och bli till nytta för personal och patienter. Detta gäller även innovationer som företag, ofta tillsammans med vården, utvecklar. Ett samarbete med sjukvårdens system för upphandling är därför nödvändigt.

En stor del av de innovationsprojekt som idag drivs inom hälso- och sjukvården, särskilt de med vårdfokus, drivs av kvinnor. Detta gör att en satsning på att utveckla innovationsslussar även kan ha betydelse för att öka kvinnligt företagande.

Finansieringen av innovationsslussarna ska i första hand användas till att avlöna personal för att bygga upp själva strukturen och arbetssättet för innovationsslussen.

Beskrivning av en innovationssluss

Uppgiften för innovationsslussarnas personal är att hitta givande samarbeten mellan de som arbetar inom hälso- och sjukvården, de regionala innovationssystemen samt såddkapital, tidiga investerare, näringsliv, andra potentiella kunder. Personalen arbetar aktivt och på ett strukturerat sätt med att fånga, utvärdera, utveckla och kommersialisera nya eller förbättrade idéer till produkter/tjänster. I arbetet med kommersialisering utnyttjar innovationsslussen befintliga insatsformer och strukturer och utnyttja den väletablerade metodik, erfarenhet och kompetens som finns hos Almi Företagspartner AB. Innovationsslussen fungerar som kontaktnod för företag och övriga aktiva

organisationer i det regionala innovationssystemet som vill utveckla innovationer inom vården. Slussarna är dessutom uppkopplade till hälso- och sjukvårdens upphandlingssystem. En typisk innovationssluss består av två till tre personer som arbetar med slussens processer samt ett antal personer (s.k. idélotsar, /idétransportörer) som en del av sitt vanliga arbete engageras i slussens arbete med innovationer.

Slussarna har fokuserat på produkt- och tjänsteinnovationer och har inte arbetat med processinnovationer eller organisatoriska innovationer.

Programmets syfte och mål

Syftet är att ge stöd för att bygga upp/vidareutveckla innovationsslussar som ska:

- ta till vara, utveckla och kommersialisera idéer från hälso- och sjukvården
- fungera som kontaktnoder för företag och underlätta introduktionen av innovationer inom hälso- och sjukvården

Mål på kort sikt:

- Att fem innovationsslussar har etablerats genom samverkan mellan offentlig verksamhet inklusive Almi Företagspartner AB och Innovationsbron AB samt med näringsliv och sjukvårdens system för upphandling.
- Att innovationsslussarna genom en strukturerad process har påbörjat att stödja, ta till vara och kommersialisera samt implementera potentiella produkt- och tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvården.

Mål på längre sikt:

- Välutvecklade innovationsslussar som framgångsrikt tar till vara idéer inom hälso- och sjukvården, fungerar som företagsnoder samt som noder för innovationsupphandling.
- Innovationsslussarna har etablerat en god förmåga och erfarenhet av att kommersialisera och implementera konkretiserade idéer för produkter och tjänster inom i hälso- och sjukvården.
- Innovationsslussarna har genererat nya produkter och tjänster som har ökat kvaliteten och effektiviteten i hälso- och sjukvården.
- Ökat antal patent och licenser samt ökat nyföretagande inom hälso- och sjukvårdsområdet.
- Ökad samverkan mellan företag och hälso- och sjukvården.
- Ökad innovationsupphandling som lett till högre kvalitet och effektivare hälso- och sjukvård samt ökad tillväxt för företag i Sverige.
- Tillväxt hos företag och ökat intresset hos personalen inom hälso- och sjukvården att vidareutveckla idéer för nya produkter och tjänster.

Utlysningar/finansierade projekt

Inom programmet har 9 förstudier, 6 innovationsslussar samt 5 övriga projekt finansierats. Totalt har samtliga projekt inom programmet finansierats med 40 miljoner kr.

Inom programmet har tre utlysningar genomförts som har vänt sig till landsting eller regioner. Utlysningstexterna utarbetades i samarbete med Almi, Innovationsbron och SKL. I den första utlysningen inkom 13 förstudieansökningar, varav 9 finansierades med 900 000 kr vardera (se bilaga 1). Ansökningarna bedömdes av VINNOVA, SKL, Almi och Innovationsbron.

I den andra utlysningen finansierades fullständiga ansökningar. Bedömningen utfördes av externa experter via skriftlig utvärdering samt intervjuer. Till utlysningen återkom samtliga 9 sökanden som beviljats förstudier samt ytterligare 2 sökanden. Resultatet blev att totalt 6 innovationsslussar finansierades, två under 3 år (Uppsala och Västerbotten) och 4 under 1 år (Göteborg, Stockholm, Skåne och Östergötland).

En tredje utlysning genomfördes för de 4 projekt som fick finansiering för 1 år. Samtliga projekt beviljades förlängning i ytterligare två år men med varierande finansiering baserat på prestationen under år 1. Bedömningen utfördes av externa experter samt VINNOVA.

Inom programmet har dessutom ytterligare projekt finansierats för att öka kompetensen inom slussarna samt öka samarbetet mellan innovationsslussarna. Finansieringen till slussarna har i första hand handlat om att bygga upp innovationsens struktur och avlöna den personal som arbetar med att ta emot idéerna. Behov har funnits av att stödja projekt så att t ex kliniska tester har kunnat genomföras. Därför har två projekt handlat om att ge ytterligare stöd till sådana utvecklingsprojekt.

Uppföljning och utvärdering

Resultaten i projekten har fångats upp via enkäter som skickats ut en gång per år. En halvtidsutvärdering genomfördes maj-november år 2012 (se bilaga 2). Halvtidsutvärderingen har varit uppskattad av innovationsslussarna som en feedback på deras arbete. Dessutom har halvtidsutvärderingen använts som ett lärandematerial av andra innovationsslussar och testbäddar som har startat senare. En slututvärdering av programmet har genomförts under våren 2014 (se bilaga 3).

Programaktiviteter (kommunikation, resor, nätverk, kompetensutveckling)

Under projektperioden genomfördes en studieresa till Manchester där innovationsslussliknande projekt finns. Samtliga innovationsslussar samt

VINNOVA deltog med två representanter vardera. Resan gav upphov till inspiration, nya kontakter och lärande.

Innovationsslussarna har presenterats vid ett antal konferenser och möten, bl.a. Medicinska Riksstämman, Vitalis, samt programkonferenser.

Projekten har samlats en till två gånger per år för att utbyta erfarenheter. Detta har varit ett viktigt forum för innovationsslussarna (se diskussionen).

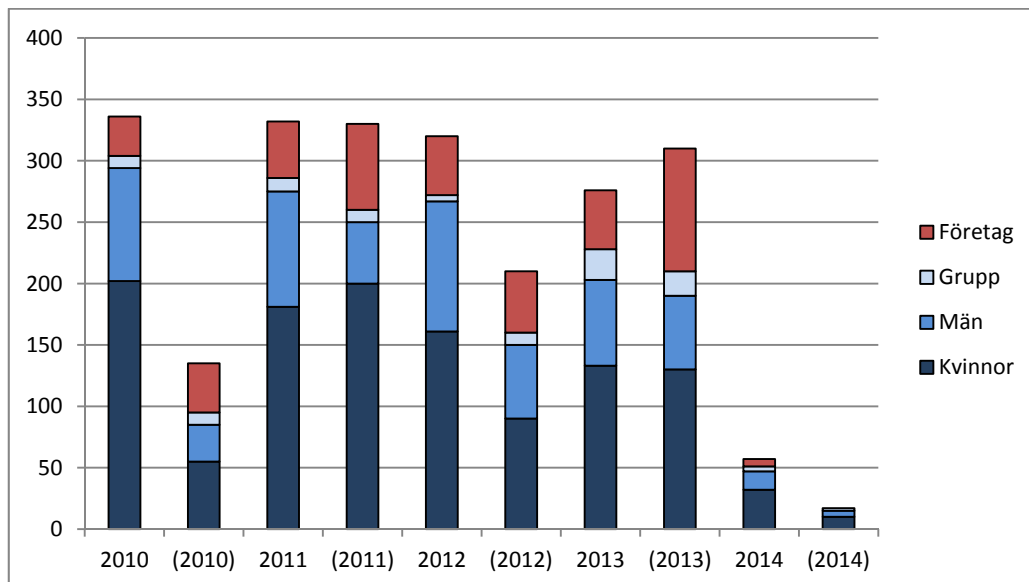
Almi företagspartner har sedan flera år tillbaka haft ett nätverk för innovationer inom vård och omsorg (NIVO, www.nivo.se). VINNOVA och innovationsslussarna har varit aktiva i detta nätverk. VINNOVA har dessutom stött kompetensutveckling av slussarna kring medicintekniska regleringar.

Resultat

Här ges en kort beskrivning av några av de resultat som innovationsslussarna har uppnått. Fler resultat finns att läsa i slututvärderingen (bilaga 3).

Antal idéer, utvecklingsprojekt, implementerade produkter/tjänster, nyföretagande och immateriella rättigheter

Innovationsslussarna tog under projektiden emot totalt 2291 idéer. Av dessa idéer kom 476 från företag och 1815 från idégivare inom hälso- och sjukvården (figur1). Av de 1815 idéer som kom personal inom hälso- och sjukvården var drygt 60 % från kvinnliga idégivare.



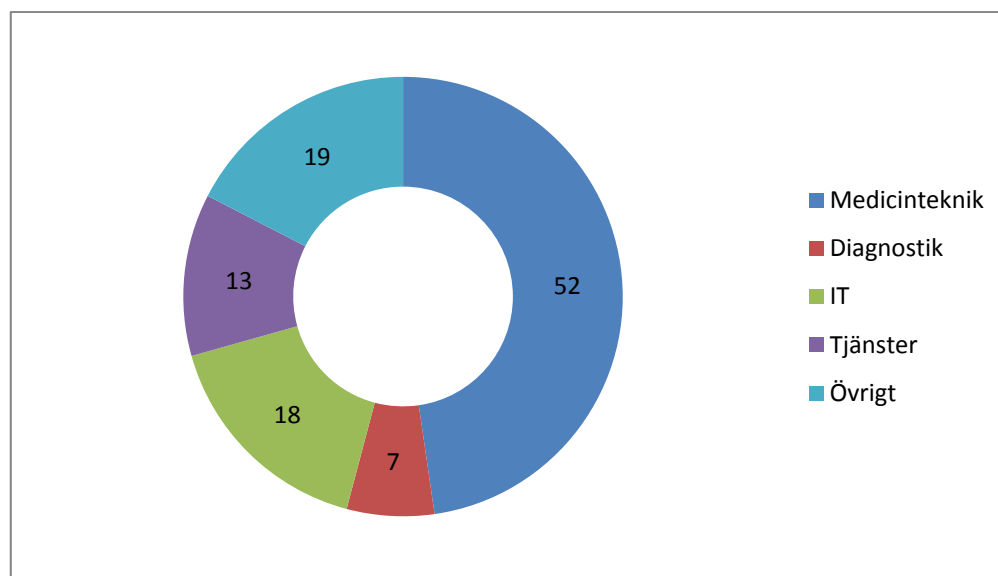
Figur 1. Innovationsslussarnas idéflöde 2010-2014 (SLL Innovation inom parentes).

De idéer som ansågs ha potential att ge upphov till nya eller förbättrade produkter eller tjänster fortsatte slussarna sedan att arbeta vidare med i utvecklingsprojekt. Totalt har det drivits 916 sådana utvecklingsprojekt (tabell 1).

Utvecklingsprojekten har i sin tur lett fram till att 109 nya produkter/tjänster har tillämpats i vården (figur 2). Sextiotre av dessa utvecklades i samarbete med företag. Figur 2 beskriver vilken typ av innovationer som utvecklats (diagnostik, medicinsk teknik, It, tjänster, övrigt).

Innovationssluss	Antal projekt
Innovator Skåne	101
SLL Innovation	396
Innovation Akademiska	154
Innovationssluss Västerbotten	74
VGRs Innovationssluss	90
Innovationssluss Östergötland	101
Totalt	916

Tabell 1. Innovationsslussarna utvecklingsprojekt 2010-2014.



Figur 2. Typ av innovationer som fått tillämpning i vården.

I slututvärderingen (bilaga 3, kapitel 3) beskrivs några goda exempel på produkter/tjänster som utvecklats.

Sammanlagt har 35 nya företag startats varav de flesta befinner sig i uppstartsfas. Innovationsslussarnas har bidragit till 13 sökta patent (varav fem beviljade) samt fyra sökta mönsterskydd (varav tre beviljade).

Processer

Arbetet med innovationsslussarna har bedrivits decentraliserat där varje innovationssluss har fått utveckla sin verksamhet utifrån rådande förutsättningar. Gemensamt för samtliga innovationsslussar är de processer som beskrivs i figur 3. För detaljer kring processerna se halvtidsutvärderingen (bilaga 2) och slututvärderingen (bilaga 3).



Figur 3. Översikt över Innovationsslussarnas arbetsprocesser.

Kreativt klimat, attitydförändringar

Innovationsslussarna har skapat en ny funktion för de anställda inom hälso- och sjukvården och även bidragit till att lyfta innovation som ett område för diskussion i ledningsgrupperna. Innovationsslussarna anses även ha bidragit till att skapa en mer kreativ arbetsplats och till att skapa ett nätverk inom och utanför den egna verksamheten. Innovationsslussarnas existens har medfört att det egna landstinget/regionen har varit tvungna att se över sina processer för förändringsarbete inom innovation, forskning och verksamhetsutveckling.

Innovationsslussarna har dessutom skapat nya nätverk mellan olika funktioner inom den egna verksamheten, vilket har lett till en effektivisering av verksamheten. En kulturförändring när det gäller det kreativa klimatet har påbörjats.

Viktiga faktorer för en lyckad innovationssluss

Under arbetet med innovationsslussarna har ett antal viktiga faktorer identifierats som viktiga för att driva en innovationssluss:

Samarbete med det omgivande innovationssystemet. Det har varit väldigt viktigt för innovationsslussarna att samarbeta med det omgivande regionala innovationssystemet som t ex Almi, inkubatorer och initiativ som stödjer innovationsarbete. Inom slussarna finns inte all kompetens när det gäller hela värdekedjan från idé till färdig innovation, vilket gör att nätverk utanför slussen

blir viktiga. Samtliga slussar har på olika sätt samarbetet med Almi, för detaljer se slututvärderingen (bilaga 3).

Tålmod och långsiktighet. Det tar tid att etablera verksamheten och göra den känd och skapa förtroende både inom den egna organisationen och i omvärlden.

Ägandet av idéerna. I de fall idégivaren kommer från personal inom hälso- och sjukvården har det varit viktigt att reda ut vem som äger idén, idégivaren, slussen eller arbetsgivaren. En tydlighet kring ägandet är en förutsättning för kommersialisering. De olika innovationsslussarna har löst detta på olika sätt men det vanligaste är att idégivaren själv får äga idén (se bilaga 2).

Bred kompetens. De personer som är anställda hos innovationsslussarna har i huvudsak kompetens inom medicinsk teknik och/eller inom sjukvård. Flera av slussarna har använt sig av extern kompetens för att bedöma de idéer som kommer in. Det har också varit viktigt att ha affärskunskap och kunskap kring regleringar av de tjänster/produkter som tas fram. Dessutom har det varit oerhört viktigt med en drivande och kompetent projektledare.

Dialog kring upphandling/inköp. Samtliga innovationsslussar har arbetat med någon form av dialog med de upphandlande funktionerna inom organisationen. Detta för att skapa förutsättningar för innovationerna att komma till bred användning.

En affärsmodell för slussen. Slussarna har hela tiden arbetat med att planera för hur de ska finansieras efter projektiden. Slussarna tar till viss del betalt från sina kunder, framförallt företagen. Dock kommer den fortsatta finansieringen till slussarna till största delen ske från kommuner/landsting.

Förankring och kommunikation av slussarna. Det har varit viktigt att förankra slussarna verksamhet i respektive landstings- /regionledning för att säkerställa en fortsatt finansiering efter projektiden. Det har även varit viktigt att kommunicera mot slussens ”kunder”, d v s vårdpersonalen och företagen. Idéflödet till slussarna har varit starkt korrelerat till kommunikationsinsatserna. Det är också av stor vikt att slussarna arbetar med att marknadsföra de produkter/tjänster som tas fram.

Arbeta med attityder till innovation. Arbetet inom hälso- och sjukvården är till stor del inriktad på vårdproduktion. Att arbeta med utveckling av nya innovationer har många gånger inte prioriterats. Slussarna har genom att t ex förlägga kliniska tester ute i verksamheten, engagera specifika innovationslotsar ute i verksamheterna och uppmuntrat till att ta fram egna idéer, lyckats förändra attityderna och istället visa på att innovationsarbete kan vara stimulerande och utvecklande.

Vad är innovationsslussarna mest stolta över?

Nedan följer en sammanfattning av de resultat som personalen hos slussarna varit mest stolta över i sin slutrapportering till VINNOVA.

- Personlig utveckling av innovatörerna som arbetar inom vården som lett till bättre handlingskraft, självförtroende och positivt tänkande.
- Att Innovationsslussen har blivit en organisation inom Landstinget/regionen, vilket visar att man ser nyttan med innovationer.
- Att man har beredskap och processer för hela kedjan, från idé till färdig produkt/tjänst genom ett väl fungerande samarbete mellan sluss och omgivande innovationssystem.
- Att man vunnit priser för slussens arbete i regionala innovationstävlingar.
- Att man inspirerat andra landsting/regioner att arbeta med innovationer.
- Att nya produkter/tjänster som gör nytta i vården tagits fram.
- Att man har utbildat och rekryterat idétransportörer/lotsar som arbetar med innovationer ute i verksamheterna.
- Att man får med ett affärsutvecklingsperspektiv under idéutvecklingen.
- Uppskattning från företag som får hjälp med verifiering av idéer.
- Att man skapat verktyg och arbetssätt för att få igång det innovativa tänkandet.
- Slussarnas arbete efterfrågas spontant från vårdanställda och företag.
- Innovatörernas framgångar i form av patent, CE märkning, bolagsbildning och försäljning.
- Utvecklade tjänster för små och medelstora bolag som skapat värde hos globala aktörer.

Diskussion och framtida insatser

Enligt VINNOVAs bedömning har innovationsslussarna i hög grad bidragit till en ökad innovationskraft och ett ökat intresse för innovationer inom hälso- och sjukvården. Förutom de innovationsslussar som VINNOVA finansierat har ytterligare slussar startats i landet, vilket tyder på att slussarna uppmärksammats av andra landsting/regioner som en intressant verksamhet. Slussarna har bidragit till ett ökat samarbete mellan företagen, hälso- och sjukvården och det omgivande innovationssystemet. Den största andelen av de nya produkter/tjänster som kommit till användning har tagits fram i samarbete mellan företagen och vården. Slussarnas arbete har mycket goda förutsättningar att i framtiden leda till ökad effektivitet och kvalitet inom hälso- och sjukvården.

Lärdomarna från innovationsslussarna har använts för att bygga upp programmet testbäddar inom hälso- och sjukvård och äldreomsorg. Programmet startades när VINNOVA fick regeringsuppdraget ”Uppdrag att genomföra en satsning med syfte att utveckla testbäddar inom hälso- och sjukvård och äldreomsorg”, N2011/3000/FIN. Testbäddarna liknar på många sätt slussarna men har ett starkare fokus på behoven i vården och hos företagen. Dessutom har de mera utvecklade möjligheter att sätta upp praktiska tester av nya innovationer inom eller starkt kopplade till vårdens verksamhet. Inom testbäddarna ser vi ett större engagemang från kommunerna, då framförallt inom äldreomsorgen, vilket är en intressant utveckling. VINNOVA satsar numera på ett strategiskt område för ökad innovationskraft inom offentlig verksamhet där testbäddssatsning ingår. Lärandet från innovationsslussarna tas även in i nya satsningar riktade mot skola och social verksamhet.

Viktigt för framtiden blir att behålla och utveckla samarbetet mellan innovationsslussarna och testbäddarna. Nätverket NIVO (se ovan) som idag håller samman de olika initiativen, behöver utvecklas och drivas av en lämplig neutral aktör. Det finns flera anledningar att ha ett nätverk, t ex ett ökat lärande mellan slussarna, undvika att samma innovationer utvecklas i olika slussar/testbäddar samt samlat kommunicera Sveriges slussar/testbäddar.

Satsningar som slussarna kräver långsiktighet. VINNOVA har hela tiden varit tydliga med att satsningen är tidsbegränsad och att det finns en förväntan att finansieringen av slussarna sedan tas över av regioner/landsting. VINNOVAs bidrag har varit en viktig pusselbit i uppbyggnaden av innovationsslussarna. Vid slututvärderingen hade samtliga slussar säkrat finansiering från landsting/regioner för den närmaste framtiden, vilket är mycket positivt.

VINNOVA ser ett stort behov av att fortsätta kommunicera resultaten från satsningen på innovationsslussar både nationellt och internationellt. Redan nu används t ex halvtidsutvärderingen som en handbok för nystartade slussar och det finns planer för hur resultaten från slutvärderingen kan användas för spridning och lärande.

Ett viktigt nästa steg blir att koppla upp slussarna mot andra länder. Vissa slussar har redan nu samarbete med Norge och Danmark. VINNOVA har under 2013 och 2014 startat ett samarbete med Nordisk Innovation där en utlysning öppnades i juni 2014 som riktar in sig på att öka det nordiska samarbetet mellan initiativ liknande innovationsslussar och testbäddar. Det kommer också att vara viktigt att kommunicera detta initiativ till EU-kommissionen för att i framtiden kunna stödja dessa initiativ på europeisk nivå.

Företagen som är kunder till slussarna är ofta relativt små. De har begränsat med resurser att finansiera utvecklingen av de produkter/tjänster som utvecklas. De har även ofta bristande kompetens när det gäller regelverk. Dessutom har de svårt att sälja de produkter som tas fram. Till viss del kan VINNOVAs innovationscheckar

och småföretagsinsatser ge stöd till dessa företag. När det gäller regleringar finns kompetensen kring detta hos de flesta slussarna. När det gäller att sälja produkter/tjänster till vården har de små företagen fortfarande svårt att komma fram även om det har blivit en större medvetenhet kring att skriva upphandlingsunderlag som tillåter mera innovativa produkter/tjänster. En annan svårighet som entreprenörer har är att kunna visa på att produkten eller tjänsten fungerar och är säker samt att den sparar resurser eller ökar kvaliteten i vården. Detta borde liksom för läkemedel kunna göras nationellt, så att varje landsting inte behöver göra sina egna valideringar och utvärderingar.

Det finns idag välutvecklade metoder (designmetoder, ledande användare etc.) för att arbeta med att ta fram behovsdrivna innovationer. Dessa metoder har använts relativt lite inom slussarna, även om en av slussarna har ingått i ett VINNOVA-projekt kring ledande användare. I framtiden kan det vara intressant att utveckla kunskaperna kring dessa metoder för att få fram ännu bättre innovationer som på bästa sätt löser viktiga behov inom vården. Metoderna har också potential att till större del inkludera företagen i att ta fram behovsdrivna innovationer.

I detta ärende har generaldirektören beslutat. I den slutliga handläggningen har Johanna Adami, Jenni Nordborg och Karin Eriksson deltagit. Elisabet Nielsen har varit föredragande.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Charlotte Brogren".

Charlotte Brogren

Bilagor

1. Finansierade projekt
2. Halvtidsutvärdering
3. Slututvärdering

Bilaga 1.

Finansierade innovationsslussar.

Diarienummer	Projekttitel	Organisation	Utfall (kr)
2009-04655, 2010-02432	Västra Götalandsregionens Innovationssluss	232100-0131 Västra Götalandsregionen, Regionutvecklingssekreteriatet	4 500 000
2009-04654	Innovationssluss Västerbotten	222000-2436 REGIONFÖRBUNDET VÄSTERBOTTENS LÄN, REGIONFÖRBUNDET VÄSTERBOTTENS LÄN	6 500 000
2009-04653; 2010-02430	SLL Innovation	232100-0016 Stockholms läns landsting, Stockholms läns landsting	7 000 000
2009-04652, 2010-02432	Innovationssluss Östergötland	232100-0040 ÖSTERGÖTLANDS LÄNS LANDSTING, Ledningsstaben	5 000 000
2009-04650, 2010-02435	Innovationssatsning Region Skåne	232100-0255 Region Skåne, Innovationsenheten	7 000 000
2009-04649	Det innovativa sjukhuset	232100-0024 Akademiska Sjukhuset, Sjukhusadministrationen	7 500 000
		Totalt	37 500 000

Finansierade förstudier:

Diarienummer	Projekttitel	Organisation	Utfall
2009-01505	Idésprutan - uppfinningar och utveckling ur vårdens vardag	232100-0206 Västernorrlands läns landsting, Regional Utveckling	100 000
2009-01504	Innovationssluss Norrbotten	232100-0230 Norrbottens läns landsting, Norrbottens läns landsting	100 000
2009-01503	Förstudie Innovationssluss Östergötland	222000-1495 Regionförbundet Östsam, Regionförbundet Östsam	100 000
2009-01500	Innovationssluss Västra Götalandsregionen	232100-0131 Västra Götalandsregionen, Västra Götalandsregionen, Göteborg	100 000
2009-01498	Stockholms Hälso- och sjukvårds innovationssluss (SHI)	232100-0016 Stockholms läns landsting, Landstingskontoret	100 000
2009-01494	Innovationssatsning Region Skåne	232100-0255 Region Skåne, Innovationsenheten	100 000

2009-01492	Innovationsluss Värmland	232100-0156 VÄRMLANDS LÄNS LANDSTING, Landstinget i Värmland	100 000
2009-01488	Innovation Akademiska	817602-1825 STUNS STIFT F SAMV MEL UNIV I U-A NÄRINGSL O SAM, Uppsala BIO	100 000
2009-01484	Innovationsluss Västerbotten	232100-0222 Västerbottens läns landsting, Västerbottens läns landsting	100 000
		Totalt	900 000

Finansierade övriga projekt:

Diarienummer	Projekttitel	Organisation	Utfall (kr)
2012-04223	Studieresa för Innovationslussar	232100-0024 Akademiska Sjukhuset, Sjukhusadministrationen	150 000
2012-04039	Stöd till företag inom testbädden 'Innovation Akademiska'	232100-0024 Akademiska Sjukhuset, Akademiska Sjukhuset	400 000
2012-03257	Nätverket för Innovationer inom Vård och Omsorg	556488-1281 Almi Företagspartner Jönköping Aktiebolag, Almi Företagspartner Jönköping AB	600 000
2011-03492	Ansökan om medel till utbildningen 'Produktutveckling av medicintekniska produkter'	232100-0040 ÖSTERGÖTLANDS LÄNS LANDSTING, Ledningsstaben	72 100
2013-03102	Test och verifiering av nya lösningar inom Landstinget i Östergötland	232100-0040 ÖSTERGÖTLANDS LÄNS LANDSTING, Ledningsstaben	500 000
		Totalt	1 722 100

Avsedd för
VINNOVA

Dokumenttyp
Rapport

Datum
Januari 2013

VINNOVA: HALVTIDSUTVÄRDERING INNOVATIONSSLUSSAR INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN



VINNOVA: HALVTIDSUTVÄRDERING INNOVATIONSSLUSSAR INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN

Revidering **1.0**
Datum **2012/10/1909**
Utfört av **Martin Fröberg, Pauline Mattsson, Jens Sörvik, Anna Zingmark,**
Beskrivning **Rapporten redovisar de resultat som framkommit i den halvtidsutvärdering som Ramböll genomfört på uppdrag av VINNOVA kring innovationsslussar inom hälso- och sjukvården**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	1
1. Inledning	4
1.1 Om satsningen	4
1.2 Halvtidutvärderingens syfte och ambition	4
1.3 Genomförande av halvtidutvärderingen	5
1.4 Metod och material	5
1.4.1 Dokumentstudier	6
1.4.2 Intervjuer	6
1.4.3 Lärandeseminarium	6
1.4.4 Enkätundersökning med idébärare/innovatörer/företag	6
1.5 Disposition för rapporten	7
2. Genomförande	8
2.1 Innovationsslussarnas organisering	9
2.1.1 Huvudman och finansiering	9
2.1.2 Organisation	10
2.1.3 Innovationsslussarnas kompetens	10
2.2 Beskrivning av innovationsslussarnas arbete	13
2.2.1 Idéer inifrån hälso- och sjukvården	13
2.2.1.1 Innovationsslussarnas bedömningsprocess	15
2.2.1.2 Innovationsslussarnas tjänsteutbud/arbetsätt för idébärare inifrån hälso- och sjukvården	16
2.2.2 Innovationsslussarnas arbete mot företag	18
2.2.3 Aktiviteter inom upphandling	22
2.2.4 Innovationsslussarnas kommunikationsarbete	24
2.3 Samverkan mellan innovationsslussarna	26
2.4 VINNOVAs roll i genomförandet	26
3. Utfall/Relevans	28
3.1 Idéer inkomna från de anställda inom hälso- och sjukvård	28
3.1.1 Innovationsslussarnas idéföde	28
3.1.2 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt 2010 - 2011	30
3.1.3 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt i september 2012	31
3.1.4 Andel kvinnor i idéflöde och utvecklingsprojekt 2010 - 2011	31
3.2 Kontakter med näringslivet	32
3.3 Resultat	33
3.3.1 Implementerade produkter och tjänster	33
3.3.2 Övriga resultat	34
3.4 Relevans för kvaliteten och effektiviteten i hälso- och sjukvården	36
3.5 Innovationsslussarna arbete för långsiktig lösning	37
4. Måluppfyllelse	40
4.1 Mål på kort sikt	40
4.2 Mål på lång sikt	41
5. Slutsatser och rekommendationer	44
5.1 Slutsatser	44
5.1.1 Slutsatser genomförande	44
5.1.2 Slutsatser utfall och relevans	45

5.1.3	Slutsatser måluppfyllelse	46
5.2	Rekommendationer	47
5.2.1	Rekommendationer innovationsslussarna	47
5.2.2	Rekommendationer VINNOVA	48
5.2.3	Gemensamma rekommendationer innovationsslussarna och VINNOVA	49
5.3	Förändringslogik	49
Bilagor	54	

SAMMANFATTNING

Följande sammanfattning är indelat i ett avsnitt som är en sammanfattning av rapporten och ett avsnitt som kort svarar på de frågeställningar som definierades i VINNOVAs anbudsfrågan till denna halvtidsutvärdering.

Sammanfattning av rapporten

Följande rapport är en redogörelse för den halvtidsutvärdering som Ramböll har genomfört av de sex innovationsslussar som delfinansieras av VINNOVA inom ramen för regeringsuppdraget N2008/7291/FIN: "Uppdrag att genomföra en satsning i syfte att öka antalet samverkansmiljöer som stimulerar kommersialisering av innovationer inom hälso- och sjukvården". Halvtidsutvärderingen har genomförts under perioden maj – november år 2012. Datainsamlingen har skett genom dokumentstudier, en enkätundersökning, intervjuer och seminarier. Resultaten från utvärderingen redovisas i denna rapport samt i sex olika delrapporter (en för varje innovationssluss).

De sex innovationsslussarna finns i Skåne, Stockholm, Uppsala, Västerbotten, Västra Götaland och Östergötland och har tilldelats 4,5–7,5 miljoner kronor var av VINNOVA. Satsningen löper under en treårsperiod från april 2010.

Innovationsslussarnas syften är att utveckla produkter/tjänster som kommersialiseras och/eller bidrar till att förbättra hälso- och sjukvården. Det finns också en ambition att innovationsslussarna ska göra hälso- och sjukvården till en mer attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda alternativa karriärvägar och nya möjligheter att påverka den egna arbetssituationen. Denna utvärdering visar på att satsningen på innovationsslussar bidrar till att förbättra hälso- och sjukvården.

Innovationsslussarnas processer kan delas in i aktiviteter för att assistera personer som är anställda i hälso- och sjukvården som vill utveckla sina idéer (inifrån och ut), aktiviteter för att assistera företag som vill komma i kontakt med hälso- och sjukvården för att utveckla sina produkter/tjänster (utifrån och in) samt aktiviteter kopplade till offentlig upphandling. Innovationsslussarnas kommunikationsarbete handlar om att förankra verksamheten och att sprida information om sin verksamhet till idébärare inifrån hälso- och sjukvården och till företag. VINNOVA har valt att inta en passiv roll i genomförandet av satsningen.

Alla sex innovationsslussar har upprättat processer för att fånga upp och utveckla idéer inifrån hälso- och sjukvården. Utvärderingen visar också att samtliga innovationsslussar arbetar med att assistera företag som vill komma i kontakt med hälso- och sjukvården. Tre innovationsslussar (de i Stockholm, i Uppsala och i Östergötland) har upprättat egna processer för att tillgodose företagets behov. De övriga tre innovationsslussarna arbetar med partnerorganisationer för att möta företagets behov. Alla innovationsslussar arbetar med upphandling.

Innovationsslussarna i Skåne och i Stockholm är dem som har tydligast kommersiellt fokus och utvecklar främst produkter inom medicinsk teknik. Övriga fyra innovationsslussar har ett bredare fokus och arbetar med ett bredare spektrum av produkter och tjänster. Det finns också stora skillnader i hur innovationsslussarna är organiserade; vissa innovationsslussar arbetar med få anställda på en central enhet i landstinget medan andra har ett nätverk av personer som företräder innovationsslussarna. Skillnader återfinns också i innovationsslussarnas kompetenser. Den enkätundersökning som genomfördes inom ramen för halvtidsutvärderingen visar att de innovationsslussar som arbetar nära det regionala innovationssystemet upplevs som mer kompetenta än de innovationsslussar som i högre grad förlitar sig på intern kompetens.

Ägandet av de utvecklade lösningarna som kommer inifrån hälso- och sjukvården skiljer sig mellan de olika innovationsslussarna. De innovationsslussar som har ett tydligt kommersiellt fokus (d.v.s. de i Skåne eller i Stockholm) arbetar med att själva äga och utveckla produkter/tjänster. De färdiga lösningarna säljs eller licensieras sedan till externa företag. Dessa innovationsslussar förlitar sig också på sin egen kompetens i högre grad än de övriga innovationsslussarna. De innovationsslussar som har ett bredare fokus arbetar med att idébäraren själva äger lösningen. Dessa innovationsslussar arbetar också i högre grad tillsammans med det omgivande innovationssystemet.

Totalt uppskattar innovationsslussarna att de har fört diskussioner kring cirka 1300 idéer (inifrån hälso- och sjukvården) och hjälpt cirka 450 företag att komma i kontakt med hälso- och sjukvården. Fram till december 2011 hade innovationsslussarna genomfört eller påbörjat cirka 230 utvecklingsprojekt inifrån hälso- och sjukvården. Innovationsslussarna arbetar i huvudsak med att utveckla produkter snarare än tjänster. Fram till september 2012 hade 43 produkter och en tjänst som utvecklats tillsammans med innovationsslussarnas implementerats i hälso- och sjukvården. Vidare hade arbetet resulterat i fyra patent och fyra mönsterskydd. 22 nya företag (varav 19 aktieföretag och tre enskilda företag) har skapats tack vare samarbetet med innovationsslussarna – sex av dessa företag hade försäljning under 2011.

I utvärderingen har Ramböll identifierat ett antal utmaningar för att målen på lång sikt ska uppnås. De största utmaningarna återfinns inom arbetet med offentlig upphandling och kommersialisering av färdigutvecklade lösningar.

Utifrån den analys som genomförts baserat på utvärderingen ger Ramböll elva rekommendationer till innovationsslussarna och till VINNOVA. Rekommendationerna behandlar det framtida arbetet inom bl.a. lärande, uppföljning och förankring.

Svar på frågeställningar

Hur kan innovationsslussarna förbättra sin verksamhet för att nå målen med utlysningen?

Innovationsslussarnas verksamhet beskrivs i kapitel 2. De rekommendationer som ges i rapporten inkluderar att innovationsslussarna ska utveckla egna processer för företag, att utveckla regionala nätverk och att samarbeta närmare med innovationssystemet. Rekommendationerna i sin helhet återfinns i avsnitt 5.2.

Hur kan VINNOVA förbättra sitt arbete med innovationsslussarna för att de ska nå satsningens mål?

VINNOVA har valt att inta en passiv roll i genomförandet av innovationsslussarna. De aktiviteter som utförs av VINNOVA beskrivs i avsnitt 2.4. De rekommendationer som ges i rapporten inkluderar att VINNOVA ska tydliggöra innovationsslussarnas roll i upphandlingsarbetet, utveckla framtagna förändringslogik, analysera de regionala innovationssystemens betydelse och att ge innovationsslussarna stöd i förankringsarbetet. Rekommendationerna i sin helhet återfinns i avsnitt 5.2.

Hur interagerar innovationsslussarna med företagen och hur kan dessa processer förbättras?

De tre innovationsslussarna i Stockholm, Uppsala och Östergötland har utvecklat egna processer för att assistera företag som behöver kontakter i hälso- och sjukvården för att utveckla sina produkter och tjänster. De tre övriga innovationsslussarna arbetar med hjälp av externa organisationer för att tillgodose företagens behov. Innovationsslussarnas arbete med företag beskrivs i avsnitt 2.2.2. För att bättre nå ut till företagen rekommenderar Ramböll innovationsslussarna att arbeta med det regionala innovationssystemet. Ramböll rekommenderar också att samtliga innovationsslussare ska utveckla egna processer för att möta företagens behov. Rekommendationerna i sin helhet återfinns i avsnitt 5.2.

Har man en lämplig process för att komma från idé till innovation som fått tillämpning i vården?

Ramböll bedömer att samtliga innovationsslussare har lämpliga processer för att fånga upp och utveckla idéer som kommer från personer som arbetar inom hälso- och sjukvården. I avsnitt 2.2 beskrivs innovationsslussarnas arbete.

Innovationsslussarna i Stockholm och i Skåne har utvecklat processer för utveckling av produkter inom medicinsk teknik. De andra innovationsslussarna har även utvecklat processer för produkter inom andra områden. Samtliga innovationsslussare behöver se över sina processer för hur man utvecklar tjänster. Ramböll anser vidare att samtliga innovationsslussare ska utveckla egna processer för att möta företagens behov.

Hur samverkar innovationsslussarna med aktörer i det omgivande innovationssystemet?

Innovationsslussarna i Skåne och i Stockholm är de innovationsslussare som har minst kontakt med det omgivande innovationssystemet. Här hänvisas de idéer som inte anses ha någon kom-

mersiell bärkraft vidare till innovationssystemet. De idéer som anses ha kommersiell bärkraft utvecklas av innovationsslussarna själva. Övriga fyra innovationsslussar integrerar innovationssystemet i sina processer. Innovationsslussarna processer och samverkan med det omgivande innovationssystemet beskrivs i avsnitt 2.2.

Vad har innovationsslussarna åstadkommit hittills i förhållande till satsningens syfte och mål?

Innovationsslussarna har utvecklat strukturer för att fånga upp och utveckla idéer inifrån hälso- och sjukvården. Innovationsslussarna har också utvecklat processer för att tillgodose företags behov och innovationsslussarna arbetar aktivt för att förankra den egna verksamheten.

Fram till september 2012 hade 43 produkter och en tjänst som utvecklats tillsammans med innovationsslussarnas implementerats i hälso- och sjukvården. Vidare hade arbetet resulterat i fyra patent och fyra mönsterskydd. 22 nya företag (varav 19 aktiebolag och tre enskilda bolag) har skapats tack vare samarbetet med innovationsslussarna – fem av dessa företag hade försäljning under 2011. Satsningens måluppfyllelse diskuteras i kapitel 4.

Hur kan man på bästa sätt mäta effekterna av slussarnas arbete på lång och kort sikt?

Inom ramen för denna utvärdering har Ramböll tagit fram en förändringslogik tillsammans med VINNOVA. I förändringslogiken listas satsningens aktiviteter samt vilka resultat och effekter som satsningen förväntas leda till. I avsnittet om förändringslogiken föreslås också olika indikatorer på hur effekterna kan mätas. Förändringslogiken återfinns i avsnitt 5.3.

Gör innovationsslussarna skillnad?

Ramböll gör bedömningen att innovationsslussarnas arbete har en positiv inverkan på hälso- och sjukvården. Detta beskrivs i avsnitt 3.4.

Hur ska man motivera existensen av en innovationssluss i regionen/landstinget?

Svaret på denna fråga återfinns på flera olika ställen i rapporten. Dels tas det upp i avsnitt 2.2.4 som beskriver innovationsslussarnas kommunikationsarbete, dels tas frågan upp i kapitel 5. För att kunna förankra verksamheten är det viktigt att innovationsslussarna kan påvisa vilka resultat som arbetet bidrar till att skapa. För att kunna genomföra en uppföljning rekommenderar Ramböll VINNOVA och innovationsslussarna att gemensamt skapa enhetliga definitioner och att försöka mäta vilken skillnad enskilda produkter och tjänster bidrar till. Uppföljning och förändringslogik diskuteras i avsnitt 5.3.

Hur får man en varaktig verksamhet efter VINNOVAS finansiering har avslutats?

Detta är en fråga som är besläktad med frågan för hur man ska motivera existensen av innovationsslussarna. Som återges i avsnitt 3.5 finns det en vilja i alla sex län att innovationsslussarnas verksamhet ska bli permanent, även om detaljerna för hur verksamheterna ska finansieras inte är klara i dagsläget.

Finns det lärdomar från innovationsslussarna som bör beaktas vid arbetet med det nya regeringsuppdraget "Testbäddar inom hälso- och sjukvård och äldreomsorgen"?

Definitionen av testbädd är enligt VINNOVA: "En testbädd är en fysisk eller virtuell miljö där företag i samverkan med aktörer inom hälso- och sjukvård och äldreomsorg kan testa, utveckla samt införa nya produkter, tjänster, processer och organisatoriska lösningar. Testbäddarna ska bidra till nya innovationer som kommer till användning inom hälso- och sjukvård och äldreomsorg"

Ramböll bedömer att de lärdomar som testbäddarna kan dra nytta av i sin verksamhet återfinns i innovationsslussarnas processer mot företag (avsnitt 2.2.2), ägande av utvecklade produkter (2.2.1) och i innovationsslussarnas kommunikationsarbete (2.2.4).

För att kunna styra och förankra sin verksamhet på sikt är det viktigt för innovationsslussarna att de kan följa upp de resultat som arbetet skapar. Förändringslogiken återfinns i avsnitt 5.3 och kan fungera som inspiration även för testbäddarna.

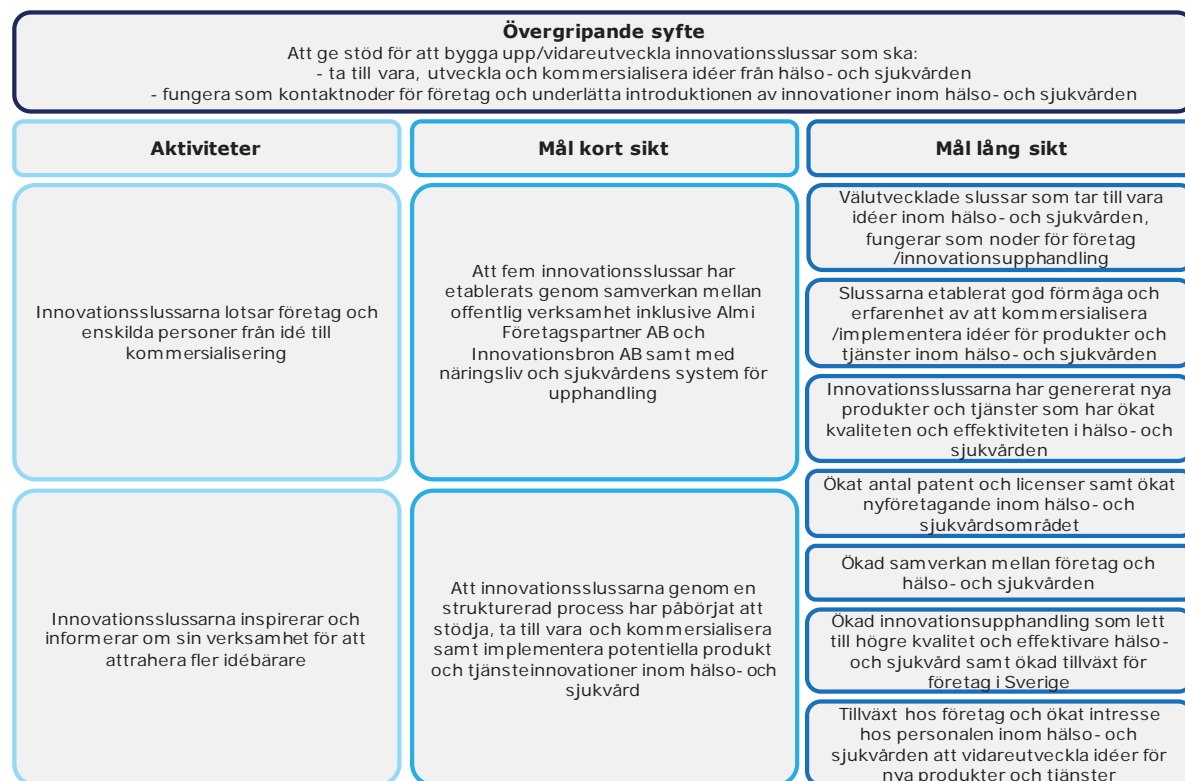
1. INLEDNING

1.1 Om satsningen

Inom ramen för regeringsuppdraget (N2008/7291/FIN) "Uppdrag att genomföra en satsning i syfte att öka antalet samverkansmiljöer som stimulerar kommersialisering av innovationer inom hälso- och sjukvården" har VINNOVA finansierat sex innovationsslussar. Satsningen genomförs i samråd med Almi Företagspartner AB, Innovationsbron samt Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och löper under tre år med start 2010. Total finansiering är 80 miljoner kronor, varav VINNOVA står för ungefär hälften.

De sex innovationsslussarna finns i Skåne, Stockholm, Uppsala, Västerbotten, Västra Götaland och Östergötland och har tilldelats 4,5–7,5 miljoner kronor vardera av VINNOVA. Innovations-slussarna arbetar med att ta hand om idéer från anställda inom hälso- och sjukvården som har potential att omvandlas till innovationer för hälso- och sjukvården, ett så kallat inifrån- och utperspektiv. Innovationsslussarna ska även säkerställa möjligheter för företag att utveckla innovationer i samarbete med hälso- och sjukvården, ett så kallat utifrån- och inperspektiv. Satsningens programlogik är utvecklad av VINNOVA och återfinns i Figur 1: Satsningens programlogik. Programlogiken är indelad i övergripande syfte, aktiviteter, mål på kort sikt och mål på lång sikt.

Figur 1: Satsningens programlogik



Källa: VINNOVAs avropsförfrågan 2012-01036

1.2 Halvtidutvärderingens syfte och ambition

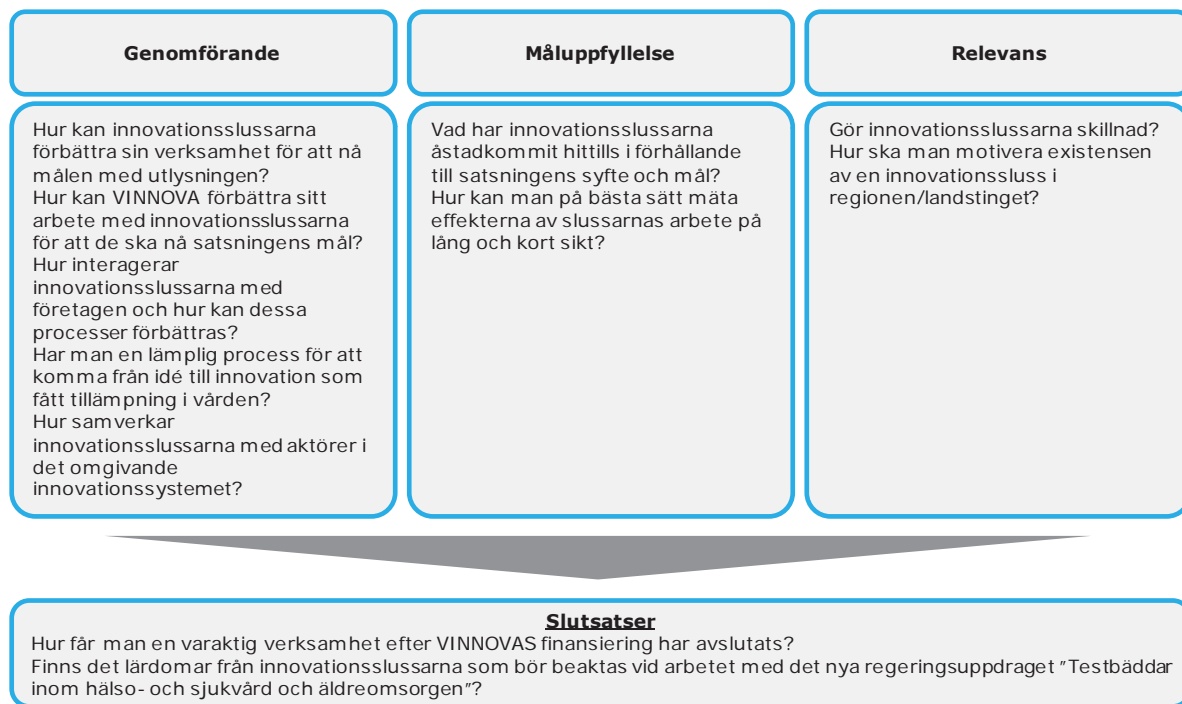
Inom ramen för denna halvtidutvärdering har Ramböll skrivit en huvudrapport och sex delrapporter (en för varje innovationssluss). I delrapporterna redovisas och analyseras de enskilda innovationsslussarnas bakgrund, arbete, resultat och vilka frågeställningar de står inför kopplat till förankring. Delrapporterna innehåller också rekommendationer. I denna huvudrapport redovisas de övergripande resultaten vad avser genomförande, utfall, relevans och måluppfyllelse som tillsammans understödjer de rekommendationer som återfinns i slutkapitlet av denna rapport.

Den sammanfattande rapporten ska delges Näringsdepartementet, VINNOVA och Innovations-slussarna. De individuella rapporterna ska användas av såväl ledningen inom landsting/regioner

som de som arbetar aktivt med innovationsslussen. Dessutom är delrapporterna av intresse för det regionala innovationssystemets aktörer.

I den anbudsförfrågan som utgör grund för denna halvtidsutvärdering definieras ett antal frågor som VINNOVA vill ha svar på. Dessa frågeställningar återfinns i figuren nedan.

Figur 2: Avropsförfrågans frågeställningar



Källa: VINNOVAs avropsförfrågan 2012-01036

1.3 Genomförande av halvtidsutvärderingen

Halvtidsutvärderingen kan delas in i fyra moment: uppstart, datainsamling, analys/rapportskrivning och lärande. Utvärderingen påbörjades i maj och avslutades i november år 2012.

Baserat på programbeskrivningen, samt på kunskap från tidigare studier kring innovationsslussar och testbäddar har Ramböll tagit fram en analysram för att fånga de mest relevanta frågeställningarna. Nedan återfinns en sammanfattning av analysramen. En analysram används för att fånga upp viktiga frågeställningar kopplat till de områden som utvärderingen fokuserar på. Analysramen i sin helhet återfinns i rapportens bilaga.

Tabell 1: Sammanfattning analysram

Analysmoment	Delar
Genomförande/Utfall	Organisation och finansiering
	Innovationsslussarnas arbete
	Innovationsslussarnas utfall
	Samverkan mellan VINNOVA och innovationsslussarna
Relevans/Måluppfyllelse	Resultat och effekt
	Slutsatser

1.4 Metod och material

De huvudsakliga datakällorna som använts för denna rapport är intervjuer med representanter för innovationsslussarna, personer inom hälso- och sjukvården, företag som varit i kontakt med innovationsslussarna och en enkätundersökning med personer som varit i kontakt med innovationsslussarna i syfte att få assistans med sin idé/innovation. Lägesrapportering¹ till VINNOVA

¹ Lägesrapporterna innehåller en summering av upparbetade kostnader och skickas in till VINNOVA från varje innovationssluss var för sig varje halvår

och enkätundersökningar² med innovationsslussarna har också analyserats och därigenom har Ramböll kunnat ta del av bl.a. kvantitativa data avseende idéflöde, kommunikationsarbete och antal utvecklingsprojekt. Inom ramen för utvärderingen har Ramböll genomfört ett lärandeseminarium tillsammans med VINNOVA och innovationsslussarna. I november 2012 genomfördes en workshop i regi av Ramböll tillsammans med representanter från VINNOVA gällande satsningens förändringslogik. De slutsatser som kom fram under lärandeseminarier och workshopen har även integrerats i utvärderingsrapporten.

De olika datakällorna presenteras kortfattat nedan.

1.4.1 Dokumentstudier

Vid sidan av innovationsslussarnas projektansökan och lägesrapporter (två per år – totalt fyra rapporter) har Ramböll även tagit del av de två årliga enkätuppföljningar som VINNOVA genomfört kring genomförda aktiviteter, flöde av idéer och resultat.

I lägesrapporterna till VINNOVA redogör innovationsslussarna för hur arbetet löper i relation till den projektplan som sattes upp i projektansökan. I lägesrapporterna ingår också redovisning av upparbetade kostnader, någonting som faller utanför ramen för denna utvärdering. VINNOVAs enkätundersökningar har använts som källa i denna utvärdering för att följa innovationsslussarnas verksamhet vad gäller idéflöde, antal utvecklingsprojekt, arbetssätt, förankring, kommunikationsarbete, antal företagskontakter, nystartade företag och äganderättsfrågor. Enkäterna har kompletterats genom muntlig och skriftlig kommunikation med innovationsslussarna.

1.4.2 Intervjuer

Inom ramen för halvtidsutvärderingen har Ramböll genomfört 23 intervjuer på plats med personer som arbetar aktivt med innovationsslussarna. Intervjuer har även genomförts med de programansvariga på VINNOVA. Utöver de intervjuerna har Ramböll genomfört fem telefonintervjuer med beslutsfattare på landstingen/regionerna och 18 intervjuer med idébärare/innovatörer/företag som varit i kontakt med innovationsslussarna. Gruppintervjuer har genomförts med representanter för innovationsslussarna på plats för att diskutera de frågor som berör innovationsslussarnas framtida verksamhet och förankring.

Ramböll har använt sig av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att en intervjuguide har använts för att säkerställa att viktiga frågeställningar behandlas under intervjun, samtidigt som intervjuaren har utrymme att ställa följdfrågor och respondenten har utrymme att resonera fritt och diskutera frågor som inte ingår i intervjuguiden.

Intervjuerna med idébärare som varit i kontakt med respektive innovationssluss har genomförts med personer som innovationsslussarna själva har valt ut. Det kan antas att innovationsslussarna har valt ut personer som har varit framgångsrika i att utveckla sina innovationer. Det finns därmed en risk för att dessa personer inte är representativa för alla personer som har varit i kontakt med innovationsslussarna.

1.4.3 Lärandeseminarium

Lärandeseminarier genomfördes i Rambölls lokaler tillsammans med programansvariga från VINNOVA samt representanter från samtliga sex innovationsslussar. Lärandeseminarier syfte var att lyfta olika aspekter av utvärderingen och skapa ett erfarenhetsutbyte och lärande mellan innovationsslussarna. Resultaten från diskussionerna har integrerats i denna rapport samt i delrapporterna om innovationsslussarna.

1.4.4 Enkätundersökning med idébärare/innovatörer/företag

Syftet med enkäten har varit att erhålla information om intryck av innovationsslussarnas arbete, hur de personer som varit i kontakt med innovationsslussarna fick reda på innovationsslussarnas existens, vilka behov dessa personer hade när de tog kontakt med innovationsslussen och vad de skulle ha gjort om inte innovationsslussen funnits.

² Enkätundersökningarna har genomförts varje år och innehåller information om arbetssätt, förankring, idéflöde, kommunikationsarbete, antal utvecklingsprojekt, antal företagskontakter, nystartade företag och äganderättsfrågor

Kontaktuppgifter till de personer som varit i kontakt med innovationsslussarna tillgängliggjordes av innovationsslussarna. Ramböll erhöll kontaktuppgifter till 328 personer som varit i kontakt med innovationsslussarna, varav 159 personer helt eller delvis besvarade enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 48,5 procent.

Tabell 2: Fakta Rambölls enkätundersökning

Innovationssluss	Antal utskick	Antal svar	Procent
Innovator Skåne	52	23	44 %
SLL Innovation	45	16	36 %
Innovation Akademiska	96	47	49 %
Innovationssluss Västerbotten	19	15	79 %
Västra Götalandsregionens Innovationssluss	25	13	52 %
Innovationssluss Östergötland	91	45	49 %
Alla	328	159	48 %

Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

Vad som är en bra svarsfrekvens beror på vilken målgrupp enkäten riktar sig till, vilken relation avsändaren har till respondenterna samt hur enkäten är utformad. För en webbenkät kan en svarsfrekvens på 48 procent betraktas som normal.

1.5 Disposition för rapporten

Denna rapport är uppdelad i fem kapitel. Kapitel 2 handlar om innovationsslussarnas genomförande och tar upp innovationsslussarnas arbetssätt; hur de är organiserade/finansierade, vilken kompetens innovationsslussarna har samt hur innovationsslussarna arbetar inifrån och ut (d.v.s. med personer som är anställda inom hälso- och sjukvården) och utifrån och in (d.v.s. med företag som vill testa/utveckla sina produkter/tjänster). Kapitel 3 handlar om innovationsslussarnas utfall. Kapitlet innehåller uppgifter om innovationsslussarnas idéflöde, utvecklingsprojekt och resultat som innovationsslussarna har uppnått. Kapitel 3 undersöker också den nytta som innovationsslussarna har skapat. I kapitel 4 analyseras förutsättningarna för måluppfyllelse på kort och lång sikt. Kapitel 5 innehåller slutsatser och rekommendationer.

2. GENOMFÖRANDE

Sammanfattning

- Innovationsslussarnas arbete delas in i processer för att fånga upp och utveckla idéer inifrån hälso- och sjukvården, processer för att fungera som ingång för företag till hälso- och sjukvården samt kommunikationsarbete och arbete kopplat till offentlig upphandling
- Det finns stora skillnader i hur innovationsslussarna är organiserade; vissa innovationsslussar arbetar med få anställda på en central enhet i landstinget medan andra har ett nätverk av personer som företräder innovationsslussarna
- Innovationsslussarnas interna kompetenser skiljer sig från varandra men alla innovationsslussar är mer eller mindre specialiserade inom teknik, sjukvård eller affärsutveckling
- De innovationsslussar som arbetar nära det regionala innovationssystemet upplevs som mer kompetenta än de innovationsslussar som i högre grad förlitar sig på intern kompetens
- Alla innovationsslussar har upprättat processer för att identifiera och tillvarata idéer som kommer inifrån hälso- och sjukvården
- Innovationsslussarna arbetar i varierande grad med externa resurser för att bedöma de idéer som kommer från idébärare i hälso- och sjukvården
- De innovationsslussar som tar över ägandet av idén utvecklar idén i högre grad med hjälp av interna resurser jämfört med de innovationsslussar som arbetar med fribrev
- De tre innovationsslussarna SLL Innovation (Stockholm), Innovation Akademiska (Uppsala) och Innovationssluss Östergötland har upprättat egna processer för att arbeta med produkter/tjänster tillsammans med företag – de övriga tre innovationsslussarna arbetar tillsammans med externa partnerorganisationer för att fungera som en väg in till hälso- och sjukvården för företag
- Samtliga sex innovationsslussar arbetar med upphandling på olika sätt men i flera fall handlar det om att skapa nätverk eller forum för att förstå vilka behov som finns i hälso- och sjukvården
- Innovationsslussarnas kommunikationsarbete handlar dels om att informera om sin verksamhet och dels om att förankra verksamheten på olika ledningsnivåer
- Innovationsslussarna träffas i genomsnitt två gånger per år men samarbetet är inte formaliserat
- VINNOVA har valt att inta en passiv roll i genomförandet

Grundläggande och kännetecknande för hela satsningen från början till idag har från VINNOVAs sida varit att inte styra de olika innovationsslussarna kring hur de ska utforma sin verksamhet. Detsamma har gällt för innovationsslussarnas organisation, där vissa innovationsslussar idag är en del av landstinget, medan andra innovationsslussar är del av regionförbund eller regionala samverkansorgan.

Innovationsslussarnas arbete kan grovt delas in i processer för att stödja innovationer inifrån hälso- och sjukvården, att fungera som ingång (s.k. kontaktnod) för företag som vill in och testa/utveckla produkter/tjänster i hälso- och sjukvården, kommunikation av den egna verksamheten, förankring av innovationsslussen och igångsättande av processer för innovationsupphandling i det egna landstinget/regionen.

Figur 3: Översikt av innovationsslussarnas arbete

	Inifrån och ut	Utifrån och in	Kommunikation	Upphandling
Aktiviteter	Att identifiera och utveckla idéer från personal i hälso- och sjukvården	Att assistera företag med utveckling av idé, produkt eller tjänst	1. Att marknadsföra verksamheten 2. Att förankra verksamheten i landstinget/regionen	Att föra en dialog med Landstingets/Regionens upphandling
Målgrupp	Personalen i hälso- och sjukvården	Företag	Personal Företag Ledning i landsting/region	Upphandlingsenheten på Landstinget/Regionen

När innovationsslussarna analyseras är det viktigt att ha i åtanke att innovationsslussarnas syften skiljer sig åt. Innovator Skåne och SLL Innovation är de innovationsslussar som har det tydligaste kommersiella syftet. SLL Innovations syfte är att finansiera sin egen verksamhet på sikt och för Innovator Skåne är syftet att bidra till regional utveckling. För de övriga innovationsslus-

sarna finns det utöver det kommersiella syftet även ambitioner att innovationsslussarna ska bidra till att höja kvalitén i hälso- och sjukvården och att de ska bidra till att hälso- och sjukvården blir en mer attraktiv arbetsgivare (genom att erbjuda möjligheten till personalen att utveckla sina egna idéer).

Följande kapitel inleds med en överblick hur innovationsslussarna är organiserade och där beskrivs hur innovationsslussarna är finansierade, vem som är innovationsslussens huvudman och innovationsslussarnas kompetens. I avsnitt 2.2 beskrivs innovationsslussarnas arbetssätt inifrån och ut (d.v.s. med idébärare inifrån hälso- och sjukvården), utifrån och in (d.v.s. företag som vill in till hälso- och sjukvården), aktiviteter inom upphandling och innovationsslussarnas kommunikationsarbete. Avsnitt 2.3 beskriver innovationsslussarnas samverkan och 2.4 är en beskrivning av VINNOVAs roll i genomförandet.

I avsnittet som beskriver innovationsslussarnas arbete utifrån och in har Ramböll valt att fokusera på innovationsslussarna SLL Innovation, Innovation Akademiska och Innovationssluss Östergötland eftersom deras verksamhet mot företag finansieras av VINNOVA. De övriga tre innovationsslussarnas arbete mot företag sker i samarbete med externa organisationer, organisationer vars verksamhet faller utanför ramen för denna utvärdering.

För den som vill ha mer detaljerad information om de enskilda innovationsslussarna hänvisar Ramböll till de enskilda rapporter som har skrivits om varje innovationssluss.

2.1 Innovationslssarnas organisering

I följande avsnitt presenteras de olika innovationsslussarnas huvudmän och finansiering och vilken betydelse dessa har för innovationsslussarnas arbete och förankring. Därpå följer ett avsnitt som beskriver innovationsslussarnas organisation och vilken betydelse organisationen har för att kunna fånga upp idéer inifrån hälso- och sjukvården. I avsnitt 2.1.3 diskuteras innovationsslussarnas kompetens.

2.1.1 Huvudman och finansiering

Arbetet med innovationsslussarna har bedrivits mycket decentraliserat där varje innovationssluss har haft en frihet från VINNOVAs sida att utveckla sin innovationssluss utifrån rådande förutsättningar. Dessutom har innovationsslussarna olika huvudmän eller firmatecknare, där det vanligaste är att innovationsslussen är en del av det egna landstinget. Detta gäller för Stockholm, Uppsala och Östergötland. I Västerbotten är huvudmannen Region Västerbotten och i Västra Götaland är innovationsslussen en del av Region Västra Götaland. I Skåne är innovationsslussen organiserat som ett bolag som ägs av Region Skåne (Innovator Skåne AB - Innovator Skåne).

Som framgår i introduktionen till denna rapport finansierar VINNOVA cirka hälften av innovationsslussarnas verksamhet och den andra delen (minst hälften) finansieras av olika regionala och lokala finansörer såsom kommunala samverkansorgan, regionförbund, landsting och kommuner (vilket var ett krav i VINNOVAs utlysning).

Tabell 3: Innovationslssarnas huvudmän och finansiering

Innovationssluss	Huvudman	Finansiering VINNOVA (3 år) Mkr.	Medfinansiering (3 år) Mkr.
Innovator Skåne	Region Skåne	7,0	7,0
SLL Innovation	Stockolms Läns Landsting	7,0	7,5
Innovation Akademiska	Uppsala Läns Landsting	7,5	7,6
Innovationssluss Västerbotten	Region Västerbotten	7,5	7,5
Västra Götalandsregionens Innovationssluss	Region Västra Götaland	4,5	4,9
Innovationssluss Östergötland	Landstinget i Östergötland	5,0	5,2

Summering	-	38,5	39,7
------------------	---	-------------	-------------

Källor: Innovationslussarnas lägesrapporter till VINNOVA februari – april 2012 och VINNOVAs avropsförfrågan 2012-01036

Analys

Resultaten som framkommit inom ramen för denna halvtidsutvärdering visar att en innovationsluss organisatoriska hemvist innebär stora skillnader för respektive innovationsluss förankringsarbete. Det har för t.ex. SLL Innovation varit en utmaning att förankra innovationslussens verksamhet i Stockholms läns landsting. I de fall där innovationslussarna är en del av regionala samverkansorgan finansieras de av resurser som är öronmärkta för regional utveckling. Ett intryck i halvtidsutvärderingen är att det har varit lättare att förankra de innovationslussar som är en del av det regionala samverkansorganet.

2.1.2 Organisation

Innovationslussarna arbetar mycket olika beroende på hur det egna upptagningsområdet ser ut. Innovation Akademiska är den innovationsluss som arbetar mest geografiskt koncentrerat och SLL Innovation är den innovationsluss som arbetar mest utspritt genom ett nätverk av s.k. innovationskoordinatorer och ambassadörer som återfinns på olika vårdenheter i Stockholms läns landsting. Denna typ av nätverkstänkande återfinns också i Västra Götalandsregionens Innovationsluss som i likhet med SLL innovation också arbetar med representanter för innovationslussens ute på de olika avdelningarna i hälso- och sjukvården. I Västra Götalandsregionen arbetar en projektkoordinator på regionens sekretariat för regional utveckling, en projektledare på Sahlgrenska sjukhuset och sju stycken s.k. idétransportörer ute på olika avdelningar i regionen.

I Västerbotten finns också ett nätverkstänkande, där innovationslussens finns representerad även utanför universitetssjukhuset, bl.a. i länets två största kommuner. Speciellt för innovationslussens i Västerbotten är även att två kommuner är med och finansierar verksamheten. Detta gör att innovationslussens även arbetar med att fånga upp och stödja idéer som kommer från kommunal verksamhet.

Organisationen av Innovation Akademiska består av en person som är verksamhetsansvarig, en projektledare som arbetar med idéer från hälso- och sjukvården (idébärrprocessen) och en projektledare som arbetar med företag (företagsprocessen). Dessutom består organisationen av en informatör/administratör. I Uppsala är verksamheten rent geografiskt lokaliserad på Akademiska sjukhuset.

Innovationsluss Östergötland har en organisation som liknar den i Uppsala. Precis som i Uppsala har verksamheten tre personer med olika bakgrund som arbetar med att både fånga upp idéer inifrån landstinget och med att fungera som kontaktnod för företag. Gemensamt för Uppsala och Östergötland är att de är en del av respektive landsting. Innovationslussens i Östergötland har sitt säte i Landstinget i Östergötlands lokaler i centrala Linköping.

Innovationslussens i Skåne är organiserad som ett bolag (Innovator Skåne AB - Innovator Skåne) som ägs av Region Skåne. Innovator Skåne har sitt säte i Ideon Science Park i Lund. Innovator Skåne arbetar med Lund som bas och inte med ett nätverk likt innovationslussarna i Västra Götalandsregionen och i Stockholm.

Analys

Ett sätt att förenkla dialogen mellan innovationsluss och idébärare är att det finns en geografisk närhet och en enkelhet i att ta kontakt. De kontakter som Ramböll har haft med idébärare inifrån vården visar att närhet och tillgänglighet är viktigt.

2.1.3 Innovationslussarnas kompetens

De personer som är anställda hos innovationslussarna har i huvudsak kompetens inom medicinsk teknik och inom sjukvård. De personer som arbetar för Innovator Skåne och SLL Innovation har stark teknisk kompetens och erfarenhet av medicinsk teknik. I Innovationsluss Östergötland samt i Innovation Akademiska finns personer som har bakgrund inom sjukvården. Innovation

Akademiska har en person som har erfarenhet av utveckling av sjukvårdsrelaterade produkter i näringslivet. I Västra Götalandsregionens Innovationsluss har processledaren teknisk kompetens och genom sina sju idétransportörer finns även sjukvårdskompetens. Den person som är projektledare i Innovationsluss Västerbotten har själv utvecklat en innovation och har teknisk bakgrund och till innovationslussen har det i Västerbotten också knutits en innovationsrådgivare från Almi. Innovationsluss Östergötland består av personer som alla har erfarenhet av att arbeta inom hälso- och sjukvården.

Tabell 4: Innovationslussarnas interna kompetens

Innovationsluss	Teknisk kompetens	Sjukvårdskompetens	Affärskompetens
Innovator Skåne	Ja	Nej	Ja
SLL Innovation	Ja	Nej	Nej
Innovation Akademiska	Nej	Ja	Ja
Innovationsluss Västerbotten	Ja	Ja	Ja
Västra Götalandsregionens Innovationsluss	Ja	Ja	Nej
Innovationsluss Östergötland	Nej	Ja	Nej

Källa: Intervjuer Ramböll 2012

Det ska tilläggas att alla innovationslussar involverar bredare kompetens när de bedömer de idéer som kommer in till innovationslussen. Som framkommer i avsnitt 2.2.1 arbetar alla innovationslussar utom den i Östergötland och Innovation Akademiska med någon form av bedömningsråd som avgör vilka idéer eller produkter/tjänster som innovationslussen ska gå vidare med. Innovation Akademiska bedömer själva de idéer som kommer in och tar hjälp av partnerorganisationer i innovationsstödsystemet om det behövs. I Östergötland involveras avdelningar i landstinget i en första bedömning innan produkten/tjänsten kvalificeras genom ett slags "marknadsundersökning". Denna process beskrivs mer detaljerat i avsnitt 2.2.

Kompetensen i de olika "bedömningsråden" och deras namn är som följer:

- **Innovator Skåne:** Verkställande Utskottet (VU) består av personer som har erfarenhet inom medicinsk teknik. Innovator Skåne arbetar med att kvalificera idéer genom att bolla dem med personer som arbetar i hälso- och sjukvården. Det är VU som fattar besluten om vilka projekt som ska vidareutvecklas i innovationslussens regi.
- **SLL Innovation:** Utvecklingsrådet består av de tio personer som alla är anställda som projektkoordinatorer i SLL Innovation. De har övervägande kompetens inom medicinsk teknik. Det är Utvecklingsrådet som avgör vilka idéer som SLL Innovation ska utveckla.
- **Innovation Akademiska:** Produktrådet är sammansatt av projektledaren på Innovation Akademiska samt av representanter för Uppsala Bio, UIC, Innovationsbron, KAMCare Design och MIT (Avdelningen för medicinsk informatik och teknik). Produktrådet fattar inga beslut utan lämnar en slutrekommendation till idébäaren.
- **Innovationsluss Västerbotten:** Evalueringsrådet består av sju personer med expertkompetenser inom medicinsk teknik, näringsliv, upphandling, affärsutveckling och innovationsutveckling. Det är evalueringsrådet som avgör vilka idéer som innovationslussen ska arbeta med.
- **Västra Götalandsregionens Innovationsluss:** Prioriteringsrådet består av fem personer med expertkunskaper inom medicinsk teknik, innovationsutveckling, upphandling, finansiering och

verksamhetsutveckling. Det är prioriteringsrådet som avgör vilka idéer som innovationsslussen ska arbeta med.

Det råder delade meningar mellan innovationsslussarna vilken kompetens som krävs för att bli en framgångsrik innovationssluss. SLL Innovation menar att innovationsslussarnas arbete handlar om att hitta medicintekniska produkter med hög kommersialiseringspotential. För detta arbete är teknisk kompetens helt avgörande enligt SLL Innovation. Innovationsslussen i Västra Götalandsregionen företräder en annan mening. Innovationsslussen i Västra Götalandsregionen anser också att teknisk kompetens är viktig för att utveckla produkter som kan implementeras i hälso- och sjukvården, men menar samtidigt att det är viktigt att ha en nära koppling till de som ska använda produkten/tjänsten. För att kunna involvera så bred kompetens som möjligt håller innovationsslussen i Västra Götalandsregionen för närvarande på att utveckla ett s.k. open innovation verktyg (ett slags virtuellt forum). Inbjudna experter inom området kan gå in i ett stängt forum och föreslå förändringar på ett tidigt stadium i utvecklingen.

I den enkätundersökning som genomfördes inom ramen för utvärderingen undersöktes hur respondenterna uppfattade innovationsslussarnas kompetens kring att ge stöd inom idéutveckling, att utveckla en prototyp, stöd att testa/verifiera en färdig produkt, stöd med intellektuella rättigheter, stöd inom affärsutveckling samt stöd som berör offentlig upphandling. Respondenternas ombads att betygsätta innovationsslussarnas kompetens från 1 (dåligt) till 3 (mycket bra). Tabell 5 är en sammanställning av hur kompetensen uppfattades av respondenterna. Angivelserna i tabellen är ett genomsnitt av innovationsslussarnas uppfattade kompetens. Resultaten i sin helhet återfinns i denna rapport's bilaga (i Tabell 13: Hur respondenterna uppfattar innovationsslussarnas kompetens). Som framgår av denna rapport's andra kapitel har enkätundersökningen haft en relativt låg svarsfrekvens. Resultaten av enkätundersökningen bör därför tolkas med viss försiktighet.

För att räkna ut ett genomsnitt för varje innovationssluss har Ramböll använt sig av följande formel:

$$\frac{(\text{Antal svar "mycket bra"} * 3) + (\text{Antal svar "bra"} * 2) + (\text{Antal svar "dåligt"} * 1)}{\text{Totalt antal svar}}$$

Av resultaten från enkätundersökningen att döma är Västra Götalandsregionens Innovationssluss och Innovationssluss Östergötland är innovationsslussar som besitter bäst kompetens avseende att ge stöd inom idéutveckling, att utveckla en prototyp, stöd att testa/verifiera en färdig produkt, stöd med intellektuella rättigheter, stöd inom affärsutveckling samt stöd som berör offentlig upphandling. Enkätundersökningen visar att Innovator Skåne och SLL Innovation är de två innovationsslussar som uppfattas ha lägst kompetens i genomsnitt.

Tabell 5: Sammanställning av hur respondenterna i enkätundersökningen uppfattar innovationsslussarnas kompetens (antal svar: 369)

Innovationssluss	Genomsnitt (1 lägst 3 högst)
Innovationssatsning Region Skåne (Innovator Skåne)	1,63
Innovationsslussen i Stockholm (SLL Innovation)	2,15
Innovationsslussen i Uppsala (Innovation Akademiska)	2,29
Innovationssluss Västerbotten	2,37
Västra Götalandsregionens Innovationssluss	2,45
Innovationssluss Östergötland	2,45

Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

Analys

Eftersom det ligger i sakens natur att potentialen hos innovationer är svårbedömda är det fördelaktigt om så bred kompetens som möjligt kan användas för att värdera de idéer som kommer in till respektive innovationssluss. Det finns dock en fördel med att förlita sig på intern kompetens i högre utsträckning då detta kan betyda att innovationsslussen får en annan effektivitet i bedömningen av en idé (jämfört med om man använder sig av extern kompetens).

Den enkätundersökning som genomförts inom ramen för denna utvärdering visar på att de innovationsslussarna som använder sig av extern kompetens för bedömning av de idéer som kommer in samt också involverar det regionala innovationssystemet i sina arbetsprocesser i genomsnitt uppfattas som mer kompetenta än de innovationsslussarna som inte involverar extern kompetens i samma utsträckning.

2.2 Beskrivning av innovationsslussarnas arbete

Som framgår av Figur 1: Satsningens programlogik är ett av målen på medellång sikt att *”Att innovationsslussarna genom en strukturerad process har påbörjat att stödja, ta till vara och kommersialisera samt implementera potentiella produkt- och tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvård”*. I följande avsnitt presenteras hur innovationsslussarna arbetar inifrån och ut (d.v.s. utveckling av idéer inifrån hälso- och sjukvården), utifrån och in (innovationsslussarna arbetar med företag), innovationsslussarnas kommunikationsarbete och arbetet med offentlig upphandling.

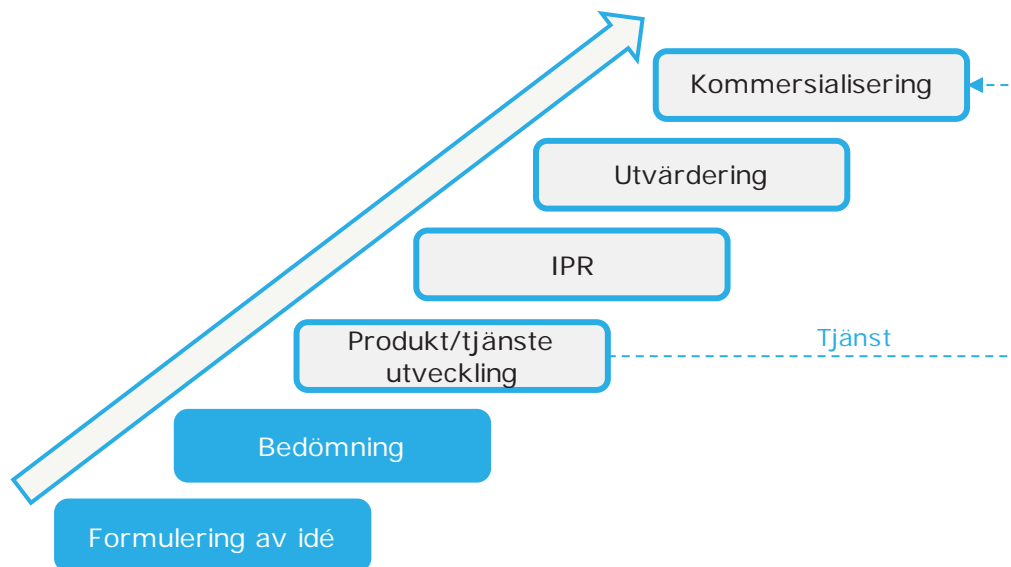
När innovationsslussarna analyseras är det viktigt att ha i åtanke att innovationsslussarnas syften skiljer sig åt. Innovator Skåne och SLL Innovation är de innovationsslussarna som har ett tydligt kommersiellt syfte. SLL Innovations syfte är att på sikt finansiera sin egen verksamhet och för Innovator Skåne är syftet att bidra till regional utveckling. För de övriga innovationsslussarna finns det utöver det kommersiella syftet även ambitioner kring att innovationsslussarna ska bidra till att höja kvalitén i hälso- och sjukvården och att de ska bidra till att hälso- och sjukvården blir en mer attraktiv arbetsgivare (genom att erbjuda möjligheten till personalen att utveckla sina egna idéer).

2.2.1 Idéer inifrån hälso- och sjukvården

I Figur 4: Behovstrappa för idéutveckling inom hälso- och sjukvården presenteras en förenklad modell (behovstrappa) för hur innovationsslussarna arbetar med idéutveckling inom hälso- och sjukvården. Inspiration för behovstrappan kommer från Innovator Skåne.

I figuren är de två första stegen "formulering av idé" och "bedömning" markerade i blått (respektive innovationssluss bedömningsprocess beskrivs mer detaljerat i avsnitt 2.2.1.1). Detta grundar sig på att varje idé genomgår en process. Efter det att idén har bedömts som användbar för hälso- och sjukvården eller att idén har en kommersialiseringspotential påbörjas själva utvecklingen. I figuren nedan avses med "produkt-/tjänsteutveckling" att innovationsslussarna utvecklar en prototyp, genomför riskanalys eller utvecklar en tjänst. Om det är en tjänst kan vissa innovationsslussarna bistå med att förmedla kontakter inom det regionala innovationsstödssystemet som i sin tur kan assistera vid kommersialiseringsfasen (detta förlopp är markerat med den streckade pilen i figuren nedan). Om idén är en produkt blir nästa steg i utvecklingen att ansöka om patent eller mönsterskydd för den utvecklade produkten. Sista steget innan kommersialisering är "utvärdering" av produkten. Detta inkluderar kliniska utvärderingar och tester. Modellen är en förenkling av verkligheten och det är inte alla produkter eller tjänster som genomgår alla steg i behovstrappan.

Figur 4: Behovstrappa för idéutveckling inom hälso- och sjukvården



Gemensamt för alla innovationsslussar är att processen påbörjas då en medarbetare tar kontakt med respektive innovationssluss för att diskutera sin idé. För samtliga innovationsslussar (förutom för SLL Innovation) sker den första inrapporteringen via ett formulär som finns på respektive innovationssluss hemsida. SLL Innovation gör istället så att innovationsslussen bokar in en tid med den idébärare som hör av sig till innovationsslussen.

En grundläggande skillnad är hur de olika innovationsslussarna behandlar ägandet av idén. Tabellen nedan är en översikt av ägandet, där **1** är fribrev (d.v.s. att idébäraren äger rättigheterna att göra vad han/hon vill med idén), **2** är att landstinget/regionen fritt får nyttja produkten eller tjänsten inom sin verksamhet medan idébäraren fritt får sälja sin produkt/ tjänst till andra aktörer, **3** innebär samägande mellan idébärare och landsting och **4** att innovationsslussen äger idén (och idébäraren får en ersättning som en procentsats av produktens/tjänstens omsättning). Den gröna färgen i tabellen markerar den form av ägande som är vanligast förekommande i respektive innovationssluss.

Tabell 6: Översikt av ägandet av idén

Innovationssluss	1	2	3	4
Innovator Skåne	Ja	Nej	Nej	Ja
SLL Innovation	Ja	Nej	Nej	Ja
Innovation Akademiska	Ja	Ja	Ja	Nej
Innovationssluss Västerbotten	Ja	Ja	Nej	Nej
Västra Götalandsregionens Innovationssluss	Ja	Nej	Nej	Ja
Innovationssluss Östergötland	Ja	Nej	Nej	Ja

Det finns ett samband mellan ägandet av idén och vilket fokus som innovationsslussarna har. SLL Innovation är den innovationssluss i satsningen som Ramböll bedömer ha klarast kommersiellt fokus. Innovator Skåne och Västra Götalandsregionens innovationssluss har starka band till regional utveckling. Det är också dessa tre innovationsslussar som arbetar med att själva äga idén och färdiga produkten/tjänsten. De övriga innovationsslussarna har bredare fokus och väger även in kvalitets- och effektivitetsförbättring i hälso- och sjukvården i sitt arbete. Dessa innovationsslussar arbetar, som framgår i tabellen ovan, främst med fribrev.

Analys

I de fall där innovationsslussarna arbetar med att ge idébäraren fribrev hamnar ägandet utanför det egna landstinget. Det betyder att den utvecklade produkten/tjänsten bara kan införskaffas genom offentlig upphandling om den ska köpas in till den egna hälso- och sjukvården. Om innovationsslussen är en del av landstinget som i fallet SLL Innovation eller en del av Region Skåne

respektive Västra Götalandsregionen kan den färdiga produkten/tjänsten inhandlas utanför offentlig upphandling. På så sätt kan den utvecklade tjänsten verifieras innan den avyttras till en extern part.

Så snart produkten/tjänsten börjar säljas till en aktör som inte är det egna landstinget eller regionala samverkansorganet måste produkten/tjänsten upphandlas genom offentlig upphandling även av det egna landstinget/regionala samverkansorganet.

2.2.1.1 Innovationsslussarnas bedömningsprocess

Att bedöma vilka idéer som är bärkraftiga är en utmaning i arbetet med innovationer. Alla sex innovationsslussar har olika lösningar för hur man kvalificerar idéer som kommer in och alla innovationsslussar förutom SLL Innovation använder sig av extern kompetens när en idé bedöms.

- SLL Innovation: Den lokala innovationskoordinatör gör en utredning av huruvida idén är av intresse för SLL innovation, dvs. inom hälso- och sjukvårdsområdet och om det finns ett konkret användningsområde och därmed en kommersialiseringspotential. Om idén verkar bärkraftig efter utredning startas en förstudie. Förstudien innebär att SLL innovation utvärderar idén. När förstudien är klar presenteras den för SLL innovations utvecklingsråd som beslutar om man ska gå vidare med idén eller inte. Nästa steg är sedan att idébäraren antingen väljer fribrev (då slussas idébäraren vidare till övriga innovationsstödsystemet) eller att idébäraren överlåter idén till SLL innovation. I 95 procent av fallen har idébäraren valt det senare.
- Innovator Skåne: Processen påbörjas med att idébäraren fyller i ett formulär på innovationsslussens hemsida och Innovator Skånes personal stämmer av att information är tillräcklig för att skickas till Innovator Skånes Verkställande Utskott, som i sin tur bestämmer om idén ska utvärderas eller ej. Utvärderingen görs genom s.k. mini-affärsplaner som inkluderar nyhetsgranskning, kommersialiseringspotential och i vissa fall även en prototyp. I de fall där det beslutas att Innovator Skåne ska gå vidare med idén överläts idén till Innovator Skåne, som utvecklar idén hela vägen till kommersialisering. I de fall som idén bedöms ha liten kommersiell potential beslutar regiondirektören om fribrev. Om fribrev utdelas skickas idébäraren vidare till det regionala innovationssystemet. Det vanligaste är att idébäraren överlåter ägandet av idén till Region Skåne som i sin tur överlåter idén till Innovator Skåne.
- Innovation Akademiska: Vid Innovation Akademiska påbörjas idéutvecklingen med att idébäraren fyller i ett formulär som kan laddas ned från Innovation Akademiskas hemsida och skickar detta till innovationsslussen. Innovationsslussens egen personal (innovationskoordinatör) avgör idéns potential i första skedet. Sedan tar Innovation Akademiska hjälp av Almi för att genomföra en tekniköversikt. Om innovationskoordinatör är osäker på sin egen förmåga rådfrågas någon annan aktör i innovationssystemet. Om idén är intressant att gå vidare med regleras rättigheterna till idén gentemot landstinget. Innovation Akademiska har tagit fram tre nivåer av ägande: nivå 1 innebär fribrev, nivå 2 innebär att landstinget fritt får nyttja produkten eller tjänsten inom sin verksamhet medan idébäraren fritt får sälja sin produkt till andra aktörer och nivå 3 innebär samägande mellan idébärare och landsting. De allra flesta idéer har hittills bedömts ligga på nivå 1 (d.v.s. fribrev).
- Innovationssluss Västerbotten: Idén kommer in skriftligen till innovationsslussens projektledare som gör en första bedömning om idén har potential att komma till användning inom hälso- och sjukvården. I den första bedömningen ingår en nyhetsgranskning och en kort marknadsundersökning. Om detta faller väl ut tas idén vidare för bedömning i utvärderingsrådet. Landstinget i Västerbotten har upprättat ett dokument där man avser sig rätten till de innovationer som personalen har upprättat på sin fritid. Om idébäraren har utvecklat idén på sin arbetstid kan det bli aktuellt med ett nyttjandeavtal där parterna kommer överens om vad som ska gälla i avtalet.
- Västra Götalandsregionens Innovationssluss: Så snart idén är inskickad till innovationsslussen genomförs ett första möte med den lokala idétransportören som utvecklar idén tillsammans med idébäraren ytterligare ett steg. Med hjälp av en kriteriemall genomförs sedan en första bedömning av idén. Nästa steg är att ta fram ett beslutsunderlag för de idéer som anses vara

en idé/innovation som faller inom ramen för innovationsslussarnas arbete. Efter det att en beslutsberedning är klar skickas den till prioriteringsrådet. Under 2011 genomförde innovationsslussen i Västra Götalandsregionen en utredning av vem som ska äga idéen. Utredningen landade i att innovationsslussen ska grunda ett holdingbolag för parkering av IP. Ambitionen är att utveckla idéen i innovationsslussen och sedan avyttra produkten/tjänsten till näringslivet eller att hjälpa till att stödja grundandet av ett nytt företag. Eventuella framtida vinster delas lika mellan innovationsslussen, idébäraren och avdelningen. Innan avyttringen initieras erbjuds idébäraren att köpa tillbaka ägandet av sin idé genom att finansiera de kostnader som innovationsslussen haft i samband med utvecklingen av produkten/tjänsten.

- Innovationssluss Östergötland: Idén skickas in via ett formulär på innovationsslussens hemsida och innovationsslussen bokar in ett möte med idébäraren. På det första mötet får idébäraren utveckla sin idé tillsammans med innovationsslussen och i samband med mötet genomförs en undersökning om produkten redan finns tillgänglig på marknaden. Därefter skickas ett frågeformulär kring problemområdet som idéen avser lösa till liknande avdelningar inom det egna landstinget för att undersöka om det finns ett behov av produkten/tjänsten (skickas även till andra landsting utifall att produkten/tjänsten har ett väldigt smalt tillämpningsområde). Om ett behov av produkten/tjänsten kan verifieras avgör det om innovationsslussen ska utveckla idéen eller inte. Så länge det inte handlar om forskningsinnovationer har idébäraren/innovatören fribrev när det gäller ägandet. Om det handlar om en forskningsinnovation är det landstingsdirektören som bestämmer om innovationen ska få fribrev eller inte.

Analys

Det ligger i sakens natur att det är svårt att bedöma idéers framtida potential och det är därför viktigt att bred kompetens involveras i arbetet med att bedöma idéen. Nackdelen med att använda mycket extern kompetens är att innovationsslussens bedömningsprocess blir mer invecklad och att effektivitet därför förloras.

De innovationsslussar som i hög grad förlitar sig på sin egen förmåga riskerar att inte kunna fånga upp idéer som ligger utanför den egna kompetensen.

Innovationssluss Östergötlands arbetssätt har fördelen att bred kompetens involveras i bedömningsprocessen. Nackdelarna med detta arbetssätt är att det är tidskrävande och att det sannolikt kan uppstå en viss "mättnad" på värdenheter om dessa måste bedöma många idéer vid upprepade tillfällen.

Innovation Akademiska är den innovationssluss som i högst utsträckning förlitar sig på extern kompetens för bedömning av potentialen i idéer. Faran med Innovation Akademiskas arbetssätt är att den externa kompetensen kopplas på sent och att innovationsslussen riskerar att utveckla produkter som sedan visar sig ha låg potential att implementeras i hälso- och sjukvården.

2.2.1.2 Innovationsslussarnas tjänsteutbud/arbetssätt för idébärare inifrån hälso- och sjukvården

Som framgår i avsnitten 2.2.1 och 2.2.1.1 kan innovationsslussarna delas upp i en grupp som utvecklar idéerna i egen regi och en grupp som arbetar nära det regionala innovationssystemet. Gemensamt för innovationsslussarna är att utvecklingen av idéerna i stora drag följer det förlopp som beskrivs i Figur 4: Behovstrappa för idéutveckling inom hälso- och sjukvården.

Till de innovationsslussar som själva utvecklar de idéer som kommer in hör Innovator Skåne, SLL Innovation och Västra Götalandsregionens Innovationssluss. Av dessa är Innovator Skåne och SLL Innovation de mest renodlade innovationsslussarna, då de endast arbetar med idéer som har en hög kommersialiseringspotential medan Västra Götalandsregionens Innovationssluss även utvecklar idéer som har en hög potential att få användning i hälso- och sjukvården. Till detta ska också tilläggas att Västra Götalandsregionens Innovationssluss arbetar med idébärare som har fribrev i högre utsträckning än Innovator Skåne och SLL Innovation. Gemensamt för de tre innovationsslussarna är att de har en större personalstyrka än de tre innovationsslussar som för idéerna vidare till det befintliga innovationssystemet. Den större personalstyrkan kan relateras till att innovationsslussarna i Skåne, Stockholm och Västra Götalandsregionen utvecklar idéerna i egen regi, medan idéerna som kommer till innovationsslussarna i Uppsala, Västerbotten och Ös-

tergötland utvecklas med hjälp av det regionala innovationssystemet. En annan skillnad mellan Innovator Skåne samt SLL Innovation och de andra innovationsslussarna är att de första två på sikt vill finansiera sin egen verksamhet. Detta medför att Innovator Skåne och SLL Innovation har en affärsmässighet och en tidspress som de andra innovationsslussarna inte har på samma sätt.

I de fall där innovationsslussarna huvudsakligen arbetar med fribrev (d.v.s. Innovation Akademiska och innovationsslussarna i Västerbotten och i Östergötland) har de utvecklat ett nära samarbete med det regionala innovationssystemet.

- Innovator Skåne: När Verkställande utskottet har bestämt att Innovator Skåne ska vidareutveckla en idé regleras ägandet av idén. Om idébäraren vill utveckla idén på egen hand hänvisas idébäraren till Region Skånes innovationssystem. Om idén bedöms ha hög kommersialiseringspotential tar Innovator Skåne över ägandet och utvecklar den i egen regi. Innovator Skånes syn är att de bästa fallen är dem där en produkt/tjänst tas fram inne på en avdelning, vilken också kan komma att använda produkten/tjänsten. Då går det snabbare att genomföra test och ta fram prototyp. Det optimala är också, enligt Innovator Skåne, att den som kommit med idén är med och utvecklar denna på sin arbetsplats. Innovator Skåne vill kommersialisera produkter genom att licensiera rättigheter till partnerföretag eller genom att sälja rättigheterna.
- SLL Innovation: Som nämndes ovan är SLL Innovation tillsammans med Innovator Skåne den innovationssluss som har tydligast kommersiellt fokus. SLL Innovation är också den innovationssluss som har tydligast fokus på medicinsk teknik och produkter. När SLL Innovation beslutat sig för att gå vidare med en idé och ägandet av idén är reglerat börjar SLL Innovations medicinska tekniker (och eventuellt även externa aktörer) med att utveckla en prototyp av idén. Utifrån SLL Innovations strategi för intellektuella rättigheter (IPR) bestäms vilken form av immaterialrättsligt skydd (patent, varumärkesskydd etc.) som bör tillämpas och om samt i sådant fall vilka kliniska utvärderingar och tester som bör genomföras. När produkten är utvecklad följer kommersialiseringsfasen, under vilken SLL Innovation utvecklar en affärsplan och prissätter den färdiga produkten eller tjänsten. Slutligen genomförs en s.k. säljpitch där den patentsökta produkten bjuds ut till försäljning till intresserade företag. SLL Innovation arbetar inte med att licensiera sina utvecklade produkter till företag.
- Innovation Akademiska: Innovationsslussen i Uppsala är en av tre innovationsslussar som arbetar mycket nära det regionala innovationssystemet. De tjänster som erbjuds till idébärare inifrån vården sker i samarbete med olika aktörer i det regionala innovationssystemet. Efter att rättigheterna till idén har reglerats (som beskrivits ovan) söks medel för vidareutveckling såsom för prototypframtagande, patentansökan etc. Innovation Akademiska erbjuder sedan möjligheter till utbildning (flera idébärare har t.ex. genomgått affärsutvecklingsutbildning på Uppsala Innovation Center) och stöd i att formulera produktkoncept/produktplan. Efter detta får idébäraren träffa ett produktråd för att hitta rätt stöd i att gå vidare med idén. Produkträdet agerar bollplank och bedömer idéerna utifrån olika perspektiv, såsom möjligheter till kommersialisering. Dessa frågor kan handla om start av företag, licensiering, kontakt med affärscoach, finansieringsfrågor, utbildningsmöjligheter etc. Innovation Akademiska "släpper" sedan idébäraren men kan ge visst stöd under en övergångsperiod i form av att t.ex. bidra med kontakter o.s.v.
- Innovationssluss Västerbotten: Precis som Innovation Akademiska och Innovationssluss Östergötland arbetar innovationsslussen i Västerbotten i huvudsak med fribrev och också nära det regionala innovationssystemet. Efter att innovationsslussen har genomfört en nyhetsgranskning och en kortare marknadsundersökning skickas idén till evalueringsrådet. Evalueringsrådet beslutar om innovationsslussen ska gå vidare med idén och tilldela idébäraren en innovationscheck för att kunna utveckla idén på egen hand. Checken innebär finansiering så att idébäraren kan ägna arbetstid åt att utveckla idén. Innovationschecken kan finansiera cirka tio arbetsveckor och innovatören måste tidsredovisa dessa veckor till innovationsslussen. Tjänstebudet som erbjuds utgår från aktörer i det regionala innovationssystemet. Varje idébärare tilldelas en personlig coach som guidar idébäraren med affärsmässigt stöd.

Innovationsslussen har utvecklat processer för utveckling, IPR, utvärdering och kommersialisering.

- Västra Götalandsregionens Innovationssluss: Om Prioriteringsrådet beslutar att en idé ska utvecklas påbörjas utvecklingen med framtagande av koncept eller prototyp. I detta steg ingår även en nyhetsbevakning där innovationsslussen tillsammans med idébäraren undersöker om liknande produkter/tjänster redan finns på marknaden. I detta skede kan idébäraren bestämma om hon/han vill gå vidare med idén på egen hand eller om ägandet av idén ska övergå till innovationsslussen (det finns möjligheter för idébäraren att ansöka om finansiering för att utveckla idén på egen hand). Nästföljande steg är att genomföra en nytto- eller hälsokalkyl och därefter kan innovationsslussen assistera idébäraren med att söka patent och assistera vid affärsutveckling (dock erbjuder innovationsslussen inte tjänsten "upprättande av affärsplan"). Om idébäraren behöver stöd som överstiger beloppet 50 000 kr kan innovationsslussen besluta om tilldelning av extra resurser.
- Innovationssluss Östergötland: I Östergötland arbetar innovationsslussen nära det regionala innovationssystemet och så snart en idé blivit kvalificerad slussar idélotsarna idébäraren vidare till ALMI Företagspartner, som tar över huvudansvaret för utveckling av produkten/tjänsten. Idélotsarna är dock fortfarande med i processen. Tillsammans med ALMI erbjuder innovationsslussen tjänster inom prototyputveckling, där innovationsslussen också har nära band till landstingets medicintekniska avdelning som kan assistera vid utvecklingen av en prototyp. Kostnader som uppstår i samband med tekniköversikten och prototyputveckling betalas av ALMI. Genom tillgång till den samlade kompetensen på medicintekniska avdelningen kan innovationsslussen också erbjuda riskanalys och genomgång av regulatoriska krav, däribland frågor som berör CE-märkning. IPR-frågor gällande den utvecklade produkten/tjänsten sker i samarbete med ett patentombud på ALMI och genom sina goda kontakter kan innovationsslussen koppla kontakten mellan idébäraren och en vårdavdelning där produkttester kan genomföras. I Östergötland kan innovationsslussen, i egenskap av att vara en del av landstinget, själv besluta om att genomföra direktköp av produkter som anses vara innovativa (upp till 80 000 kronor) och assistera vid direktupphandling (80 000 – 300 000 kronor). Så snart beloppet överstiger 300 000 kronor gäller offentlig upphandling.

Analys

De innovationsslussar som i huvudsak arbetar med fribrev har en starkare relation till idébäraren och i dessa innovationsslussar har idébärare en central roll i hela utvecklingsprocessen.

Fördelen med att arbeta med checkar (Innovationssluss Västerbotten) är att idébäraren inte behöver utveckla idén på sin fritid och att idébäraren sedan kan känna en stolthet över och ett engagemang i en produkt som idébäraren själv har utvecklat. En potentiell risk med dessa checkar är att de delas ut till personer som ofta inte har någon vana av att arbeta med produkt- eller tjänsteutveckling. En annan risk kan vara att inte alla personer har motivationen eller rätt entreprenörsanda för att driva utvecklingen framåt. Dessutom är checkarna en dyr metod för att utveckla idéer.

Innovationssluss Östergötland (som huvudsakligen arbetar med fribrev) samt de tre innovationsslussar som arbetar med att äga sin idé kan verifiera en produkt/tjänst i den egna hälso- och sjukvården innan den avyttras till ett externt företag. Detta arbetssätt borde innebära att värdet på den utvecklade produkten/tjänsten är högre när kontakter med företag knyts.

2.2.2 Innovationsslussarnas arbete mot företag

En av målsättningarna på lång sikt enligt VINNOVAs programlogik (se Figur 1: Satsningens programlogik) är att etablera innovationsslussar som fungerar som noder för företag. Inom ramen för denna utvärdering har det framkommit att tre innovationsslussar har utvecklat egna processer för att stödja företag som har behov av att komma i kontakt med hälso- och sjukvården. Övriga tre innovationsslussar samarbetar i varierande grad med en extern partner för att kunna uppfylla målet att vara en kontaktnod för företag. Samtliga innovationsslussar har utvecklade samarbeten med det regionala företags- och innovationsstödssystemet och får därigenom kontakt med företag som söker sig till hälso- och sjukvården.

Innovationsslussarna i Skåne, Västerbotten och Västra Götalandsregionen har inga egna processer eller något definierat tjänsteutbud mot företag utan sköter kontakten med företag främst genom regionala samarbetspartners. Närmaste samarbetet med en extern partner återfinns mellan Innovationssluss Västerbotten och Innovationssluss Norr. De båda innovationsslussarna är lokaliserade i samma lokaler på universitetssjukhuset i Umeå. De båda innovationsslussarna kan därmed dra nytta av och utnyttja varandras kompetenser och det finns inga tydliga gränser mellan innovationsslussarna (de har t.o.m. en gemensam hemsida). I Västra Götalandsregionen arbetar innovationsslussen nära organisationen Gothia Forum. Gothia Forum är en enhet inom Västra Götalandsregionen som vänder sig mot forskare inom Västra Götalandsregionen samt svenska och utländska forskningsföretag. Med Gothia Forum får innovationsslussen också en väg in till forskningen. Västra Götalandsregionens Innovationssluss förmedlar även kontakter in till hälso- och sjukvården, men det finns ingen formaliserad process för denna förmedling. I Skåne arbetar innovationsslussen med den regionala organisationen Clin Trials, som utvecklar och erbjuder tjänster för klinisk prövning.

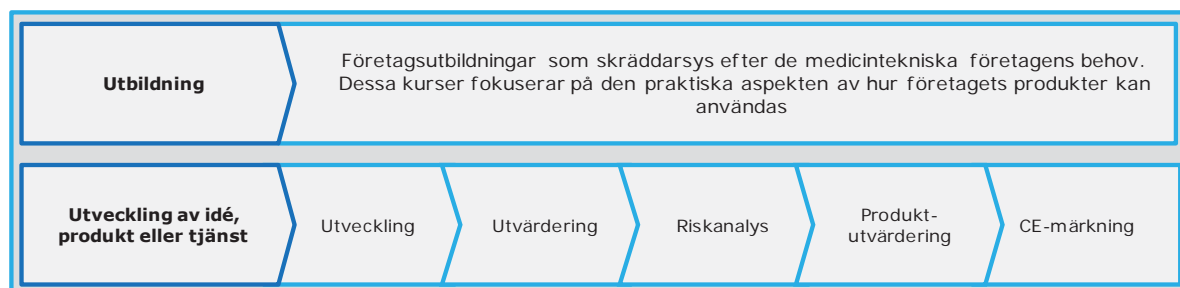
Det tre innovationsslussarna i Stockholm, Uppsala och Östergötland har samtliga utvecklat egna processer för att stödja företag som har behov av att komma i kontakt med hälso- och sjukvården.

SLL Innovations arbete mot företag

SLL Innovation är den innovationssluss som har arbetat längst med att stödja företag som vill in till hälso- och sjukvården. Innovationskoordinatorerna står för den första kontakten även mot företagen och de tar mot förfrågningar via e-post eller telefon. De förfrågningar som inkommer presenteras sedan vid utvecklingsrådets månadsmöten där det bestäms om ett projekt ska startas eller inte. Därefter kontaktas lämplig klinik för utvärdering/uppdrag och ett projekt initieras med tidplan och budget och projektsansvariga utses. Uppdraget utförs under överinseende av innovationskoordinator i samråd med verksamhetschef på den kliniska avdelningen. Företaget faktureras efter utfört uppdrag.

Erbjudandet till företag kan delas in i två kategorier. Den ena kategorin är inom utbildningar och den andra är att ledsaga företag från produktidé till CE-märkning. Inom utbildningar erbjuds företagsutbildningar som skräddarsys efter de medicintekniska företagens behov. Dessa kurser fokuserar på den praktiska aspekten av hur företagets produkter kan användas. Inom den andra kategorin av tjänster mot företag (den undre delen i figuren nedan: Utveckling av idé, produkt eller tjänst) väljer innovationsslussens utvecklingsråd ut företagen och idén/produkten/tjänsten presenteras sedan för en klinik som får avgöra om det finns intresse för att ta ett projektansvar. Uppdraget utförs sedan under överinseende av en innovationskoordinator.

Figur 5: SLL Innovations erbjudande mot företag



Källa: SLL Innovations årsberättelse 2011

Innovation Akademiskas arbete mot företag

I det första steget handlar det om att skapa intresse och informera företag om de tjänster som innovationsslussen erbjuder kopplat till testning (s.k. testbädd). I detta steg ska även frågan om testbäddens erbjudande motsvarar företagets behov besvaras. Arbetet handlar mycket om att matcha företagets utvecklingsprocess med sjukvården och skapa förståelse för produktutvecklingsprocessen inom sjukvården. I steget formulering genomförs en intervju samt möten med företaget, i syfte att skapa förståelse för vad som ska testas och att ta fram en gemensam uppdragsbeskrivning för att kunna gå vidare till nästa steg. I steget rekrytering ska lämplig avdel-

ning/klinik identifieras för rekrytering av de tjänster eller personer som behövs för uppdraget, en säkerhetsgranskning görs och ett avtal skrivs mellan företaget och verksamheten/sjukhuset.

De tjänster som sedan erbjuds omfattar konceptutvärdering, prototyp tester eller klinisk utvärdering. Detta beskrivs i Figur 6: Innovation Akademiskas erbjudande mot företag.

Figur 6: Innovation Akademiskas erbjudande mot företag

Konceptutvärdering	Prototyp tester	Klinisk prövning
Innovation Akademiska arrangerar en panel med personer som kan bedöma företagskoncept och som kan beskriva krav på t.ex. miljö, arbetsflöden och förbättringsmöjligheter kring konceptet	Innebär möjlighet för företag att testa en produkt under tiden för produktutveckling	Möjlighet för medicintekniska produkter att utvärderas för att visa på att de uppfyller avsedd användning och är säkra för patienter och personal. Innovation Akademiska kan här erbjuda förutsättningar för klinisk utvärdering.

Källa: Innovation Akademiskas hemsida oktober 2012

Östergötlands innovationssluss arbete mot företag

Innovationssluss Östergötland har utvecklat en process för hur företag som vill in till vården kan stödjas. Processledaren är den person som ansvarar för företagskontakterna och precis som i fallet med idébärarna inifrån vården påbörjas denna process med att företaget får presentera sin produkt för innovationsslussen. Processen är sedan att företaget och dess behov presenteras för tilltänkt avdelning inom vården, som i sin tur får besluta om den vill genomföra ett personligt möte med företaget eller inte. Om intresse finns efter det personliga mötet kan samarbetet med företaget påbörjas. Alla tjänster som genomförs tillsammans med företag sker till självkostnadspris och innovationsslussen understryker att den inte på något sätt vill konkurrera med befintligt näringsliv.

Figur 7: Östergötlands innovationssluss erbjudande mot företag

Utbildning	Utveckling	Utvärdering
Innovationsslussen erbjuder skräddarsydda utbildningar vad gäller regelverk för produkter och inom riskhantering	<u>Behovsanalys:</u> Att verifiera behovet av en produkt <u>Testbädd:</u> Att utveckla en produkt i en vårdmiljö som överensstämmer med verkligheten <u>Riskhantering vid CE-märkning:</u> Innovationsslussen kan assistera företag med riskanalys och rådgivning inför en CE-märkning	<u>Klinisk utvärdering och prövning:</u> Innovationsslussen kan dels undersöka vilka tidigare prövningar som gjorts med liknande produkter och även tillhandahålla kontaktpersoner inom vården <u>Provuppställning:</u> För att testa hur väl en produkt fungerar i klinisk verksamhet kan innovationsslussen erbjuda en provuppställning

Källa: Östergötlands Innovationssluss hemsida oktober 2012

I den enkätundersökning som genomförts inom ramen för utvärderingen deltog 16 företrädare för företag som varit i kontakt med någon av innovationsslussarna i Stockholm, Uppsala eller Östergötland. Elva av dessa respondenter hade varit i kontakt med Innovation Akademiska, fyra med SLL Innovation och endast en respondent hade varit i kontakt med Innovationssluss Östergötland. För att garantera respondenternas anonymitet har Ramböll valt att inte göra någon jämförande analys mellan de tre innovationsslussarna. Dessutom är svarsunderlaget för litet för att kunna göra säkra jämförelser. I figuren nedan redovisas de behov som företagen hade när de vände sig till innovationsslussarna.

Figur 8: Utdrag från Rambölls enkätundersökning med företrädare för företag (n:16)



Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

I den enkätundersökning som genomfördes inom ramen för utvärderingen undersöktes även hur företagen uppfattade innovationsslussarnas (d.v.s. SLL Innovation, Innovation Akademiska och Östergötlands Innovationssluss) kompetens kring att ge stöd inom idéutveckling, att utveckla en prototyp, stöd att testa/verifiera en färdig produkt, stöd med intellektuella rättigheter, stöd inom affärsutveckling samt stöd som berör offentlig upphandling. Företagen ombads att betygsätta innovationsslussarnas kompetens från 1 (dåligt) till 3 (mycket bra). Tabell 7: Sammanställning av hur företag i enkätundersökningen uppfattar innovationsslussarnas kompetens är en sammanställning av hur de företag som besvarade enkäten uppfattade kompetensen. Som framgår av denna rapportens andra kapitel har enkätundersökningen haft en relativt låg svarsfrekvens. Resultaten i undersökningen bör därför tolkas med viss försiktighet.

För att räkna ut ett genomsnitt för varje delkompetens har Ramböll använt sig av följande formel:

$$\frac{(\text{Antal svar "mycket bra" * 3}) + (\text{Antal svar "bra" * 2}) + (\text{Antal svar "dåligt" * 1})}{\text{Totalt antal svar}}$$

Tabell 7: Sammanställning av hur företag i enkätundersökningen uppfattar innovationsslussarnas kompetens

Kompetens	Mkt bra	Bra	Dåligt	Genomsnitt
Idéutveckling	3	6	0	2,3
Prototyputveckling	1	3	1	2
Produktverifiering	4	4	1	2,3
IPR	0	3	0	2
Affärsutveckling	1	2	2	1,8
Offentlig upphandling	0	4	1	1,8

Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

I enkätundersökningen ställdes också frågan vilka tjänster som företagen saknade i innovationsslussen. Den enda tjänsten som nämns av fler än ett företag är att företagen vill se ett mer utvecklat stöd inom offentlig upphandling (detta nämns av totalt sex företag).

På frågan om företagets allmänna intryck av innovationsslussen svarade tre företag att intrycket var utmärkt, fem att det var mycket bra och åtta att det var bra. Inget av företagen uppger att

det har ett allmänt dåligt intryck av någon av de tre innovationsslussarna i Stockholm, Uppsala eller Östergötland.

Analys

Det finns flera fördelar med att utveckla egna processer för att möta företag. Ett exempel är att innovationsslussen inte är beroende av en extern aktör för att fungera som kontaktnod för företag. De innovationsslussar som arbetar med externa partner är sårbara för förändringar i den externa partnerorganisationen³.

En annan fördel är att de innovationsslussar som utarbetat egna processer bygger upp ett nätverk med företagskontakter som kan visa sig bli nyttiga när innovationsslussen ska söka licenstagare för innovationer som har utvecklats inom hälso- och sjukvården. Inom ramen för denna utvärdering har det framkommit att SLL Innovation haft nytta av de kontakter som de tillskansat sig genom sin roll som kontaktnod för företag.

Som framkommit tidigare i rapporten är SLL Innovation den innovationssluss som tydligast arbetar med att utveckla innovationer som har kommersiell bärkraft. Detsamma gäller för kontakterna med företag, där innovationsslussen är tydlig med att deras tjänster är avgiftsbelagda. Det förefaller som om drivkraften att bli självfinansierande har varit en faktor som medfört att SLL Innovation kommit längst med sitt erbjudande mot företag. Samtidigt är det viktigt att innovationsslussar som erbjuder sina tjänster till företag inte konkurrerar med befintligt näringsliv. En annan förklarande bakomliggande framgångsfaktor är att SLL Innovation arbetat med företag under en längre tid än de andra innovationsslussarna (genom DS Innovation).

På frågan om vilka tjänster som företagen saknade hos innovationsslussarna i Stockholm, Östergötland och Uppsala svarade sex företag att de ville ha mer stöd i att få in sina färdiga produkter i hälso- och sjukvården. Innovationsslussarna måste här tydligt kommunicera sitt erbjudande samt det faktum att alla utvecklade produkter och tjänster måste genomgå processen för offentlig upphandling.

2.2.3 Aktiviteter inom upphandling

De aktiviteter som innovationsslussarna arbetar med vad avser upphandling tillhör inte den löpande verksamheten på samma sätt som arbetet gentemot idébärare och företag. Samtliga sex innovationsslussar arbetar idag på något sätt med upphandling inom det egna landstinget eller regionen. I flera fall handlar arbetet inom upphandling om att skapa nätverk eller forum. I Västra Götalandsregionens Innovationssluss samt i Innovationssluss Västerbotten finns personer från hälso- och sjukvårdens upphandlingsenhet med i prioriteringsrådet respektive evalueringsrådet.

- Innovator Skåne: Under de första åren har Innovator Skåne inte haft ett särskilt starkt fokus på upphandling, men från år 2012 kan en viss aktivitet noteras. Inom Region Skåne har ett innovationsupphandlingsråd bildats. Relaterat till innovationsupphandling upplever bolag utmaningar när det gäller att sälja till hälso- och sjukvården.
- SLL Innovation: Inom upphandling arbetar SLL Innovation tillsammans med SLL Upphandling kring ett upphandlingsförfarande. Syftet är att förbättra möjligheterna för små företag att utveckla sina produkter/tjänster i en klinisk miljö och sedan sälja dessa. SLL Innovation har även tillsammans med SLL Upphandling initierat ett upphandlingsnätverk som träffas en gång per kvartal. Vid dessa möten diskuteras aktuella projekt inom SLL Innovation och produkter som skulle kunna resultera i upphandlingar. Det finns inga garantier för att företagets produkter kommer att upphandlas, däremot utvärderar SLL Innovation aktuella produkter på marknaden i förhållande till beställarens pågående avtal och behov, vilket ökar möjligheterna att introducera företagets produkter i samband med upphandling. I en intervju med SLL In-

³ För att exemplifiera kan förhållandet mellan innovationsslussarna i Västerbotten användas. Innovationssluss Västerbottens funktion som kontaktnod för företag är beroende av Innovationssluss Norr, som i sin tur erhåller sin finansiering från bl.a. Europeiska Utvecklingsfonden och Norrbottens Läns Landsting. Funktionen att fungera som kontaktnod för företag ligger således utanför Innovationssluss Västerbottens kontroll. Det finns liknande förhållanden för innovationsslussarna i Skåne och i Västra Götalandsregionen. Det bör dock nämnas att om Innovationssluss Västerbotten skulle bygga upp egna processer för att fånga upp företagets behov så skulle detta konkurrera med verksamheten på Innovationssluss Norr.

novations utvecklingsansvarige framkom det att SLL Innovation kunnat genomföra två uppköp till landstinget genom innovationsupphandling.

- Innovation Akademiska: I innovationsslussens ansökan till VINNOVA nämns att demonstrations- och innovationsupphandlingar ska prövas. Enligt intervjuer med representanter för innovationsslussen är detta ett komplext område som ännu inte har ägnats särskilt stort fokus i arbetet. Arbetet med upphandling väcker många frågor och upplevs som komplicerat och Innovation Akademiska har ännu inte nått så långt som de önskat kring dessa frågor.
- Innovationssluss Västerbotten: Innovationssluss Västerbotten arbetar med upphandling och försöker att påverka hur landstinget utformar sin upphandling. Tanken här är att innovationsslussen försöker påverka landstingets/kommuners beteende vad avser upphandling genom att försöka påverka vilka produkter som ska upphandlas i framtiden. Här förs en nära dialog med VINNOVA för att se hur landstingets attityder och beteende kan påverkas. Detta arbete underlättas av att den person som är huvudansvarig för upphandling på landstinget även sitter med i innovationsslussens Evalueringsråd. Genom kopplingen till upphandling i Evalueringsrådet kan Innovationssluss Västerbotten även stämna av landstingets behov av de idéer som kommer in.
- Västra Götalandsregionens Innovationssluss: Offentlig upphandling är ett område som prioriteras av Västra Götalandsregionens Innovationssluss. En av representanterna i prioriteringsrådet arbetar med upphandlingsfrågor på regionens inköpsorganisation och dessutom har Västra Götalandsregionens Innovationssluss kontakter med s.k. materialkonsulenter som har insyn i vilka avtal som finns i regionen idag. Genom denna insikt kan prioriteringsrådet enligt Västra Götalandsregionens Innovationssluss bättre avgöra vilken potential som enskilda idéer har. Utöver arbetet i prioriteringsrådet arbetar innovationsslussen aktivt inom området innovationsupphandling och samarbetar då med bl.a. Region Skåne och VINNOVA.
- Innovationssluss Östergötland: Innovationssluss Östergötland arbetar med upphandling dels i syfte att kvalificera idéer, dels i syfte att arbeta med innovationsupphandling. Innovationssluss Östergötland har möjlighet att genomföra direktköp av produkter som anses vara innovativa (upp till 80 000 kronor) och assistera vid direktupphandling (80 000 – 300 000 kronor). Så snart det beloppet överstiger 300 000 kronor handlar det om offentlig upphandling. I dagsläget har det genomförts en direktupphandling och ytterligare en direktupphandling beräknas innan utgången av år 2012. Inom innovationsupphandling har innovationsslussen startat ett nätverk inom landstinget för att öka kunskapen inom området och hur innovationsupphandling kan driva på innovationer inom hälso- och sjukvården

Företag upplever utmaningar i försöken att sälja till landstinget/regionen då det är svårt att identifiera vem som är ansvarig och få kontakt med henne/honom. Två ytterligare utmaningar är att veta vilka tillstånd som krävs och sedan lyckas genomdriva en affär. Detta är speciellt problematiskt för mindre och nystartade bolag. Innovationsslussen i Östergötland uttrycker det utifrån sina erfarenheter att utmaningen ligger i att få verksamheterna intresserade av nya lösningar och att företag försöker sälja lösningar till ett problem som inte uppfattas som ett problem i verksamheten. Från VINNOVAs sida finns det önskan om att innovationsslussarna ska vara mer aktiva med att identifiera behov inom hälso- och sjukvården och agera utifrån dessa behov.

Innovator Skåne menar att personer inifrån hälso- och sjukvården som har försökt sälja till sin egen avdelning har haft problem; de har stött på patrull på grund av jantelagsmentalitet.

Analys

Alla innovationsslussar har någon form av aktiviteter kopplat till upphandling och det är Rambölls intryck att SLL Innovation är den innovationssluss som kommit längst i detta arbete. SLL Innovation arbetar med att specificera behov tillsammans med landstingets upphandlingsenhet. Innovationssluss Västerbotten och Västra Götalandsregionens Innovationssluss har personer från den egna hälso- sjukvårdens upphandlingsenhet som sitter med i de expertpaneler som bedömer vilka idéer som respektive innovationssluss ska arbeta med.

Det finns en utmaning i att innovationsslussarna ska arbeta med upphandling genom att delta i identifiering av behov inom hälso- sjukvården. För att kunna arbeta med behovsdrivna innovat-

ioner måste innovationsslussarna utarbeta nya processer och arbetsätt.

Det är viktigt att det inte föreligger några egna intressen från innovationsslussarnas sida när de arbetar med upphandling. Detta riskerar annars att leda till jävssituationer.

2.2.4 Innovationsslussarnas kommunikationsarbete

Alla innovationsslussar arbetar med att informera personalen i hälso- och sjukvården och med att bidra till attitydförändringar. Kommunikationsarbetet bedrivs på flera olika sätt och det finns många likheter mellan innovationsslussarna. Målet för de olika innovationsslussarnas kommunikationsarbete kan delas in i marknadsföring av den egna innovationsslussen och i förankringsarbete i det egna landstinget.

Innovationsslussarna ägnar mest tid åt att informera personalen i det egna landstinget om innovationsslussarnas existens och vad de erbjuder i form av tjänster. I detta arbete handlar det också om att arbeta med attitydförändringar, att personalen kan lyfta blicken från det löpande arbetet och se möjligheter att själva gå vidare med en idé. De insatser som görs handlar t.ex. om direktinformation på avdelnings- och enhetsmöten, dialog med chefer, kommunikation på interna och externa hemsidor, genom sociala medier (Facebook och Twitter), genom personaltidningar samt synlighet på mässor och mötesplatser.

Flera innovationsslussar lyfter att de kommunicerar olika med olika grupper i hälso- och sjukvården. Innovationssluss Östergötland har t.ex. delat in sitt kommunikationsarbete i fyra målgrupper; chefer inom landstinget, medarbetare inom landstinget, kommunikationsarbete med externa företag och kontakter med allmänheten. Innovationsslussen har också identifierat olika målsättningar för de olika grupperna. För t.ex. chefer i landstinget handlar kommunikationsarbetet mycket om att skapa en förståelse för att styrelsen för landstinget stödjer och uppmuntrar att personalen i landstinget arbetar med innovation i hälso- och sjukvården.

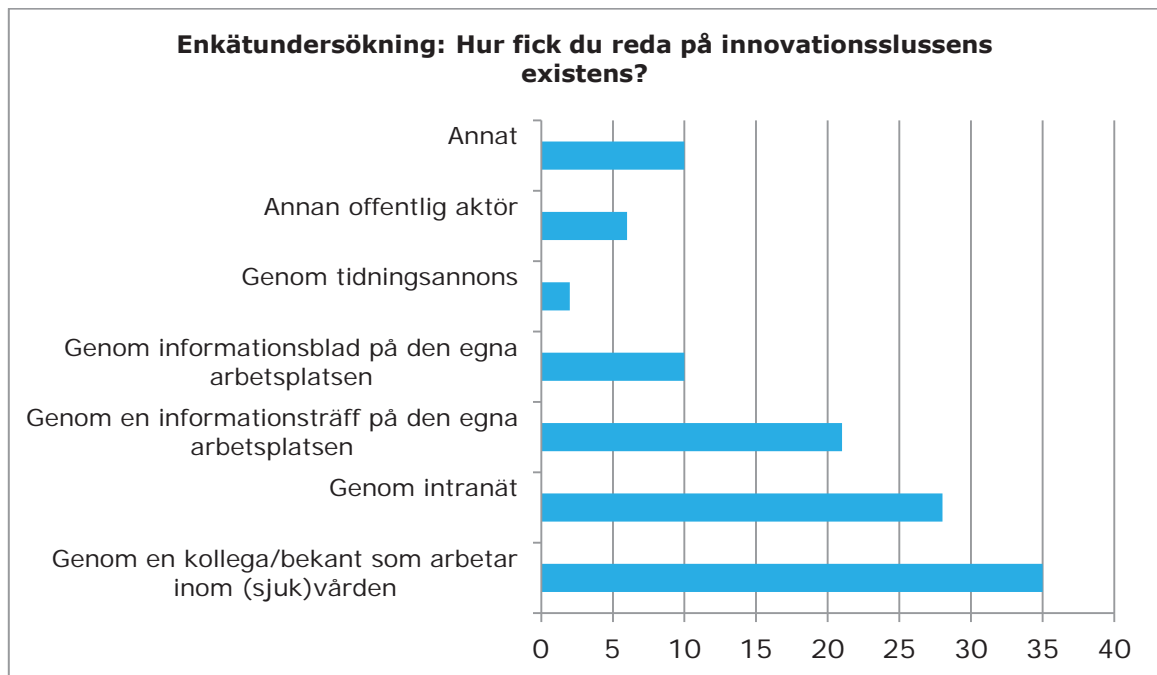
I Stockholm har SLL Innovation ägnat mycket energi åt att förankra den egna organisationen i landstingets ledning. Det finns stora utmaningar i att nå ut med budskapet eftersom det egna landstinget har cirka 45 000 anställda. För att nå ut så brett som möjligt har innovationsslussen i Stockholm arbetat tillsammans med SLL kommunikation och innovationsslussen har också etablerat ett nätverk av s.k. ambassadörer som bland annat har till uppgift att informera om innovationsslussens aktiviteter.

Inom ramen för denna utvärdering har det framkommit intressanta metoder som innovationsslussarna använder för att nå ut till sina målgrupper. SLL Innovation försöker t.ex. nå ut brett genom att få in artiklar om framgångssagor i tryckta medier⁴. Ett annat intressant exempel är Innovationssluss Västerbottens samarbete med landstingsdirektören. Tillsammans med landstingsdirektören delar innovationsslussen ut diplom till avdelningar som varit särskilt framgångsrika med att utveckla verksamheten. Genom denna metod har innovationsslussen kunnat nå ut brett (eftersom detta uppmärksammats av Västerbottenskuriren och i Sveriges Radio P4) och samtidigt har Innovationssluss Västerbotten kunnat kommunicera att det finns ett starkt stöd för innovationsslussens verksamhet i den egna landstingsledningen.

I den enkätundersökning som genomförts inom ramen för denna utvärdering deltog 112 respondenter som kommit i kontakt med någon av de sex innovationsslussarna i egenskap av anställd i hälso- och sjukvården. I enkätundersökningen framkommer att den vanligaste informationskanalen är genom kollegor, följt av intranät och arbetsplatsträff. Utifrån antalet som närvarar på arbetsplatsträffar (i jämförelse med att alla anställda har tillgång till intranätet) får denna form av informationsspridning anses ha den största genomslagskraften. Tio personer har svarat att de fick kännedom om innovationsslussen på annat sätt. De orsaker som anges inkluderar innovationsslussens hemsida, annan informationsaktivitet eller via en internet sökning.

⁴ Exempel på detta är Dagens Nyheter 23 februari 2011: <http://www.dn.se/ekonomi/jobbb/fran-ide-till-succe-med-vardens-hjalp>

Figur 9: Utdrag enkätundersökning: Hur personer som är anställda inom hälso- och sjukvården fått reda på innovationsslussens existens (n:112)



Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

De innovationsslussar som marknadsför sina aktiviteter gentemot företag anger att de gör det via andra företagsstödande aktörer eller som i fallet SLL Innovation via branschförbund inom life science. Innovationsslussarna deltar även i informationsaktiviteter som ligger utanför det egna landstinget och här kan Innovation Akademiska lyftas som ett exempel. Som framkommer i de avsnitt som beskriver Innovation Akademiska är det tydligt att innovationsslussen arbetar nära det regionala innovationssystemet i Uppsala län. Genom detta arbete kan Innovation Akademiska komma i kontakt med företag genom att aktörer i innovationssystemet hänvisar företag till Innovation Akademiska.

I den enkätundersökning som genomfördes inom ramen för denna utvärdering deltog 19 föreläsare för företag. Det vanligaste sättet för dessa respondenter att få reda på innovationsslussens existens var via bekanta inom sjukvården (sex av 19). Andra vanliga sätt var via konferenser eller via andra företagsstödande aktörer (fem respondenter vardera).

Analys

Det är det i Rambölls enkätundersökning uppenbart att tidningsannonser har haft ett ganska dåligt genomslag. Eftersom tidningsannonser är en dyr metod borde innovationsslussarna fundera på om dessa resurser kan användas på ett bättre sätt.

Vidare framgår att arbetsplatsträffar har en god genomslagskraft. Detta är också en dyr form av kommunikation, men samtidigt ett sätt att få till stånd en dialog med potentiella idébärare.

Att arbeta med förebilder är en generellt en bra metod att använda då detta förklarar innovationsslussarnas verksamhet och synliggör att det är möjligt att utveckla sina idéer med hjälp av innovationsslussarna.

För att nå ut till företag är det viktigt att kommunicera den egna verksamheten mot det omgivande regionala innovationssystemet. Aktörer i innovationssystemet har nära kontakter med det egna näringslivet och om de känner till innovationsslussarnas verksamhet kan de lotsa företagen till denna funktion.

2.3 Samverkan mellan innovationsslussarna

Det har inte funnits något formaliserat samverkansforum mellan innovationsslussarna. Innovationsslussarna har på eget initiativ träffats en gång i halvåret för att utbyta erfarenheter och inom ramen för denna utvärdering har ett lärandeseminarium genomförts. I intervjuerna med innovationsslussarna framför flera innovationsslussare att de har viss kontakt med varandra även mellan de olika träffarna. Flera representanter för innovationsslussarna har lyft behovet av ökat erfarenhetsutbyte mellan innovationsslussarna för att kunna lära av olika arbetsmodeller och för att kunna samverka där det behövs. Det har också uttrycks ett behov av ett erfarenhetsutbyte kring förankring av slussens verksamhet i den egna organisationen.

Analys

Ramböll bedömer att innovationsslussarna skulle kunna samverka närmare och att det finns mycket att vinna på en närmare dialog mellan innovationsslussarna. Ramböll bedömer att en ökad samverkan mellan innovationsslussarna skulle bidra till följande:

Lärande: Genom ett nära erfarenhetsutbyte skulle innovationsslussarna kunna utveckla sina tjänster mot företag och skapa effektivare processer för bedömning av idéer.

Undvika dubbelarbete: Genom ett nära informationsutbyte kan innovationsslussarna motverka att idéer som konkurrerar med varandra utvecklas.

Tydlighet: Genom en gemensam hemsida och samlade kommunikationsinsatser kan innovationsslussarna nå ut bredare till potentiella idébärare och företag.

Inom ramen för satsningen på innovationsslussare har Innovator Skåne, SLL Innovation, Västra Götalandsregionens Innovationssluss och Innovationssluss Östergötland fått ansöka om finansiering till VINNOVA i två omgångar. Det kan här ha uppstått en konkurrenssituation mellan innovationsslussarna, någonting som i sin tur kan ha försvärat samverkan.

2.4 VINNOVAs roll i genomförandet

VINNOVA har redan från början valt att inta en relativt passiv roll i utvecklingen av innovationsslussarna, d.v.s. myndigheten har inte försökt styra utvecklingen från nationell nivå. Detta är någonting som också tydligt kommunicerats från början av satsningen. Tanken bakom detta är att innovationsslussarna ska utvecklas individuellt och anpassas till regionala förutsättningar.

Innovationsslussarna har sedan satsningens början skickat in lägesrapporter till VINNOVA en gång per halvår och årliga enkätundersökningar till VINNOVA. Frågorna i enkätundersökningarna utarbetades tillsammans med innovationsslussarna och har som syfte att ge innovationsslussarna vägledning i deras arbete (genom att uppmärksamma de frågor som är viktiga). VINNOVA har också deltagit i de erfarenhetsträffar och de studieresor som innovationsslussarna har organiserat.

VINNOVA har tagit mer av en rådgivande roll i satsningen och har aktivt deltagit i de nätverksträffar som innovationsslussarna har organiserat. Vid dessa nätverksträffar har VINNOVA uppmuntrat innovationsslussarna till närmare samarbete sinsemellan. Inom ramen för denna utvärdering har VINNOVA även varit med och organiserat ett lärandeseminarium för att lyfta möjligheter och utmaningar i arbetet.

För att utveckla kommunikationen mellan innovationsslussarna har VINNOVA beslutat sig för samfinansiera nätverket som Almi initierat kring Vård och omsorg. Detta är ett sätt att stödja ett redan befintligt nätverk som kan fungera för erfarenhetsutbyten och samverkan inom området.

I intervjuerna med innovationsslussarna har det framkommit att flera av dessa anser att VINNOVA har tagit en för passiv roll i genomförandet och att de gärna skulle ha sett en närmare dialog med myndigheten. Fyra innovationsslussare uttrycker ett önskemål om mer processtöd från och dialog med VINNOVA.

Analys

VINNOVA har avsiktligt intagit en passiv roll i relation till innovationsslussarna. Genom denna passiva roll har innovationsslussarna kunnat utveckla egna processer kring hur innovationsarbete inom hälso- och sjukvården ska bedrivas. Det är positivt att de olika innovationsslussarna har utvecklat egna processer och samlat egna erfarenheter. Ramböll bedömer dock att VINNOVA framöver kan ta en mer aktiv roll för att få till stånd en ökad samverkan och kommunikation mellan innovationsslussarna.

Ramböll bedömer även att VINNOVA kan inta en mer aktiv roll i innovationsslussarnas förankringsarbete gentemot sina finansiärer. I de intervjuer som genomförts med beslutsfattare i landstingen och regionala samverkansorgan har det framkommit att det råder en osäkerhet om VINNOVAs fortsatta roll efter 2013. Genom att tydligt klargöra vilken roll VINNOVA kommer att ha efter 2013 kan landstingen/de regionala samarbetsorganen bättre planera sina aktiviteter framöver.

3. UTFALL/RELEVANS

Sammanfattning

- Totalt uppskattar innovationsslussarna att de fört diskussioner kring närmare 1300 idéer inifrån hälso- och sjukvården och att de har haft kontakt med närmare 450 företag
- De fem innovationsslussar som för statistik över inrapporterade idéer har sett en minskning i idéflödet inifrån hälso- och sjukvården sedan 2010
- Innovationsslussarna utvecklar betydligt fler produkter än tjänster (förhållande produkter/tjänster år 2011 var cirka 14 till 1)
- Sett till de projekt som utvecklas i innovationsslussarna år 2012 dominerar medicinsk teknik och IT
- Majoriteten av de som utvecklar sina idéer tillsammans med innovationsslussarna är kvinnor och andelen kvinnor ökade från 52 procent år 2010 till 61 procent år 2011
- Antalet utvecklingsprojekt september år 2012 (exklusive SLL Innovation) uppgick till 129
- Antalet implementerade produkter och tjänster i september år 2012 uppgick till 44
- Resultaten från samarbetet med företagen visar att andelen produkter och tjänster som implementeras i hälso- och sjukvården är högre jämfört med motsvarande resultat av de idéer som kommer inifrån hälso- och sjukvården
- Innovationsslussarnas arbete har hittills resulterat i fyra patent och fyra mönsterskydd
- 22 nya företag (varav 19 aktieföretag och tre enskilda företag) har skapats tack vare samarbetet med innovationsslussarna – fem av dessa företag hade försäljning under 2011
- Denna utvärdering visar på att satsningen på innovationsslussar bidrar till att förbättra hälso- och sjukvården
- I samtliga län/regioner finns det en uttalad ambition att innovationsslussarnas verksamhet ska bli en permanent del av det regionala innovationssystemet

Detta kapitel behandlar de utfall som innovationsslussarna hittills har genererat. Kapitlet grundar sig på de årliga enkätundersökningar som VINNOVA genomfört tillsammans med innovationsslussarna år 2010 och år 2011, intervjuer med representanter för innovationsslussarna och den enkätundersökning som genomförts inom ramen för denna utvärdering.

Kopplat till analysen av innovationsslussarnas utfall har det framkommit att SLL Innovation har tolkat idébegreppet annorlunda än övriga fem innovationsslussar. SLL Innovations definition av en idé inbegriper samtal som innovationsslussens personal haft med potentiella idébärare och de siffror som de rapporterar in VINNOVA är en uppskattning, medan övriga fem innovationsslussar endast rapporterar in de idéer som inkommit skriftligt. Baserat på sin uppskattning har SLL Innovation också uppskattat antalet utvecklingsprojekt som innovationsslussarna arbetar med. Även denna definition skiljer sig från de övriga fem innovationsslussarna. Genom intervjuer och skriftlig korrespondens med SLL Innovation har Ramböll kunnat fånga upp hur många produkter som implementerats i hälso- och sjukvården som ett resultat av SLL Innovations arbete.

I följande avsnitt är SLL Innovations inrapportering skriven som en parentes efter de övriga fem innovationsslussarnas samlade inrapportering.

3.1 Idéer inkomna från de anställda inom hälso- och sjukvård

3.1.1 Innovationsslussarnas idéföde

Idéflödet till innovationsslussarna ökade kraftigt under år 2011 för att sedan backa tillbaka till en nivå som är lägre än 2010 års nivå under de första åtta månaderna år 2012. Den finns två huvudsakliga förklaringar till denna tillbakagång. Den ena är att Innovationssluss Östergötland fram till nyåret 2010 arbetade tillsammans med PIMM-projektet⁵. När detta projekt upphörde upplevde Innovationssluss Östergötland en stark tillbakagång i inflödet av idéer. Den andra förklaringen till denna tillbakagång är att Innovator Skånes idéflöde har gått tillbaka under år 2012 jämfört med

⁵ PIMM (Produktförnyelse I Medicinska Miljöer); var ett samarbetsprojekt mellan Norrköping och Motala kommun, Regionförbundet Östsam, Landstinget i Östergötland, Hälsans Nya Verktyg och ALMI företagspartner.

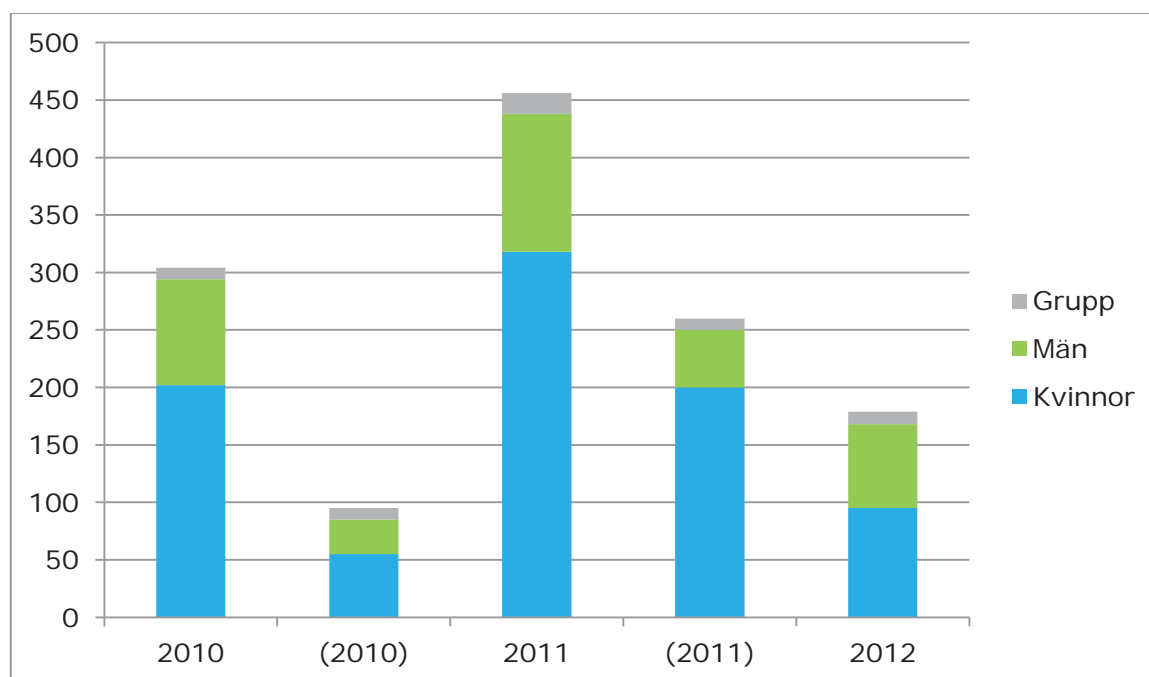
2011 års nivå. Ramböll bedömer att det minskade idéflödet till Innovator Skåne beror på personalförändringar. De övriga fyra innovationsslussarna har i stort sett oförändrat inflöde under år 2012 i jämförelse med år 2011.

SLL innovation uppskattar att innovationsslussens inflöde av idéer ökade med cirka 174 procent under år 2011 i jämförelse med år 2010, från 95 idéer år 2010 till 260 idéer år 2011.

Enligt innovationsslussarnas inrapportering var andelen kvinnor som rapporterade in idéer 68,7 procent år 2010, 72,6 procent år 2011 och 56,3 procent för perioden januari till september 2012. För SLL innovation var motsvarande siffror 64,7 procent 2010 och 80,0 procent 2011.

Idéer från "grupp" är de idéer som har fler än en idébärare.

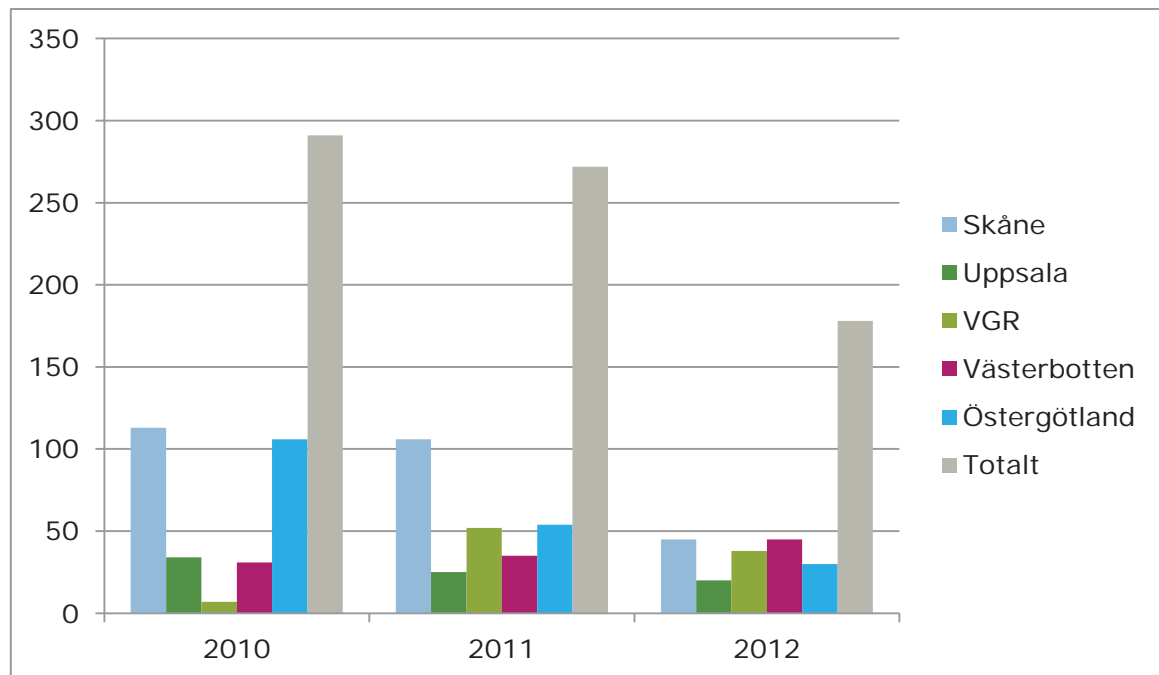
Figur 10: Innovationsslussarnas samlade idéflöde 2010-2012 (SLL Innovations idéflöde i parentes)



Källor: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011 samt Rambölls utvärdering 2012

När det gäller fördelningen av idéer mellan de olika innovationsslussarna är Innovator Skåne den innovationssluss som har haft det största idéflödet under satsningens löptid. Detta kan till viss del förklaras av att Innovator Skåne verkar i en region med ett relativt sett stort befolkningsunderlag. Västra Götalandsregionen har å andra sidan haft ett relativt litet inflöde av idéer relativt regionens storlek. Innovationsslussarna i Västra Götalandsregionen och i Västerbotten har haft en positiv utveckling av idéflödet från år till år.

Figur 11: Innovationsslussarnas idéflöde 2010 - 2012 (exklusive SLL Innovation)



Källor: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011 samt Rambölls utvärdering 2012

Analys

Det är viktigt att få till stånd ett högt idéflöde för att få upp en kritisk massa av idéer och öka sannolikheten för fler konkurrenskraftiga utvecklingsprojekt. Innovationsslussarna borde enligt detta resonemang prioritera arbetet med att fånga upp idéer även i fortsättningen.

3.1.2 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt 2010 - 2011

Såsom i fallet med idéerna varierar antalet utvecklingsprojekt kraftigt mellan innovationsslussarna.

Den fråga som VINNOVA ställde i sina årliga enkäter 2010 och 2011 var "Hur många av de idéer med relevans för hälso- och sjukvården som ansetts ha en kommersiell potential har sedan starten (1 mars 2010) av Innovationsslussen förts vidare till utvecklingsprojekt?". Innovationsslussarnas inrapportering redovisas i tabellen nedan.

Det som går att utläsa från inrapporterade uppgifter till VINNOVA är att utveckling av produktinnovationer är vanligare än utveckling av tjänsteinnovationer och att merparten av idégivarna är kvinnor. Uppgifterna i tabellen är kontrollerade och verifierade inom ramen för utvärderingen för alla innovationsslussar.

Tabell 8: Antal utvecklingsprojekt inifrån hälso- och sjukvården sedan projektstart mars 2010 uppdelade på kön och typ (SLL Innovation inom parentes)

Antal utvecklingsprojekt	2010	(2010)	2011	(2011)
Produktinnovation	99	24	164	65
- Kvinnor	49	17	90	35
- Män	37	6	58	25
- Grupp	13	1	16	5
Tjänsteinnovation	2	2	12	10
- Kvinnor	2	2	8	5
- Män	0	0	1	5
- Grupp	0	0	3	0

Analys

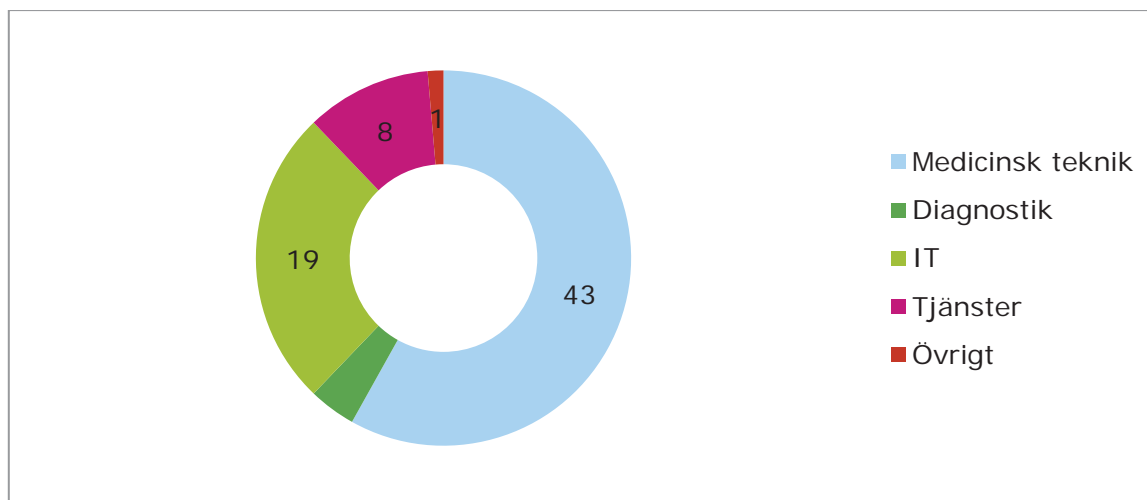
Sett till utvecklingsprojekten är det tydligt att innovationsslussarna utvecklar produkter i högre utsträckning än tjänster (2011 gick utvecklades nästan 14 gånger fler produkter än tjänster). Innovationssluss Västerbotten är den innovationssluss som utvecklat flest tjänster. I intervjuer med Innovationssluss Västerbotten framkommer det att innovationsslussen inte har analyserat dessa resultat. Som framgår i Figur 4 innehåller processen för att utveckla tjänsteprojekt färre steg och tiden till implementering är således kortare än för produkter. Det finns en outnyttjad potential kring ökad tjänsteutveckling inom innovationsslussarnas verksamhet.

3.1.3 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt i september 2012

I september 2012 arbetade innovationsslussarna (förutom SLL Innovation) med 129 projekt. Varje innovationssluss arbetade då med mellan 17 (Västerbotten) och 37 projekt (Östergötland).

Inom ramen för denna utvärdering har Ramböll ställt frågan om de utvecklingsprojekt som innovationsslussarna arbetar med just nu (i september 2012) kan delas in i kategorierna medicinsk teknik, läkemedel, diagnostik, IT och övrigt. Frågan har gått ut till samtliga innovationsslussar och Innovation Akademiska, Innovationssluss Västerbotten och Innovationssluss Östergötland kunde dela in utvecklingsprojekten som Ramböll efterfrågade. Innovator Skåne, SLL Innovation och Västra Götalandsregionen Innovationssluss har inte kunnat dela in utvecklingsprojekten i dessa kategorier, men samtliga innovationsslussarna menade att utvecklingsprojekt inom medicinsk teknik (detta inkluderar också hjälpmedel) dominerar.

Figur 12: Uppdelning av innovationsslussarnas (Innovation Akademiska, Innovationssluss Västerbotten och Innovationssluss Östergötland) utvecklingsprojekt i september 2012 (n: 74)



Källa: Rambölls utvärdering 2012

Analys

En förklaring till att kategorierna medicinsk teknik och IT dominerar är att dessa kategorier ofta inbegriper utvecklingsprojekt som är nära hälso- och sjukvården. En annan förklaring kan vara att innovationsslussarna har kompetens i den egna innovationsslussen eller genom de regionala innovationssystemen att bedöma och utveckla idéer inom medicinsk teknik och IT.

Det är inte förvånande att inga läkemedel utvecklas av innovationsslussarna. Detta eftersom utveckling av läkemedel är mycket mer resurskrävande och eftersom utveckling av läkemedel kräver helt andra processer.

3.1.4 Andel kvinnor i idéflöde och utvecklingsprojekt 2010 - 2011

En annan iakttagelse är att andelen kvinnor som går vidare med att utveckla sina idéer inom ramen för innovationsslussarnas verksamhet är lägre än den andel kvinnor som vänder sig till innovationsslussen med idéer. Om man ser till resultaten för alla kvinnor som deltog i utvecklingsprojekt ökade andelen från cirka 52 procent 2010 till cirka 61 procent under 2011. I samtliga in-

novationsslussar förutom för SLL Innovation ökade andelen kvinnor som deltog i utvecklingsprojekt år 2011 i jämförelse med år 2010.

När det gäller skillnaden mellan andelen kvinnor som skickar in/diskuterar idéer med innovationsslussarna och andelen kvinnor som driver utvecklingsprojekt återfinns de största skillnaderna i SLL Innovation (vars siffror bygger på uppskattningar), Innovator Skåne och i Innovationssluss Västerbotten. Innovationssluss Västerbotten har den lägsta andelen kvinnor som rapporterar in idéer och lägsta andelen kvinnor som deltar i utvecklingsprojekt. Västra Götalandsregionens Innovationssluss och Innovationssluss Östergötland har högst andel kvinnor som utvecklar projekt inom ramarna för verksamheten. För Innovationssluss Östergötland är skillnaden mellan andelen kvinnor som rapporterar in idéer till innovationsslussen och andelen kvinnor som utvecklar projekt inom innovationsslussen minst.

Ingen innovationssluss menar att de specifikt arbetar med att försöka nå ut till idébärare som är kvinnor. De representanter för innovationsslussarna som intervjuats inom ramen för halvtidsutvärderingen anger att man inte kan ange varför det finns en skillnad mellan andel kvinnliga/manliga idébärare och andel kvinnor/män som utvecklar sina idéer inom ramen för innovationsslussarnas arbete.

Inom ramen för utvärderingen har samtliga innovationsslussar fått frågan varför idéer som kommer från kvinnor i lägre utsträckning går vidare som utvecklingsprojekt. Två innovationsslussar menar att detta beror på att män är mer drivna än kvinnor. De andra innovationsslussarna har ingen förklaring till varför detta är fallet.

Tabell 9: Skillnad idéer och utvecklingsprojekt för kvinnor 2010 och 2011

Innovationssluss	Andel kvinnor idéer 2010	Andel kvinnor projekt 2010	Skillnad 2010	Andel kvinnor idéer 2011	Andel kvinnor projekt 2011	Skillnad 2011
Innovator Skåne	59 %	35 %	-24 %	68 %	48 %	-20 %
SLL Innovation	65 %	58 %	-7 %	80 %	57 %	-23 %
Innovation Akademiska	79 %	50 %	-29 %	44 %	58 %	14 %
Innovationssluss Västerbotten	57 %	33 %	-24 %	55 %	38 %	-17 %
VGRs innovationssluss	80 %	60 %	-20 %	68 %	81 %	13 %
Innovationssluss Östergötland	76 %	76 %	±0	77 %	76 %	-1 %
Totalt	68 %	52 %	-15 %	73 %	61 %	-12 %

Källa: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011

Analys

I Innovator Skåne kan en bidragande förklaring till att män är överrepresenterade i utvecklingsprojekten vara att den expertpanel (det s.k. Verkställande Utskottet) som beslutar om vilka idéer som ska utvecklas av Innovator Skåne uteslutande består av män. Även de expertpaneler som bedömer vilka idéer som ska utvecklas i SLL Innovation, i Västra Götalandsregionens Innovationssluss och i Innovationssluss Västerbotten domineras av män.

3.2 Kontakter med näringslivet

Precis som med inrapporteringen av antal idéer råder det en begreppsförvirring mellan innovationsslussarna kring vilka kontakter med näringslivet som ska rapporteras in till VINNOVA. Såsom i fallet med idéer som kommer in från personal inom hälso- och sjukvården uppskattar SLL Innovation antal kontakter/rådgivningstillfällen som de har haft med företag. Innovation Akademiska och Innovationssluss Östergötland för register över de kontakter man har med företag.

Ramböll har inte inkluderat Innovator Skåne, Innovationssluss Västerbotten eller Västra Götalandsregionens Innovationssluss i kommande avsnitt eftersom dessa innovationsslussar inte har utvecklat egna processer för att möta företagets behov.

De tre innovationsslussar som utvecklat egna processer för att möta företagens behov har haft ett minskat antal kontakter under år 2012. Ramböll har dock inte undersökt orsaker till minskningen inom ramen för denna utvärdering.

Tabell 10: Innovationsslussarnas kontakter med företag 2010 - 2012

Innovationssluss	2010	2011	2012
(SLL Innovation)	(40)	(70)	(25)
Innovation Akademiska	22	23	9
Innovationssluss Östergötland	10	16	6
Totalt	72	109	40

Källor: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011 och Rambölls utvärdering 2012

Analys

Det är anmärkningsvärt att antalet kontakter med företag minskar så kraftigt under år 2012. I och med att innovationsslussarna utvecklar sina processer och kontakter med externa aktörer borde antalet kontakter snarare öka.

Det är viktigt att få till stånd ett högt idéflöde för att få upp en kritisk massa av idéer och öka sannolikheten för fler konkurrenskraftiga utvecklingsprojekt. Innovationsslussarna borde enligt detta resonemang prioritera arbetet att fånga upp många idéer även i fortsättningen.

3.3 Resultat

3.3.1 Implementerade produkter och tjänster

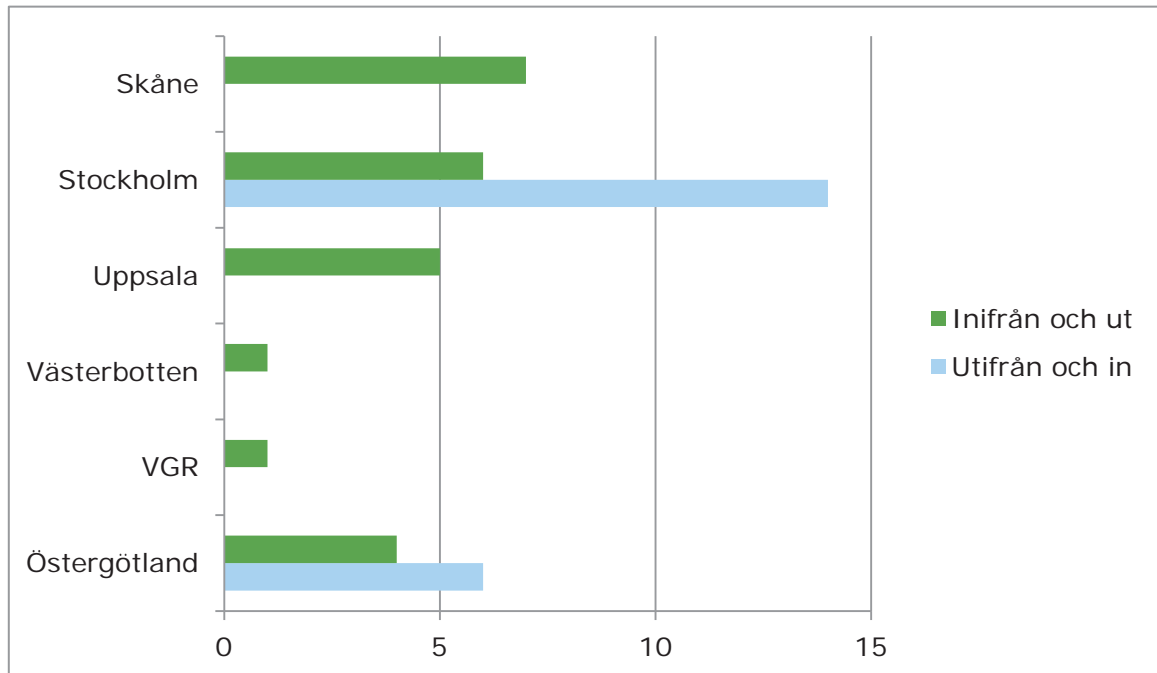
Till och med oktober år 2012 uppgick antalet produkter/tjänster som utvecklats inifrån och ut av innovationsslussarna och som fått användning till 24, varav 23 produkter och en tjänst. Samtliga innovationsslussar nämner i intervjuer med Ramböll att flera produkter kommer att få användning i hälso- och sjukvården under 2013.

Totalt har 24 produkter utvecklats som ett resultat av innovationsslussarnas kontakter med företag. Av dessa har 18 utvecklats i samarbete med SLL Innovation och sex stycken i samarbete med Innovationssluss Östergötland. 14 produkter som utvecklats tillsammans med SLL Innovation och sex produkter som utvecklats tillsammans med Innovationssluss Östergötland har nått marknaden. Utöver de 14 produkter som nått marknaden från SLL Innovation beräknar innovationsslussen att ytterligare fyra produkter kommer att komma ut på marknaden under 2013. Innovation Akademiska följer inte upp de produkter som utvecklas av företag som varit i kontakt med innovationsslussen. Innovation Akademiska gör dock bedömningen att inga produkter ännu implementerats i hälso- och sjukvården, på grund av att Innovation Akademiska arbetar med företag som befinner sig i tidigare skeden av produktutvecklingen.

Sett till produkter eller tjänster som utvecklats inom ramen för innovationsslussarna sticker SLL Innovation ut som den innovationssluss som har varit med och utvecklat i särklass flest produkter (totalt 20 produkter) inifrån vården.

Innovationssluss Östergötland är den enda innovationssluss som har varit med och utvecklat en tjänst som nått marknaden. Denna tjänst är inom området rehabilitering.

Figur 13: Antal utvecklingsprojekt som implementerats i hälso- och sjukvården



Källa: Rambölls utvärdering 2012

Analys

Som framgår i Figur 4: Behovstrappa för idéutveckling inom hälso- och sjukvården måste en produkt som ska tillämpas i hälso- och sjukvården utvärderas innan produkten kan implementeras i hälso- och sjukvården. Löptiden för utveckling av innovationer kan ofta sträcka sig över flera år och långa löptider är en utmaning som alla innovationsslussar nämnt i intervjuerna med Ramböll. Som ett resultat av dessa långa löptider är det därför sannolikt att antalet produkter/tjänster som implementeras kommer att tillta i tempo ju längre innovationsslussarna finns till.

En annan iakttagelse är att 23 produkter och en tjänst fått användning som ett resultat av innovationsslussarnas arbete inifrån och ut (d.v.s. med personal i hälso- och sjukvården). Under perioden 2010 – 2012 bedömde de sex innovationsslussarna tillsammans cirka 1300 idéer. Om dessa siffror jämförs med de tre innovationsslussarna som har haft kontakter med företag är det tydligt att ett mindre antal kontakter (totalt cirka 220 kontakter) lett till att 20 produkter fått användning i hälso- och sjukvården. Andelen kontakter som leder till produkter som får användning i hälso- och sjukvården är således mycket högre i kontakter med företag. Anledningen till att kontakterna med företag resulterar i proportionellt fler produkter kan vara att företagen har erfarenhet av produktutveckling sedan tidigare och att företagen tänker i mer kommersiella termer än vad idébärarna inifrån vården gör.

SLL Innovation är den innovationssluss som varit delaktig i utvecklingen av flest produkter. Detta kan förklaras av att SLL Innovation är den innovationssluss som varit igång under längst tid och av det faktum att SLL Innovation är den innovationssluss som har tydligast kommersiellt fokus.

3.3.2 Övriga resultat

Vid utgången av 2011 hade innovationsslussarna genomfört 13 patentansökningar, varav fyra patent hade beviljats. Innovationsslussarna hade också skickat in fem ansökningar för mönsterskydd varav fyra hade beviljats.

Sedan starten år 2010 har 22 nya företag (varav 19 aktiebolag och tre enskilda bolag) bildats som ett resultat av utvecklingsprojekten. Som framgår i tabellen nedan befinner sig dessa företag i ett tidigt utvecklingsskede och utifrån det data som samlats in om företagen hade inget företag en omsättning som översteg en miljon kronor 2011. Sett till företagets verksamhet arbetar fyra företag med forskning och utveckling, tre inom partihandel och tre inom IT.

Tabell 11: Företag som innovationsslussarnas utvecklingsprojekt bidragit till att skapa

Företagens namn	IS	Verksamhet	Oms. 2011
CMT Captera MedTech AB	Skåne	Säkerhetssystemtjänster	0
ActiLeg AB	Stockholm	Partihandel med medicinsk utrustning och apoteksvaror	478 TKr
Easy Go Ergonomi AB	Stockholm	Partihandel med sport- och fritidsartiklar	7 TKr
GIVA patientkläder AB	Stockholm	Partihandel med medicinsk utrustning och apoteksvaror	0
Gynius AB	Stockholm	Annan naturvetenskaplig och teknisk forskning och utveckling	580 TKr (2010)
MID AB	Stockholm	i.u.	i.u.
Sit support (enskild firma)	Stockholm	i.u.	i.u.
Viged Medtech Innovation And Consulting AB	Stockholm	Bioteknisk forskning och utveckling	0
ZIOA AB	Stockholm	Konsultverksamhet avseende företags organisation	113 TKr
LIKA Barnläkarråd för alla AB	Uppsala	Databehandling, hosting o.d.	0
Ninwise AB	Uppsala	Industri-/produktdesignverksamhet	0
Novortex AB	Uppsala	Tillverkning av medicinska och dentala instrument och tillbehör	0
Scandinavium Physix AB	Uppsala	Utgivning av annan programvara	0
Bygdeson Larsson Pedagogisk Processreflektion AB	Västerbotten	Personalutbildning	0
Embody AB	Västerbotten	Annan naturvetenskaplig och teknisk forskning och utveckling	0
Kontrollera Scandinavia AB	Västerbotten	Databehandling, hosting o.d.	49 TKr
Medicinskt Team & Säkerhetsträning Sverige AB	Västerbotten	Personalutbildning	15 TKr
MD Biomedical AB	Västerbotten	Bioteknisk forskning och utveckling	0
ProEir AB	Västerbotten	Utgivning av annan programvara	0
Cardelia AB	VGR	Konsultverksamhet avseende företags organisation	0
Enskild firma	Östergötland	i.u.	i.u.
Enskild firma	Östergötland	i.u.	i.u.

Källor: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011 och Rambölls utvärdering 2012 samt UC Websselect

Analys

Ett ökat antal patent och mönsterskydd är inte liktydigt med att produkterna får användning i hälso- och sjukvården och det behöver inte nödvändigtvis öka nyföretagandet. Utveckling av tjänster fångas inte upp av antal patent.

Som ett resultat av samarbetet med de olika innovationsslussarna har 22 nya företag grundats. Sex av dessa företag hade försäljning under 2011, men Ramböll har inte kunnat verifiera om något av företagen hade en omsättning som översteg 1 miljon kronor år 2011. Det går i detta läge inte att göra några bedömningar om företagens framtida potential till utveckling utifrån den information som samlats in inom ramen för denna utvärdering.

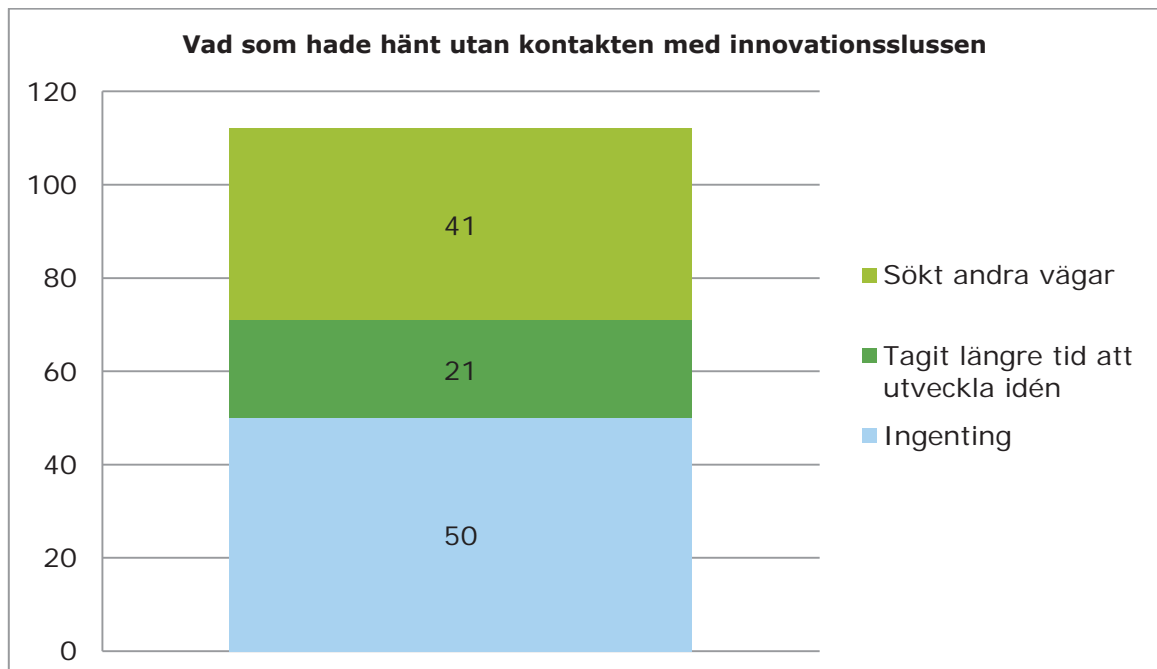
3.4 Relevans för kvaliteten och effektiviteten i hälso- och sjukvården

Samtliga innovationsslussar har upparbetat processer för att ta tillvara på idéer som kommer inifrån hälso- och sjukvården. I följande kapitel diskuteras vilken nytta arbetet skapar för kvaliteten/effektiviteten i hälso- och sjukvården.

Det finns två aspekter på hur innovationsslussarna påverkar hälso- och sjukvården. Den ena aspekten är att innovationerna som utvecklas i innovationsslussens regi och implementeras genererar en nytta för hälso- och sjukvården. Den andra aspekten är att möjligheten att få arbeta med att utveckla innovationer ses som intressant för de som är anställda och att innovationsslussens arbete innebär en "motivationshöjare" och skapar en mer attraktiv arbetsplats.

Inom ramen för utvärderingen har Ramböll genomfört en enkätundersökning med personer som varit i kontakt med någon av innovationsslussarna. På frågan vad respondenten hade gjort med sin idé utan kontakten med innovationsslussen svarade 112 personer. 50 av dessa respondenter svarade att de hade låtit idén rinna ut i sanden utan kontakten med innovationsslussen, vilket motsvarar cirka 44 procent av respondenterna. Ytterligare 21 respondenter menar att det hade tagit längre tid att utveckla idén utan stöd av innovationsslussen. Detta resonemang bekräftas också i de intervjuer som Ramböll genomfört med idébärare och företag inom ramen för denna utvärdering. Ett ytterligare resultat som framkommer av enkätundersökningen är att respondenterna i genomsnitt har ett positivt intryck av innovationsslussarnas arbete (genomsnitt 3,7 på en femgradig skala).

Figur 14: Utdrag enkätundersökning: Vad idégivarna hade gjort utan kontakten med innovationsslussen (n: 112)



Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

Såsom har framkommit i föregående kapitel (utfall) har innovationsslussarnas arbete från mars 2010 till oktober 2012 resulterat i att 43 produktinnovationer och en tjänsteinnovation blivit implementerade inom hälso- och sjukvården. I kombination med svaren från enkätundersökningen visar detta att innovationsslussarnas arbete gör nytta då det handlar om att få fram produkt- och tjänsteinnovationer som implementeras i den egna hälso- och sjukvården.

Genom sitt kontinuerliga kommunikationsarbete har innovationsslussarna nått ut till ett högt antal personer som arbetar inom hälso- och sjukvården. Som framgår av avsnitt 3.1 har det uppskattningsvis förts en dialog kring närmare 1300 idéer inifrån hälso- och sjukvården under de år som innovationsslussarna funnits till.

I de intervjuer som genomförts med beslutsfattare på landsting och olika regionala samverkansorganisationer har det framkommit att satsningen på innovationsslussarna uppfattas som relevant. Innovationsslussarnas verksamhet upplevs bl.a. som relevant eftersom innovationsslussarna bedriver en verksamhet som fångar upp idéer i en sektor som tidigare saknat innovationsstödsfunktionen.

”Att ta fram en ny produkt tar tid och jag har längs vägen fått stöd av Innovationsslussen på många sätt. Jag har till exempel fått hjälp med en nyhetsgranskning som är mycket viktig för att gå vidare. Innovationsslussen hjälpte även till att ta fram prototyper för utvärdering. Jag har lärt mig att design är mycket viktig i utvecklingsprocessen. Att få testa sina produkter i verklig miljö gör att man redan i tidigt stadium kan se både risker och nytta. CE-märkningen för medicinskt tekniska produkter är mycket dyrbart, men måste göras för att produkten ska kunna användas inom vården”

Idébärare inifrån hälso- och sjukvården som varit i kontakt med Västra Götalandsregionens Innovationssluss

Analys

Med tanke på att innovationsslussarna uppskattningsvis fört en dialog kring närmare 1300 idéer inifrån hälso- och sjukvården under de år som de funnits till kan det antas att det finns ett intresse för innovationsslussarnas verksamhet bland personalen i hälso- och sjukvården. Inom ramen för denna utvärdering har Ramböll intervjuat 18 personer som utvecklat en idé i samarbete med någon av innovationsslussarna. Majoriteten av dessa uttrycker att de med utvecklingen av idén gör det egna arbetet mer intressant och varierande.

Efter drygt 18 månaders verksamhet har 43 produkter och en tjänst kunnat utvecklas och implementeras i hälso- och sjukvården, tack vare innovationsslussarnas arbete. Eftersom produkterna/tjänsten implementerats i hälso- och sjukvården kan det förutsättas att de innebär förbättringar av verksamheten.

3.5 Innovationsslussarna arbete för långsiktig lösning

I halvtidsutvärderingen har frågor ställts till representanter för innovationsslussarna kring hur de ser på långsiktigheten avseende verksamheten. Intervjuer har även genomförts med regionala aktörer och finansiärer kring deras syn på långsiktigheten. Nedan presenteras aspekter kring detta utifrån respektive innovationssluss:

- **Innovator Skåne:** En fördel med Innovator Skånes organisatoriska placering är att den är en del av regional näringslivsutveckling på Region Skåne och inte, som i fallet för flera andra innovationsslussar, en del av landstinget. I Region Skåne finansieras innovationsslussen inte av medel som är öronmärkta för vården. Likväl är innovationsslussen beroende av stöd inifrån sjukvården för att kunna agera fritt och det är därför viktigt att innovationsslussen fortsatt arbetar med att lyfta vilken nytta som slussens arbete innebär för vården, likväl som för ekonomisk tillväxt och regional utveckling. Utifrån denna utvärdering är Innovator Skåne väl förankrad i Region Skånes ledning och enligt Innovator Skåne finns det mycket som tyder på att Innovator Skånes uppdrag kommer att breddas även till kulturella och kreativa näringar samt till kollektivtrafik.
- **SLL Innovation:** Hösten år 2011 undertecknades ett direktörsbeslut som gav Danderyds sjukhus i uppdrag att förvalta innovationsslussen när verksamheten övergår från att vara ett tidsbegränsat projekt till en permanent verksamhet år 2012. Tanken är att landstingets finansiella del ska minska till 1/3 i jämförelse mot idag 50 procent. De resterande 2/3 av finansieringen kommer att täckas genom intäkterna från egna tjänster och produkter (1/3) och genom finansiering för olika projekt, t.ex. VINNOVA (1/3). En grundförutsättning för att

SLL Innovation ska få finansieringen att gå ihop är kostnadseffektivitet och oberoende av externa konsulter. Enligt SLL Innovation behövs det en basfinansiering på cirka 4-5 miljoner kr per år för att se till att verksamheten kan fortsätta att bedrivas. Vad gäller själva produktionskostnaderna kan dessa hållas nere eftersom den infrastruktur som använts redan finns på plats. På lång sikt finns en tanke att verksamheten ska kunna finansiera sig själv genom inkomster från tjänster och produkter som har utvecklats inom ramen för innovationsslussen.

- Innovation Akademiska: En av de långsiktiga utmaningarna för innovationsslussens verksamhet är enligt intervjuerna i halvtidsutvärderingen finansiering och frågeställningen kring om det kommer att skapas utrymme för långsiktig finansiering av innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. Att främja innovation är något som i besparingstider lätt kan bortprioriteras och det finns därmed en risk för att den här typen av verksamhet på kort sikt prioriteras ned. Om denna typ av verksamhet inte ges finansiellt stöd inom landstinget är det svårt att skala upp verksamheten och generera än mer nytta. En del av utvecklingen av Innovation Akademiska är att successivt kunna visa på nya framtagna innovationer och därmed skapa god grund för att det skapas långsiktiga lösningar kring innovationsslussfunktionen inom landstinget. Enligt intervjuerna i halvtidsutvärderingen finns ett antal argument för varför innovationsslussens arbete kan vara viktiga utifrån ett landstingsperspektiv. Ett av dessa argument är patientsäkerheten och att arbete med innovationer kan förstärka säkerheten. Det är en samhällsutmaning att skapa bättre lösningar inom vården. Mervärdet för sjukhuset är nyttan av innovationsarbetet och verksamhetsutvecklingsidéerna, intäkter, image som "state-of-the-art" och tidig tillgång till teknologi⁶. I intervju med Regionförbundet Uppsala län framkommer att man ser att innovationsslussen fyller sin funktion i allra högsta grad och att det finns potential i att arbeta på detta sätt även inom andra områden. Samtidigt är det svårt för Regionförbundet i Uppsala att finansiera driften av denna typ av verksamhet.
- Innovationssluss Västerbotten: Innovationssluss Västerbottens huvudman är Region Västerbotten och man är således inte en del av Landstinget. Men landstinget är en viktig finansiär av Innovationssluss Västerbotten (totalt 18,5 procent av den totala finansieringen). Region Västerbottens förväntningar på innovationsslussen innan beslutet om att finansiering har infriats och det framförs att det skett en särskilt positiv utveckling sedan januari 2012. Genom att vara en verksamhet som vänder sig mot en bransch som det existerande innovationssystemet inte har utvecklade processer för har innovationsslussen en kompletterande roll. Det faktum att innovationsslussen arbetar mot en kvinnodominerad bransch är någonting som talar för innovationsslussens framtida existens som en del av det offentliga innovationsstödsystemet. Region Västerbotten kommer under 2012 att ta fram en regional innovationsstrategi och innovationsslussens roll kommer även att definieras i denna strategi. Om fokus för Region Västerbotten är regional utveckling är det landstingets syfte att innovationsslussen ska bidra till en kostnadseffektiv vård med hög kvalitet. Här är det viktigt att innovationsslussen kan lyfta exempel på produkter/tjänster som bidrar till att höja kvalitén i vården eller till att sänka kostnader. Enligt landstingsdirektören i Västerbotten är landstingsledningen nöjd med innovationsslussens nuvarande verksamhet. Framöver har landstinget för avsikt att permanenta verksamheten och involvera fler kommuner utöver Umeå och Skellefteå. Hur den framtida verksamheten ska finansieras är dock i dagsläget inte beslutat.
- Västra Götalandsregionens Innovationssluss: En fördel med innovationsslussens organisatoriska placering är att den finansieras av regionutvecklingssekretariatet och inte, som i fallet för flera andra innovationsslussar, av landstingets verksamhet. Genom att ligga under regional utveckling finansieras innovationsslussen inte av pengar som är örönmärkta för hälso- och sjukvården. Likväl är innovationsslussen beroende av stöd inifrån sjukvården för att kunna agera fritt och det är därför viktigt att innovationsslussen fortsatt arbetar med att lyfta vilken nytta som slussens arbete innebär för hälso- och sjukvården. I en intervju med regionutvecklingsdirektören i Västra Götalandsregionen framkom det att innovationsslussens verksamhet är väl förankrad i Västra Götalandsregionen ledning, både inom Regionutvecklingssekretariatet och inom sjukvårdsledningen. Regionutvecklingsdirektören lyfter att det är fördel att vara en region, då samarbetet mellan sjukvården och den regionala utvecklingen blir närmare. Regionutvecklingssekretariatet ser att innovationsslussen kompletterar det övriga

⁶ Verksamhetsplan Innovation Akademiska

innovationssystemet och bidrar till skapa innovationer inom en viktig sektor. Ambitionen på sikt är att göra innovationsslussen en del av ordinarie verksamheten.

- Innovationssluss Östergötland: Inom ramen för denna halvtidsutvärdering har Ramböll varit i kontakt med både företrädare från Landstinget i Östergötland och från Östsam. Båda parter är av åsikten att innovationsslussen inte är ett tidbegränsat projekt. Tanken är att innovationsslussen efter satsningens avslutning ska övergå i ordinarie verksamhet i landstingets regi. Huvudspåret är att basverksamheten ska finansieras av Landstinget i Östergötland men att projekten liksom tidigare görs i samarbete med relevanta aktörer, både statliga, regionala och lokala.

Analys

I de intervjuer som genomförts med personer i ledande positioner i landstingen och med de regionala samverkansorganen har det framkommit att dessa aktörer vill permanenta innovationsslussarnas verksamhet i Skåne, Stockholm, Västerbotten, Västra Götalandsregionen och i Östergötland. I Uppsala verkar beslutsfattarna på regionförbundet och i landstinget inte ha tagit några långsiktiga beslut. Samtidigt är Innovation Akademiska en integrerad del av det regionala innovationssystemet och ansvaret för innovationsslussen ligger hos Akademiska sjukhusets FoU-ansvarige. Utifrån de dialoger som har förts är det tydligt att innovationsslussarna bedöms vara viktiga och att man regionalt försöker hitta långsiktiga lösningar på denna funktion. Det är dock fortfarande till viss del oklart var finansieringen ska komma från. Det är även fortsatt viktigt att kunna visa på goda exempel på hur innovationer från innovationsslussarna bidrar till verksamhetsutveckling i landstingen och till tillväxteffekter. Ett viktigt argument för långsiktigheten är också att innovationsslussarna kan bidra till att hälso- och sjukvården uppfattas som en mer attraktiv arbetsplats.

4. MÅLUPPFYLLELSE

Sammanfattning

- Ramböll bedömer att förutsättningarna för att uppfylla målen på kort sikt är goda, även om det finns utmaningar för innovationsslussarna att fungera som kontaktnod för företag och inom upphandling
- Ramböll bedömer att förutsättningarna för att nå målen på lång sikt varierar och de största utmaningarna återfinns inom (innovations)upphandling och kommersialisering/implementering

I följande kapitel analyserar Ramböll förutsättningarna för måluppfyllelse utifrån den övergripande förändringslogik som VINNOVA har utarbetat för programmet (Figur 1: Satsningens programlogik). Tanken med detta avsnitt är att gå igenom de mål som satsningen har på medellång och lång sikt och diskutera förutsättningarna för att uppnå dessa mål.

4.1 Mål på kort sikt

”Att fem innovationsslussar har etablerats genom samverkan mellan offentlig verksamhet inklusive Almi Företagspartner AB och Innovationsbron AB samt med näringsliv och sjukvårdens system för upphandling”

I bedömningen av om en innovationssluss är etablerad har Ramböll vägt in om innovationsslussarna har utvecklat processer för att fånga upp och utveckla idéer inifrån och ut, samt om de utvecklat egna processer för att tillgodose behov från företag (utifrån och in).

Halvtidsutvärderingen visar att det idag finns sex innovationsslussar som är etablerade ur ett inifrån och ut perspektiv. Dessa innovationsslussar är i olika fas av utveckling och arbetar på olika sätt. Arbetet med att fånga upp och utveckla idéer inifrån hälso- och sjukvården beskrivs i avsnitt 2.2.1.

Innovationsslussarna i Uppsala, Stockholm och Östergötland har utvecklat egna processer för att stödja både idébärare inom hälso- och sjukvården och företag som vill komma i kontakt med hälso- och sjukvården. De övriga tre innovationsslussarna arbetar med att fungera som kontaktnod för företag genom partnerorganisationer. Innovationsslussarnas arbete med företag beskrivs närmare i avsnitt 2.2.2.

Ramböll bedömer att målet om att innovationsslussarna har etablerats som delvis uppfyllt. Samtliga innovationsslussar har upprättat processer för att fånga upp innovationer från hälso- och sjukvården, men bara tre innovationsslussar har egna processer för att fånga upp innovationer från företag. Dessa tre innovationsslussar bedöms ha goda förutsättningar för att etablera en varaktig verksamhet som tillgodoser behoven från hälso- och sjukvården och från näringslivet. De övriga tre innovationsslussarna måste stärka sina processer om de ska kunna tillgodose företagets behov i ett längre perspektiv.

Ramböll bedömer vidare att detta mål även måste bedömas utifrån hur förutsättningarna ser ut för långsiktighet vad avser innovationsslussarnas verksamhet. Etableringen av innovationsslussarna är endast ett första steg på vägen i utvecklingen av verksamheten. Rambölls intryck är att innovationsslussarna idag har en regional förankring men att det i vissa fall ännu saknas en långsiktig finansiell lösning. I utvärderingen framgår att det i flera av innovationsslussarna dock finns en oro kring det ansträngda resursläge som många landsting står inför. De två innovationsslussarna som finansieras av medel som är öronmärkta för regional utveckling uppvisar inte samma oro (d.v.s. Innovator Skåne och Västra Götalandsregionens innovationssluss). Innovationsslussarnas arbete inom förankring beskrivs närmare i avsnitt 3.5.

”Att innovationsslussarna genom en strukturerad process har påbörjat att stödja, ta tillvara och kommersialisera samt implementera potentiella produkt- och tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvård”

Ramböll gör bedömningen att innovationsslussarna har tagit fram strukturerade processer för att stödja och ta tillvara potentiella produkt- och tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvården. Processer och arbetsmodeller är framtagna för hur innovationsslussarna kan stödja personer med

idéer inom hälso- och sjukvården för vidareutveckling och kommersialisering. Innovationslussarna arbetar med liknande tjänsteutbud (se Figur 4: Behovstrappa för idéutveckling inom hälso- och sjukvården) men processerna för hur de utvecklar idéerna skiljer sig åt mellan innovationslussarna.

Ramböll bedömer att utveckling av innovationer från hälso- och sjukvården tar tid och att löptiden för att utveckla en idé till kommersialisering ofta sträcker sig över många år (inom medicinsk teknik löper utvecklingscykeln ofta över tio år). Ramböll anser att det är viktigt att göra en effektutvärdering av innovationsslussarnas verksamhet i ett senare skede, tidigast 2015. Ramböll anser vidare att det är viktigt att innovationsslussarna har ett högt inflöde av idéer då det utifrån ett riskperspektiv är viktigt att ha många projekt parallellt för att en viss andel ska lyckas. Samtidigt är det viktigt att försöka att välja ut projekt med hög implementeringspotential så tidigt som möjligt utifrån ett kostnadseffektivitetsperspektiv (givet innovationsslussarnas begränsade resurser). Innovationslussarnas bedömningsprocesser beskrivs närmare i avsnitt 2.2.1.1.

Ramböll bedömer att de flesta innovationer som innovationsslussarna hittills resulterat i handlar om produktutveckling och mindre om tjänsteutveckling. Dessutom är ett intryck att de produkter som tas fram generellt är produkter med låg teknik- och forskningshöjd (vilket också är ett syfte med satsningen då s.k. vardagsinnovationer inom hälso- och sjukvården till stor del saknat innovationsstöd innan satsningen på innovationsslussar påbörjades). Det kortsiktiga målet om att stödja, ta tillvara och kommersialisera produkt- och tjänsteinnovationer har därmed till viss del uppnåtts. Det är dock viktigt att poängtera att tjänsteutvecklingen ännu inte är lika stark som utvecklingen av produkter. Det har dock utvecklats en del tjänster såsom IT-relaterade tjänster och applikationer. Innovationslussarnas utvecklingsprojekt beskrivs närmare i avsnitt 3.1.

Det finns exempel på produkter som har börjat säljas och implementeras i hälso- och sjukvården och det finns exempel på produkter som har kommersialiserats men inte ännu nödvändigtvis implementerats i hälso- och sjukvården. Innovationslussarnas utvecklingsprojekt som implementerats i hälso- och sjukvården beskrivs närmare i avsnitt 3.3.

Ramböll bedömer att processerna för hur innovationsslussarna fångar upp och utvecklar idéer inifrån hälso- och sjukvården är välfungerande. Det finns dock en utmaning i att höja graden av produkter/tjänster som får användning i hälso- och sjukvården. En ytterligare utmaning är hur innovationsslussarna kan stödja utveckling av tjänster. En iakttagelse från halvtidsutvärderingen är dock att det är viktigt med välfungerande processer och arbetsmodeller, men det måste även finnas flexibilitet i detta. Till viss del handlar slussfunktionen om att kunna vara flexibel utifrån produktens/tjänstens karaktär och de behov av stöd som finns i utvecklingsfaserna.

4.2 Mål på lång sikt

“Välutvecklade innovationsslussor som tar tillvara på idéer inom hälso- och sjukvården, fungerar som noder för företag/innovationsupphandling”

Förutsättningarna för att nå måluppfyllelse kring att ta tillvara idéer inom hälso- och sjukvården bedöms i halvtidsutvärderingen som goda. Innovationslussarna har hittills genererat ett stort antal idéer och tycks fylla en viktig funktion då dessa idéer med stor sannolikhet inte hade genererats utan den kommunikation, stöttning och erbjudande som innovationsslussarna erbjuder. Detta är något som understöds av enkätundersökningen som Ramböll genomfört i halvtidsutvärderingen. Innovationslussarnas arbete med att fånga och utveckla idéer inifrån hälso- och sjukvården beskrivs närmare i avsnitt 2.2.1 och 3.1.

Angående innovationsslussarnas funktion som noder för företag bedömer Ramböll att alla innovationsslussor fungerar som en kontaktnod för företag som vill komma i kontakt med expertis inom hälso- och sjukvården. Tre innovationsslussor har utvecklat egna processer för att tillgodose företagets behov och kan därmed själva styra över tjänsteutbudet och anpassa det så att det kompletterar innovationsslussarnas övriga verksamhet. De innovationsslussor som själva har utvecklat processer kan också ses som bättre rustade att utöka utbudet mot företag. Innovationslussarnas arbete med företag beskrivs närmare i avsnitt 2.2.2 och 3.2.

Ramböll uppfattar att det finns en medvetenhet om upphandlingsfrågor bland samtliga innovationsslussar. Området anses vara komplext och det finns en osäkerhet kring innovationsslussarnas eventuella roll i detta. Upphandlingsfrågor bedöms vara en komplex process som kräver juridisk kompetens. Ramböll bedömer att detta kräver särskilda processer inom innovationsslussarnas verksamhet som inte idag är utvecklade. Innovationsslussarna arbete inom upphandling beskrivs närmare i avsnitt 2.2.3.

”Innovationsslussarna har etablerat god förmåga och erfarenhet av att kommersialisera/implementera idéer för produkter och tjänster inom hälso- och sjukvården”

En bedömning är att det finns utmaningar kopplat till förutsättningar för måluppfyllelsen kring detta långsiktiga mål. Samtidigt är det viktigt att beakta att det tar tid att kommersialisera produkter och tjänster. Innovationsslussarna har funnits under en relativt kort tid. Det är ofta en lång väg från idé, till produkt- eller tjänsteutveckling och sedan kommersialisering. I de intervjuer som har genomförts med personer med idéer inom hälso- och sjukvården har det även framkommit att många av idébärarna inte inledningsvis har haft som mål att starta företag. Där emot är det fler som har haft som tanke att licensiera ut sin idé till ett företag som i sin tur kan kommersialisera den. Merparten av de idébärare som intervjuats inom halvtidsutvärderingen anger att de inte haft kommersiella intressen som en drivkraft i utgångsläget. Kvalitetsaspekten och patientsäkerhet angavs allt som oftast som ett viktigt motiv.

Innovationsslussarna har olika sätt att arbeta med kommersialisering och olika logik för att förstärka denna aspekt. Den logik som är uppbyggd i Innovator Skåne kring kommersialisering är t.ex. att Region Skåne ska svara för trovärdighet och legitimitet genom att vara ägare till produkten/tjänsten inledningsvis. Genom att sälja produkten till den egna sjukvården kan produktens/tjänstens kommersiella bärkraft verifieras innan avyttring till ett privat företag. Denna modell undersöks även av Västra Götalandsregionens innovationssluss. Ägandet av produkter och tjänster som utvecklas beskrivs närmare i avsnitt 2.2.1.

Ramböll bedömer att en positiv aspekt utifrån förutsättningar för kommersialisering är att innovationsslussarna generellt har ett bra samarbete med det övriga innovationssystemet i regionerna. Möjligheterna till att kunna länka idébärare till olika företagsstödjande aktörer och finansieringsinstrument bedöms vara goda. Särskilt starka band till andra företagsstödjande aktörer bedöms finnas i Uppsala, Västerbotten, Västra Götalandsregionen och i Östergötland.

”Innovationsslussarna har genererat produkter och tjänster som har ökat kvaliteten och effektiviteten i hälso- och sjukvården”.

Ramböll bedömer att det inte är möjligt att göra en rättvis bedömning av detta i dagsläget. Utvecklingen av innovationsslussarna är i ett för tidigt skede för att detta ska kunna bedömas men förutsättningarna är goda. Ramböll bedömer att innovationsslussarnas verksamhet till stor del handlar om utveckling av inkrementella innovationer, vilket innebär successiva förbättringar av kvalitet och effektivitet (detta kan dock vara ytterst viktigt i ett arbete med ständiga förbättringar). Många av de produkter/tjänster som utvecklas med hjälp av innovationsslussarna är verksamhetsnära. Ramböll bedömer att produkterna/tjänsterna ofta handlar om ökad kvalitet, ökad patientsäkerhet och att de successivt bidrar till högre effektivitet inom hälso- och sjukvården. Andra positiva möjliga effekter av innovationsslussarnas verksamhet är att de kan bidra till ett ökat entreprenörskap inom hälso- och sjukvården och även till en mer attraktiv arbetsplats utifrån personalens perspektiv. De produkter och tjänster som implementerats i hälso- och sjukvården beskrivs närmare i avsnitt 3.3.1.

”Ökat antalet patent och licenser samt ökat nyföretagandet inom hälso- och sjukvårdsområdet”.

Ramböll bedömer att förutsättningarna för ett ökat antal patent och licenser som resultat av innovationsslussarnas verksamhet är goda. Innovationsslussarna tycks fylla en viktig funktion i att öka antalet idéer från hälso- och sjukvården genom närheten till verksamheten.

Det är dock viktigt att dela upp detta mål. Ett ökat antal patent och licenser behöver inte nödvändigtvis öka nyföretagandet och utveckling av tjänster visar sig ofta inte i ett ökat antal patent.

Det finns dock intressanta exempel på nyföretagande som har uppstått som ett resultat av innovationsslussarnas utvecklingsprojekt. Innovationsslussarna har rapporterat att 22 nya företag har startat som ett resultat av innovationsslussarnas arbete. De företags som grundats som ett resultat av samarbetet med innovationsslussarna beskrivs närmare i avsnitt 3.3.

”Ökad samverkan mellan företag och hälso- och sjukvården”

Ramböll bedömer att förutsättningarna för måluppfyllelse kring ökad samverkan mellan företag och hälso- och sjukvården är goda. Innovationsslussarna har lagt en grund för att öka samverkan genom antingen sitt eget erbjudande eller genom samarbeten med andra aktörer.

Flera innovationsslussar arbetar med testbäddsverksamhet. De personer inom hälso- och sjukvården som lyckas i utvecklingen av produkter och tjänster får en ökad kontakt med det företagsfrämjande systemet i regionen. De idébärare som säljer sina produkter för licensiering ökar sina kontakter med företag. Innovationsslussarnas kontakter med företag beskrivs i avsnitt 2.2.2.

Ett intryck i halvtidsutvärderingen är dock att innovationsslussarnas relationer och samverkan med de privata vårdgivarna inte är så utvecklade. De flesta innovationsslussar arbetar inte aktivt för att informera personalen som arbetar hos privata vårdgivare.

En intressant aspekt kopplat till förutsättningar för att nå det långsiktiga målet om ökad samverkan mellan företag och hälso- och sjukvården är att analysera innovationsslussarnas kompetens i att bidra till detta. En intressant lösning för att utveckla närmare samverkan mellan företag och hälso- och sjukvård har t.ex. innovationsslussen i Västerbotten utvecklat; en person från Almi som arbetar som affärsrådgivare har anställts. Ett annat exempel är från Innovation Akademiska där innovationsslussen har personal som både kommer från sjukhusmiljön och från företag inom det medicintekniska området. Innovationsslussarnas kompetens beskrivs närmare i avsnitt 2.1.3.

En annan intressant aspekt att analysera är i vilken mån innovationsslussen befinner sig i en miljö som har vidareutvecklade länkar mellan aktörer. Vissa innovationsslussar återfinns i en regional miljö där det finns utvecklade life sciencekluster och där samverkan finns och även stärks genom olika nationella och regionala initiativ. Rambölls bedömning är att detta påverkar måluppfyllelse och att innovationsslussarnas verksamhet måste ses i en vidare kontext. Det är Rambölls bedömning att innovationsslussarna ökar samverkan mellan hälso- och sjukvården och små och medelstora företag (SMF).

”Ökad innovationsupphandling som lett till högre kvalitet och effektivare hälso- och sjukvård samt ökad tillväxt för företag i Sverige”.

Ramböll bedömer förutsättningarna för måluppfyllelse som mindre goda när det gäller detta långsiktiga mål. Halvtidsutvärderingen visar att innovationsslussarna har en svårighet i att hitta rollen kopplat till (innovations)upphandling. Innovationsslussarna arbetar inom upphandling beskrivs närmare i avsnitt 2.2.3.

”Tillväxt hos företag och ökat intresse hos personalen inom hälso- och sjukvården att vidareutveckla idéer för nya produkter och tjänster”.

Ramböll bedömer att förutsättningarna för att uppnå ett ökat intresse hos personalen inom hälso- och sjukvården genom innovationsslussarnas verksamhet är mycket goda. Detta är ett mål som om möjligt till och med redan är uppnått. Samtidigt gör Ramböll bedömningen att det är fortsatt viktigt att innovationsslussarna fortsätter arbeta med aktiv kommunikation av verksamheten och har en fortsatt hög aktivitet kring att skapa intresse och idégenerering. Innovationsslussarnas arbete inom kommunikation beskrivs närmare i avsnitt 2.2.4.

Ramböll bedömer det dock för tidigt att bedöma förutsättningarna för innovationsslussarnas påverkan på tillväxt i företag. Detta bör dock analyseras vid en senare effektutvärdering. Det finns dock goda förutsättningar för att satsningen i positiv riktning påverkar andelen kvinnor som driver företag.

5. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I detta avslutande kapitel redovisas slutsatser och rekommendationer från halvtidsutvärderingen. I avsnitt 5.3 presenteras förslag på omarbetad programlogik som tagits fram inom ramen för utvärderingen.

5.1 Slutsatser

5.1.1 Slutsatser genomförande

Rambölls samlade bedömning vad gäller genomförande av innovationsslussarna i halvtidsutvärderingen är att innovationsslussarnas arbete för att identifiera och utveckla idéer från hälso- och sjukvården hittills varit framgångsrikt. Innovationsslussarna har arbetat strukturerat och verksamhetsnära för att utveckla verksamheten och utvecklat lämpliga arbetsmodeller för att fånga upp och utveckla idéer. Innovationsslussarna har även generellt en god samverkan med det omgivande innovationssystemet i respektive region och slussfunktionen tycks fungera väl. Det är intressant att notera att regioner som har välfungerande innovationssystem kring life science också har starka länkar mellan aktörer, vilket underlättar för innovationsslussarnas genomförande. I den enkätundersökning som genomförts inom ramen för utvärderingen visar det sig att de innovationsslussarna som har nära länkar till det övriga innovationssystemet också uppfattas som mer kompetenta av de personer som har varit i kontakt med verksamheten. Innovationsslussarna har vidare varit framgångsrika i att kommunicera möjligheterna för personalen i att utveckla idéer. En indikator på detta är det stora idéflödet, som dock har minskat under 2012. Minskningen kan sannolikt förklaras av att innovationsslussarna nu har mer arbete kring att stödja utvecklingsprojekt och inte resurser att bedriva kommunikationsarbete i samma utsträckning som i satsningens början.

Halvtidsutvärderingen visar att alla innovationsslussarna har byggt upp processer för att fånga upp idéer från hälso- och sjukvården. Innovationsslussarnas tjänsteutbud vad gäller idéer från hälso- och sjukvården har stora likheter sinsemellan. En stor skillnad mellan innovationsslussarna ligger i hur urvalet av idéer går till. Fyra innovationsslussarna arbetar med expertpaneler (Innovator Skåne, SLL Innovation, Västra Götalandsregionens Innovationssluss och Innovationssluss Västerbotten). Innovationsslussen i Östergötland genomför däremot verifiering av produkten eller tjänstens implementeringspotential genom att vårdavdelningar involveras i bedömningen av en potentiell nytta. Innovation Akademiska utvärderar de idéer som kommer in på egen hand och rådfrågar extern expertis.

En annan skillnad mellan innovationsslussarna är ägandet avseende utvecklingsprojekten. Innovationsslussarna i Västerbotten, Östergötland och Uppsala arbetar i huvudsak med att ägandet ligger hos idébäraren/innovatören. I Västra Götalandsregionens, Stockholms och Skånes innovationssluss ligger ägandet hos innovationsslussen.

En grundläggande utmaning kring genomförande, som även lyfts av innovationsslussarna, är att identifiera de idéer inifrån hälso- och sjukvården som har en hög implementeringspotential. Det finns i detta en osäkerhetsfaktor men det ligger även i sakens natur att det krävs ett risktagande för att utveckla innovation. Innovationsslussarna har också olika mål och syften, vilket påverkar deras urvalskriterier. SLL Innovation har t.ex. ett tydligt fokus på att arbeta med produkter inom medicinsk teknik som har en hög kommersialiseringspotential. Detta gör att innovationsslussen blir tydlig i sitt urval. Andra innovationsslussarna har en bredare ansats och är intresserade av att stödja alla typer av idéer som kan få tillämpning i hälso- och sjukvården.

Tre innovationsslussarna har utvecklat egna processer för att arbeta med företag; innovationsslussarna i Uppsala, Stockholm och Östergötland. Processen från första kontakt till tillämpning av en produkt eller tjänst är kortare för företag än för idébärare inom hälso- och sjukvården. Ramböll bedömer att det finns naturliga förklaringar till detta faktum då produktidéerna från företag ofta är mer långt gångna i sin utveckling än vårdpersonalens idéer. Företag har ofta redan från början en tänkt affärsmodell när man utvecklar en produkt eller tjänst. Detta gör att de tre innovationsslussarna som har egna processer för att arbeta med företag sannolikt kommer ha starka förutsättningar att stödja produkter/tjänster som sedan implementeras. Genom det nätverk av företag som dessa innovationsslussarna utvecklar skapas förutsättningar för att länka ihop idébärare från

hälso- och sjukvården med företag. De övriga tre innovationsslussarna, d.v.s. Innovator Skåne, Innovationssluss Västerbotten och Västra Götalandsregionens innovationssluss arbetar med företag med hjälp av partnerorganisationer. Med detta har dessa tre innovationsslussarna inte utvecklat egna processer för att stödja företagen och de resultat som uppnås kan inte redovisas som resultat.

Som nod för företagande bedömer Ramböll att innovationsslussarna i Uppsala, Östergötland och Stockholm har påbörjat arbetet med att ta fram processer för att stödja företag. SLL Innovation är den innovationssluss som förefaller ha kommit längst i detta arbete. De tre övriga innovationsslussarna har också i varierande grad arbetat med att fungera som kontaktnod för företag men de är beroende av externa organisationer för att fungera. Ramböll bedömer att denna typ av lösning är sårbar och att dessa innovationsslussar inte har tillräckligt goda förutsättningar att uppfylla det långsiktiga målet att fungera som kontaktnod för företag, då de inte har byggt egna strukturer för ändamålet. I den enkätundersökning som genomförts inom ramen för denna utvärdering har 18 företrädare för företag svarat på frågor kring hur de har uppfattat innovationsslussarnas arbete. Flera av dessa företag efterfrågar ett mer aktivt stöd från innovationsslussarna kring att få hjälp med implementering i hälso- och sjukvården. Ramböll bedömer dock att just denna roll för innovationsslussarna kan vara svår att fylla eftersom en aktiv roll för enskilda produkter/tjänster lätt kan leda till jäv.

Kopplat till genomförande av innovationsslussarna bedömer Ramböll att innovationsslussarnas arbete med upphandling ännu ej är fullt utvecklat. Det anses som ett komplext område som kräver juridisk kompetens, vilket flera innovationsslussar inte har. Det anses även vara svårt att påverka upphandlingsprocessen till fördel för de produkter/tjänster som utvecklas inom ramen för innovationsslussarnas verksamhet. Rambölls bedömning är att innovationsslussarna har påbörjat arbetet och diskuterar rollen kring innovationsupphandling men att det saknas strategier och insatser för hur detta ska gå till. Om innovationsslussarna ska ta en roll kopplat till innovationsupphandling, t.ex. vad avser att identifiera behov inom hälso- och sjukvården, måste kompletterande processer utvecklas i verksamheterna.

I halvtidsutvärderingen har ett antal framgångsfaktorer identifierats avseende genomförande av innovationsslussarna. En framgångsfaktor är innovationsslussens tillgänglighet gentemot hälso- och sjukvården och vikten av närhet. En annan framgångsfaktor är att internt eller externt knyta till sig breda kompetenser avseende bedömning av idéernas potential, affärsutveckling, teknisk kompetens, IPR o.s.v. Det är viktigt internt i innovationsslussen att ha god förståelse för både hälso- och sjukvården och affärsutveckling. En framgångsfaktor kring kommunikationen kring innovationsslussens verksamhet är att kommunicera verksamheten brett inom hälso- och sjukvården samt att kommunicera verksamhetsnära exempel.

Det finns utvecklingsmöjligheter när det gäller att nå ut med innovationsslussarnas arbete ännu bredare inom hälso- och sjukvården i respektive region. Det är viktigt att få till stånd ett högt idéflöde för att få upp en kritisk massa av idéer och öka sannolikheten för fler konkurrenskraftiga utvecklingsprojekt. Det finns en outnyttjad potential i att nå ut till primärvården och fånga upp än fler idéer. Innovationsslussarna skulle vidare kunna undersöka möjligheten att slipa på processerna för att sälla bland de idéer som kommer in. Genom att ha ett välutvecklat idéformulär skulle innovationsslussarna redan på ett tidigt stadium kunna sälla bort de idéer som inte är relevanta för innovationsslussarnas verksamhet.

I halvtidsutvärderingen är det tydligt att innovationsslussarna efterfrågar ökat erfarenhetsutbyte och mer dialog och stöd från VINNOVA. Det finns innovationsslussar som efterfrågar att myndigheten ska arbeta med kunskapsutvecklingsfrågor, sprida arbetsmetoder och modeller samt kommunicera kring innovationsslussarnas verksamhet.

5.1.2 Slutsatser utfall och relevans

Satsningen kring innovationsslussar har som kortsiktiga målsättningar att etablera innovationsslussar som har möjlighet att ta till vara och implementera potentiella produkt- och tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvård. De långsiktiga målsättningarna är att generera produkter och tjänster som innebär ökad kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården och att öka intres-

set hos personalen att vidareutveckla idéer för nya produkter och tjänster. Satsningen har också som mål att bidra till ökad tillväxt i företag.

I halvtidsutvärderingen har utfallet av satsningen hittills studerats. Utveckling av innovationer inom hälso- och sjukvården kännetecknas av långa löptider. Det tar tid från att en idé genereras till att en produkt- eller tjänst har utvecklats och eventuellt kommersialiserats/implementerats. De långsiktiga effekterna kring ökad tillväxt i företag och en ökad kvalitet och effektivitet inom sjukvården kan därmed vara svåra att fånga upp i denna fas av satsningen. Det kan däremot vara viktigt att fånga upp de utfall som hittills genererats för att analysera förutsättningarna för långsiktig måluppfyllelse och långsiktiga effekter.

Med utgångspunkt från avrapporteringar till VINNOVA samt Rambölls egna efterforskningar kring utfall bedöms utfallet kring en ökad idégenerering som bra. Detta är en positiv förutsättning för att satsningen ska nå sina långsiktiga mål. Idégenerering är viktig för att innovationsslussarna ska generera en ökad kritisk massa av idéer som i sin tur kan utvecklas till framgångsrika produkter och tjänster. Vad avser antalet utvecklingsprojekt är bedömningen att även denna utveckling är positiv och skapar goda förutsättningar för långsiktiga resultat. En viktig iakttagelse kring utfall är att majoriteten av idéerna som utvecklas är produktidéer och att flertalet idéer är verksamhetsnära. Hittills har relativt få tjänster utvecklats inom ramen för innovationsslussarnas verksamhet. Ett undantag är innovationsslussen i Västerbotten, där fördelningen i dagsläget utgörs av hälften tjänster och hälften produkter. I intervjuer med innovationsslussen menar representanter att denna utveckling är slumpmässig och att man inte har haft någon särskild strategi kring just tjänsteutveckling. Generellt är andelen tjänsteinnovationer i innovationsslussarna högre i samarbete med företag än när idéer utvecklas inifrån och ut (d.v.s. från personalen inom hälso- och sjukvården).

Resultat som stödjer resonemanget att det tar lång tid att utveckla innovationer är att det hittills skickats in få patentansökningar och mönsterskydd från idébärare. De företag som har utvecklats som ett resultat av satsningen är hittills få (22 nya företag) och dessa har tagit lång tid att utveckla. Företagen är i tidig fas av utveckling och har nyligen startat sin verksamhet.

Ramböll bedömer att satsningen på innovationsslussar fyller en viktig funktion. Halvtidsutvärderingen ger indikationer på att innovationsslussarna når personer som inte annars hade utvecklat en produkt eller tjänst. Halvtidsutvärderingen visar även att innovationsslussen som funktion kompletterar övriga aktörer inom de regionala innovationssystemen. Flertalet personer som Ramböll har varit i kontakt med har uppgett att de inte tidigare har haft kontakter med det företags- och innovationsstödjande systemet. I intervjuerna har det framkommit att personer som har haft tidigare kontakt med aktörerna inte funnit den kompetens som de efterfrågat eftersom kunskapen kring hälso- och sjukvårdssektorn ofta har saknats.

Utvärderingen visar att det idag finns produkter och tjänster som implementerats utifrån innovationsslussarnas verksamhet. Antalet innovationer som har implementerats i hälso- och sjukvården som har utvecklats tillsammans med personer inom hälso- och sjukvården är hittills 24 till antalet. Rambölls analys av implementeringen är att det tar tid för innovationer att bli implementerbara och att utvecklingsprocesserna är långa för produkter och tjänster som ska användas inom hälso- och sjukvården. Det är därmed till viss del för tidigt att bedöma om denna implementeringsgrad är tillräcklig eller ej. Det är även viktigt att identifiera den förväntan eller norm kring implementering som satsningen ska uppfylla och utveckla en än mer tydlig förändringslogik för VINNOVAs satsning på innovationsslussarna.

Ramböll bedömer att satsningen är relevant utifrån perspektivet om ökad kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården. Detta är något som bör studeras vidare då fler resultat och effekter har genererats. Då de idéer som genererats ofta är verksamhetsnära, har haft som mål att öka patientsäkerhet, förenkla för personal och införa mer effektiva processer finns goda förutsättningar för att ökad kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården uppnås på sikt.

5.1.3 Slutsatser måluppfyllelse

Ramböll har i halvtidsutvärderingen analyserat satsningens måluppfyllelse. Det kortsiktiga målet kring att innovationsslussar som arbetar med idéer från personalen inom hälso- och sjukvården

ska ha utvecklats bedöms vara uppnått. Det kortsiktiga målet kring etablering av innovationsslussar som fungerar som noder för företag bedöms vara delvis uppnått. Det kortsiktiga målet kring att innovationsslussarna ska ha koppling till sjukvårdens upphandlingsenheter bedöms också vara uppfyllt. Det finns dock oklarheter i innovationsslussarnas roll kopplat till innovationsupphandling.

Eftersom detta är en halvtidsutvärdering kan inte långsiktiga resultat och effekter bedömas. Utveckling av innovationer inom hälso- och sjukvård har långa ledtider och långsiktiga resultat såsom kommersialisering och implementering kan förväntas öka successivt. Som ett resultat av detta är det i ett så tidigt skede som detta inte möjligt att bedöma innovationsslussarnas påverkan på långsiktiga effekter såsom tillväxt i företag och ökad effektivitet i vården.

Ramböll har dock i utvärderingen bedömt förutsättningarna för långsiktig måluppfyllelse. Satsningen har som tidigare nämnts som mål att bidra till ökad kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården och samtidigt bidra till kommersialisering, implementering, företagsutveckling och tillväxt. Ramböll gör bedömningen att de produkter och tjänster som utvecklas på sikt kan leda till ökad kvalitet och effektivitet.

En annan aspekt kopplat till förutsättningar för långsiktig måluppfyllelse är det stora antalet idéer som har genererats i innovationsslussarna. Ett stort antal idéer visar på att det finns potential för ökad innovation i hälso- och sjukvården och att det finns många individer som vill förbättra vården och se sin idé implementeras.

I utvärderingen har idébärare intervjuats kring deras syn på kommersialisering. I majoriteten av intervjuerna har det framkommit att merparten av idégivarna inte har haft ett kommersiellt motiv i utgångsläget. Detta behöver dock inte innebära att satsningen på innovationsslussarna inte får kommersiella effekter. Satsningen hade i december 2011 resulterat i 22 nya företag. Det är för tidigt att analysera vilka ekonomiska effekter dessa företag kommer att resultera i på längre sikt. Halvtidsutvärderingen visar att innovationsslussarna har inneburit interaktion med företag. Interaktionen har t.ex. handlat om kommunikation med företag på olika mötesplatser i regionen samt att företagen har kontaktat innovationsslussarna. Kontakter med företag har även länkats till innovationsslussarna genom kontakter i det regionala innovationssystemet. Det är dock viktigt att även här lyfta utmaningen kring att alla innovationsslussar inte har egna processer kring att tillvarata näringslivets behov av att komma i kontakt med hälso- och sjukvården.

Kopplat till långsiktig måluppfyllelse finns även frågan kring långsiktig finansiering och ägarskap. Rambölls bedömning är att det finns ett långsiktigt regionalt åtagande kring innovationsslussarna i flertalet fall. Ramböll har identifierat att det särskilt i Västra Götalandsregionen, i Stockholm och i Region Skåne finns ett långsiktigt åtagande. Det pågår i flera regioner en diskussion kring om innovationsslussarna kan bli självfinansierade på sikt. Det är viktigt att landstingen ser innovationsslussarna som en viktig funktion i ett långsiktigt perspektiv. Detta är utmaning som satsningarna på innovationsslussar på något sätt bör behandla.

5.2 Rekommendationer

Följande avsnitt är uppdelat i rekommendationer som riktar sig till innovationsslussarna, rekommendationer som riktar sig till VINNOVA samt rekommendationer som riktar sig både till VINNOVA och till innovationsslussarna.

5.2.1 Rekommendationer innovationsslussarna

- Utveckla egna processer för företag: Idag har tre av innovationsslussarna (SLL Innovation, Innovation Akademiska och Innovationssluss Östergötland) utvecklat egna processer och kompetenser för att tillvarata företagets behov. Det är viktigt, utifrån två aspekter, att de tre övriga innovationsslussarna också utvecklar dessa processer. Genom egna processer mot näringslivet kan innovationsslussarna skapa relationer till näringslivet som i sin tur kan bana väg för samarbeten mellan idébärare inom hälso- och sjukvården och företag. Den andra aspekten är att innovationsslussarna kan vara oberoende av andra organisationer genom att ha egna processer och kompetenser. Partnerorganisationernas

verksamhet är inte stadigvarande och dessa organisationers verksamhet är beroende av faktorer som innovationsslussarna har svårt att påverka.

- Utveckla regionala nätverk: Ett högt idéflöde är viktigt för att kunna identifiera idéer som har hög potential att få användning i hälso- och sjukvården. Genom att utveckla nätverk och kommunikation kan innovationsslussarna nå ut bredare till vårdenheter regionalt i det egna upptagningsområdet. Med detta nätverk kan innovationsslussarna fånga upp idéer från alla enheter inom hälso- och sjukvården. En ökad kritisk massa av idéer kan leda till att fler tjänster och produkter implementeras i hälso- och sjukvården.
- Samarbeta med innovationssystemet för att nå ut till företag: För att nå ut till företag är det viktigt att kommunicera den egna verksamheten mot det omgivande regionala innovationssystemet. Aktörer i innovationssystemet har nära kontakter med det egna näringslivet och om de känner till innovationsslussarnas verksamhet kan de lotsa företag till denna funktion.

5.2.2 Rekommendationer VINNOVA

- Tydliggör innovationsslussarnas roll i upphandlingsarbetet: Innovationsslussarnas roll kopplat till upphandling upplevs av många innovationsslussare som otydlig. Särskild otydlig upplevs en möjlig roll kopplat till innovationsupphandling. Det är därför viktigt att man på programnivå tydliggör innovationsslussarnas roll kopplat till upphandling.
- Utveckla framtagna förändringslogik: Baserat på Figur 1: Satsningens programlogik och resultaten i denna utvärdering har VINNOVA tillsammans med Ramböll tagit fram en förändringslogik för hur arbetet ska fortgå under resterande del av satsningen. Denna förändringslogik behöver utvecklas ytterligare vad avser normer kopplat till resultat och effekter. Eftersom det är tydligt att det tar lång tid för innovationer inom hälso- och sjukvården att bli implementerade är det viktigt att utarbeta målsättningar på kort sikt som indikerar förutsättningar för att nå de mer långsiktiga resultaten och effekterna. De långsiktiga målen i den framtagna förändringsteorin behöver med andra ord brytas ner i delmål, med den erfarenhet som nu finns kring innovationsslussarnas verksamhet. En mer utvecklad förändringslogik möjliggör för VINNOVA att kommunicera förväntningar och skapar också bättre förutsättningar för att innovationsslussarna ska kunna utvärderas med avseende på resultat och effekter i slutet av satsningen.
- Analys av de regionala innovationssystemens betydelse: Näringslivets sammansättning i de regioner där innovationsslussarna verkar kan påverka innovationsslussarnas förutsättningar. Analysera det regionala innovationssystemets påverkan på respektive innovationssluss långsiktiga förutsättningar samt om det finns möjligheter för samarbeten mellan regionala innovationssystem. Det är intressant att konstatera att ett regionalt innovationssystem som har fokus på life science i sig underlättar för relationer och kontakter mellan innovationsslussen och det övriga systemet. Det skulle utifrån detta vara intressant att undersöka om det är möjligt att skapa länkar mellan innovationsslussare i regioner utan starkt innovationssystem inom life science till innovationssystem med välutvecklade processer för life science.
- Ge stöd i förankringsarbetet: Samtliga innovationsslussare lyfter förankringsarbetet av den egna verksamheten som en av de svåraste utmaningarna under återstoden av satsningen. VINNOVA bör ta en mer aktiv roll i diskussion med landstingen och övriga medfinansierare regionalt (exempelvis regionala samverkansorgan) utifrån hur innovationsslussarna kan stödjas i förhållande till långsiktig måluppfyllelse och långsiktig lösning. I denna dialog kan det t.ex. vara värdefullt att lyfta resultat från halvtidsutvärderingen kopplat till framgångsfaktorer för en innovationssluss. En möjlighet i dialogen är att undersöka landstingens möjlighet att i än högre grad koppla innovationsslussarnas verksamhet till organisations- och verksamhetsutveckling i landstingen. Detta kan öka det strategiska

värdet genom att slussfunktionen ses som en funktion som både bidrar till innovation och effektivisering (genom att olika behov inom hälso- och sjukvården kan lösas genom bättre och mer effektiva produkter och tjänster).

5.2.3 Gemensamma rekommendationer innovationsslussarna och VINNOVA

- Skapa enhetliga definitioner: I halvtidsutvärderingen har det identifierats att en av innovationsslussarna använder sig av andra definitioner än övriga fem avseende begreppet idé, utvecklingsprojekt och implementering. För en enhetlig uppföljning och inför slututvärdering är det viktigt att bidra till än mer enhetliga definitioner, så att utfall kan följas och jämföras. Ramböll rekommenderar VINNOVA att tillsammans med innovationsslussarna förtydliga dessa begrepp.
- Utveckla erfarenhetsutbyte: Utveckla erfarenhetsutbytet och lärandet mellan innovationsslussarna kring t.ex. kommunikation, urvalsprocesser, verifiering och kommersialisering utifrån idéer från hälso- och sjukvården. Det har i halvtidsutvärderingen efterfrågats mer av erfarenhetsutbyte och det finns potential för ett ökat lärande mellan innovationsslussarna. Genom ett ökat erfarenhetsutbyte ökar sannolikheten för att framgångsrika processer och lösningar kan spridas.

En ytterligare rekommendation är att utveckla erfarenhetsutbytet kring hur innovationsslussarna kan vara en nod för företag. Detta är ett viktigt utvecklingsområde och där det behövs fler goda exempel på hur man kan gå till väga.

- Undersök tjänsteutveckling: Hittills har innovationsslussarna mestadels resulterat i produktutveckling. En rekommendation är att mer ingående analysera varför graden av tjänsteinnovationer är låg och vad som kan göras för att stimulera denna utveckling.
- Uppföljning av implementerade produkter: I halvtidsutvärderingen har Ramböll identifierat att det finns goda förutsättningar för innovationsslussarna att bidra till produkter och tjänster som i sin tur stärker kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården. En rekommendation är att göra en fördjupad analys kring ett urval av produkter och tjänster som utvecklats och analysera deras påverkan på kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården.

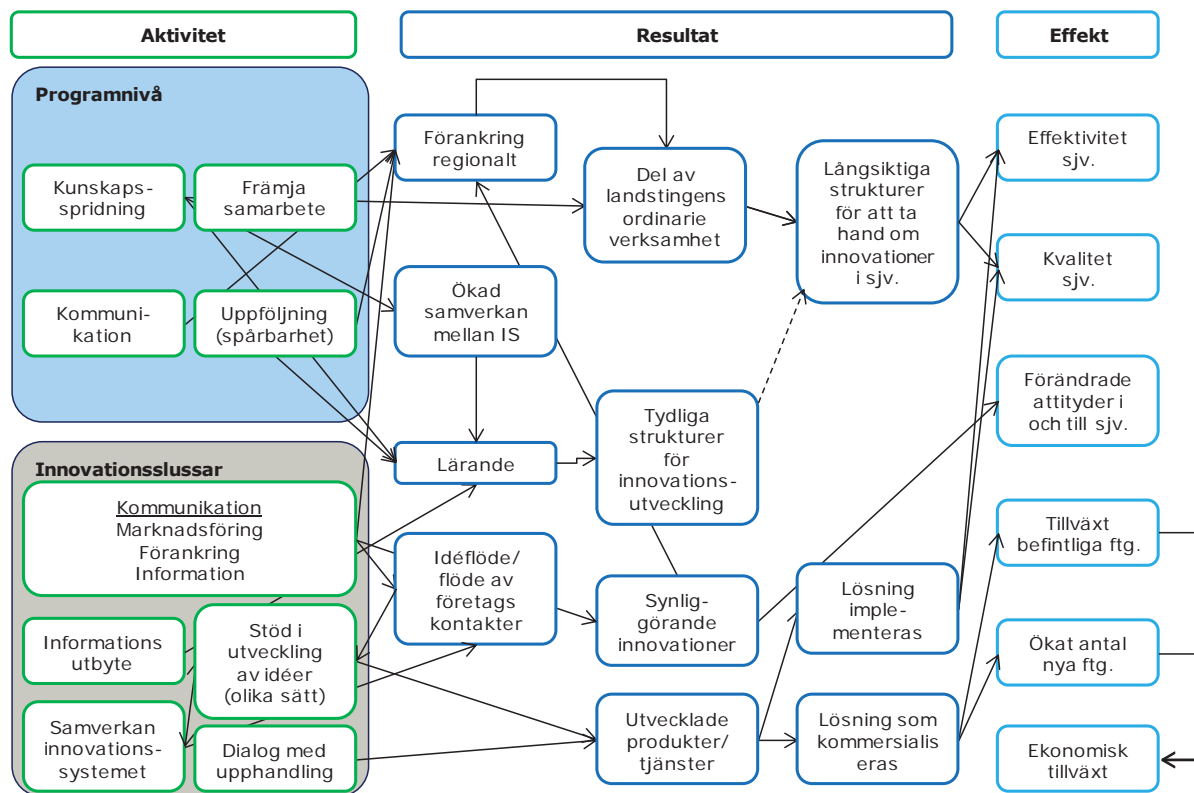
5.3 Förändringslogik

Inom ramen för utvärderingen har Ramböll tagit fram en förändringslogik tillsammans med VINNOVA. Detta skedde genom en gemensam workshop i november 2012. Den framtagna förändringslogiken återfinns i Figur 15: Satsningens förändringslogik. För att kunna mäta vilka resultat och effekter som satsningen uppnår föreslår Ramböll olika indikatorer. Dessa presenteras nedan.

Förändringslogiken är uppdelad i aktiviteter, resultat och effekter. Aktiviteterna är indelade utifrån programnivå (d.v.s. de aktiviteter som utförs av VINNOVA) och utifrån de aktiviteter som utförs av innovationsslussarna. Pilarna indikerar de hypoteser om samband som satsningen kring innovationsslussarna bygger på utifrån lärdomarna i mittutvärderingen. Sambanden illustrerar vilka aktiviteter som är tänkta att bidra till en viss typ av resultat och vilka resultat som ska bidra till de mer långsiktiga effekter som satsningen vill uppnå. Den röda pilen indikerar resultat som används i aktiviteter.

Resultaten förväntas bidra till att skapa effekter som uppstår först på längre sikt. I förändringslogiken förkortas sjukvården och benämns sjv.

Figur 15: Satsningens förändringslogik



De aktiviteter som genomförs på programnivå inkluderar följande:

- **Kunskapsspridning:** Att VINNOVA bidrar till kunskapsspridning mellan innovationsslussarna. Detta bidrar till att skapa ökad samverkan mellan innovationsslussarna, till ett lärande i innovationsslussarna och till att öka institutionaliseringen av innovationsslussarna. Exempel på lärande som VINNOVA tagit initiativ till är denna halvtidsutvärdering. Ett annat förslag på lärande är att VINNOVA anordnar ett lärandeseminarium om mätning av produkters eller tjänsters påverkan på effektivitet eller kvalitet i hälso- och sjukvården.
 - Förslag på indikator: Antal lärandeseminarier, antal deltagare på lärandeseminarier och spridning av resultat. Kan även vara att "rätt personer" kommer till lärandeseminarierna samt även VINNOVAs eget deltagande på olika aktiviteter
- **Främja samarbete:** Genom att organisera och främja olika former av samarbete kan VINNOVA bidra till att öka samverkan mellan innovationsslussarna och bidra till att förbättra strukturerna för innovationsutveckling. Ett exempel på hur VINNOVA främjar samarbete är delfinansieringen av Almis nätverk för vård och omsorg.
 - Förslag på indikator: Att mäta antal samverkansaktiviteter som uppstår tack vare VINNOVAs aktiviteter
- **Kommunikation:** Genom att tala om satsningen med externa aktörer nationellt och regionalt hjälper VINNOVA till med att förankra verksamheten. Det är också Rambölls rekommendation att VINNOVA ska bli mer aktivt framöver i att stödja innovationsslussarna i deras förankringsarbete. Dessa aktiviteter kan bidra till hållbarhet i satsningen.
 - Förslag på indikator: Antalmöten med regionala beslutsfattare (landsting och regionala finansierare), antal insatser där VINNOVA synliggör satsningen i kommunikationsmaterial och antal gånger som VINNOVA deltar i externa föreläsningar
- **Uppföljning:** Uppföljning i form av lägesrapporter och enkätundersökningar bidrar till att skapa ett lärande hos innovationsslussarna och till att mäta resultat av VINNOVAs program-satsning. Resultaten från uppföljningen kan också användas i förankringsarbetet. Det är viktigt att VINNOVA ser över enkäten och ser till att man följer upp på alla indikatorer som kan vara av intresse. T.ex. är det viktigt att kunna spåra de företag som utvecklat produk-

ter/tjänster tillsammans med innovationsslussarna, detta för att kunna undersöka företagens utveckling.

- Förslag på indikator: Att det finns en struktur för enkätundersökningarna och lägesrapporterna (med gemensamma definitioner), att det finns en tidplan för enkätundersökningarna och lägesrapporterna samt att det finns en plan för slututvärderingen

De aktiviteter som genomförs av innovationsslussarna inkluderar följande:

- Kommunikation: Innovationsslussarnas kommunikation är nyckeln till många av de resultat som innovationsslussarna förväntas skapa. Kommunikationen förväntas bidra till förankring, till synliggörandet av potentialen med innovationer inom hälso- och sjukvården och till ett ökat idéflöde genom kontakter med personer som anställda i hälso- och sjukvården och genom kontakter med företag. Genom t.ex. arbetsplatsträffar och information på hemsidan kan kommunikationsarbetet också bidra till att skapa förändrade attityder till innovation inom hälso- och sjukvården.
 - Förslag på indikator: *antal informationstillfällen* på olika beslutsnivåer. Innovationssluss Östergötland använder detta som styrdokument för vad innovationsslussen vill uppnå. Ramböll föreslår att Östergötlands kommunikationsplan kan fungera som en inspirationskälla för de övriga innovationsslussarna.
- Informationsutbyte: Genom utbyte mellan innovationsslussarna kan ett lärande uppstå, vilket i tur kan bidra till att utveckla innovationsslussarnas strukturer och processer.
 - Förslag på indikatorer: Antal innovationsslussor som uppger att det finns ett informationsutbyte.
- Stöd i utveckling idéer: Som framgår i avsnitt 2.2 arbetar innovationsslussarna på olika sätt med att stödja idébärare och företag. Det finns de innovationsslussor som arbetar brett med att stödja idéutveckling som bidrar till att skapa nya lösningar (som i sin tur bidrar till ökad kvalitet och effektivitet i hälso- och sjukvården) och lösningar som har kommersiell bärkraft. Det finns också de innovationsslussor som endast arbetar med att utveckla lösningar som har kommersiell bärkraft.
 - Förslag på indikatorer: Antal utvecklingsprojekt och en kvalitativ uppföljning hur dessa utvecklingsprojekt fungerar.
- Samverkan med innovationssystemet: Genom att samverka med innovationssystemet kan innovationsslussarna komplettera sitt erbjudande och få stöd i utvecklingen av innovationer. Genom samverkan med innovationssystemet kan innovationsslussarna också nå ut till ett brett spektrum av företag och därigenom öka idéflödet.
 - Förslag på indikatorer: Antal innovationsslussor som uppger att det finns ett samarbete med innovationssystemet, att försöka mäta i viken mån som innovationssystemet involveras i utvecklingsprocessen.
- Dialog med upphandling: Genom att föra en nära dialog med upphandlingsenheterna kan innovationsslussarna få hjälp i att bedöma potentialen i de idéer som kommer in och med att läsa av det behov som finns inom hälso- och sjukvården.
 - Förslag på indikatorer: Antal innovationsslussor som uppger att det förs diskussioner med landstingens upphandlingsfunktion.

De resultat som aktiviteterna förväntas bidra till inkluderar följande:

- Förankring regionalt: Att innovationsslussarnas verksamhet ses som viktig och en del av innovationssystemet eller landstinget. Förankringsarbetet bidrar till att innovationsarbetet inom hälso- och sjukvården institutionaliseras. Institutionaliseringsen gör att verksamheten blir en permanent del av landstingens verksamhet. På än längre sikt är målet att etablera långsiktiga strukturer för att ta hand om innovation i hälso- och sjukvården.
 - Att innovationsslussarna har en plan för förankring och att denna plan följs upp.
- Ökad samverkan mellan innovationsslussarna: Ökad samverkan bidrar till ett lärande om metoder och processer. Genom samverkan kan innovationsslussarna också undvika dubbelar-

bete (utveckling av liknande produkter/tjänster). Ökad samverkan kan även bidra till att skapa ett lärande mellan innovationsslussarna.

- Förslag på indikator: Att mäta samverkan är en utmaning och någonting som ofta är resurskrävande och som kräver att innovationsslussarna är involverade i mätningen i hög utsträckning. En modell som kan användas är den s.k. samverkanstrappan. I samverkanstrappan delas innovationsslussarnas samverkan in i en trestegsmodell som mäter graden av interaktion mellan innovationsslussarna. Steg 1 är *möten* och mäter det utbyte som sker mellan innovationsslussarna genom e-mail, telefon, deltagande i mässa etc. Steg 2 i modellen är *struktur för kunskapsutbyte*. Med detta avses att innovationsslussarna går från samtal till att genomföra gemensamma aktiviteter som kan handla om t.ex. kunskapsöverföring. Steg 3 i modellen är *struktur för samproduktion*. Detta kan vara att innovationsslussarna delar upp arbetet i ett projekt mellan sig.
- Lärande: Genom ett lärande kan innovationsslussarna utarbeta metoder och processer för innovationsutveckling. Detta är en förutsättning för att kunna bedriva ett effektivt innovationsarbete. På sikt är målet att strukturerna ska bli permanenta. Det är viktigt att tänka på att lärandet ska ske på olika plan: Innovationsslussarna, VINNOVA, ledning i landstingen och aktörer i de regionala innovationssystemen.
 - Förslag på indikatorer: Att mäta i lärande- och samverkansaktiviteter.
- Idéflöde/flöde av företagskontakter: Ett idéflöde från anställda inom hälso- och sjukvården och företag är grundläggande för innovationsslussarnas arbete.
 - Förslag på indikator: Antal idéer som kommer in skriftligt till innovationsslussarna från idébärare i hälso- och sjukvården samt från företag.
- Utvecklade produkter och tjänster: Genom sitt arbete hjälper innovationsslussarna till att utveckla produkter/tjänster som i förlängningen kan implementeras i hälso- och sjukvården. De utvecklade produkterna och tjänsterna kan antingen vara nya lösningar som bidrar till att skapa effektivitet och kvalitet i hälso- och sjukvården, eller lösningar som utvecklas i rent kommersiellt syfte.
 - Förslag på indikatorer: Att mäta antal utvecklingsprojekt och antal produkter samt tjänster som utvecklas av innovationsslussarna. Nästa steg blir att mäta antal implementeringar och antal kommersialiserade lösningar.
- Synliggörande av potential med innovation inom hälso- och sjukvården: Kommunikation av resultaten av innovationsarbetet kan bidra till förankring och till förändrade attityder i hälso- och sjukvården.
 - Förslag på indikator: Att en viss andel personer anger att de har kunskap om innovation inom hälso- och sjukvården

De effekter som aktiviteterna och resultaten förväntas bidra till inkluderar följande:

- Effektivitet i hälso- och sjukvården: Nya lösningar som kan utvecklas och implementeras tack vare samarbete med en innovationssluss. Dessa lösningar bidrar till att öka effektiviteten i hälso- och sjukvården.
 - Förslag på indikatorer: Att mäta om produkten eller tjänsten bidrar till att minska kostnader och/eller till att minska behandlingstiden. Detta är någonting som är komplicerat och att mäta effektiviteten i hälso- och sjukvården är någonting som ständigt utvecklas.
- Kvalitet i hälso- och sjukvården: Nya lösningar som kan utvecklas och implementeras tack vare samarbete med en innovationssluss. Dessa lösningar bidrar till att öka kvaliteten i hälso- och sjukvården och till att öka patientsäkerheten.
 - Förslag på indikator: Att mäta om produkten eller tjänsten bidrar till att förändra patienternas hälsotillstånd (t.ex. före och efter eller grad av tillfrisknande) och/eller genom att undersöka hur patienterna upplever produkten/tjänsten genom en enkätundersökning. En annan indikator skulle kunna vara att mäta hur patientsäkerheten med införandet av nya lösningar.

- Förändrade attityder i och till hälso- och sjukvården: Synliggörande av resultat och potentialen i innovation kan bidra till att förändra attityderna till innovationsarbete inom hälso- och sjukvården. Detta förväntas på sikt också bidra till att göra landstinget till en mer attraktiv arbetsgivare.
En annan effekt är att försöka få till en ökad samverkan mellan sjukvård och företag. Detta handlar om attitydförändring både hos personal inom hälso- och sjukvården samt bland aktörer i näringslivet.
 - I. Förslag på indikator: Att mäta hur attityderna till innovation ändras över tid bland anställda inom hälso- och sjukvården. Detta görs bäst genom en nollbas mätning som sedan kan jämföras med senare mätningar.
 - II. Förslag på indikator: Att mäta antalet kontakter och projekt med företag. Detta ger ingen indikation på kvaliteten på samarbetet, men för att få till kvalitet krävs det kvantitet ifråga om antal kontakter och projekt med företag.
- Tillväxt i befintliga företag: Genom att stödja företag med att utveckla sina produkter eller tjänster kan innovationsslussarna bidra till att skapa tillväxt i redan existerande företag. Ett annat sätt att skapa tillväxt i existerande företag är att sälja utvecklade lösningar till företag eller att arbeta med licensieringar.
Förslag på indikatorer: Att mäta hur mycket produkten eller tjänsten omsätter (detta kan med fördel göras vid licensieringar). Ett annat sätt är att jämföra företagets utveckling med avseende på ett antal variabler såsom antal anställda och omsättning med andra företag i samma bransch. Tillväxten i företagen bidrar till ekonomisk tillväxt. I de fall som företagen har flera produkter/tjänster är det en utmaning att mäta i vilken utsträckning som den gemensamt utvecklade lösningen bidrar till att skapa ekonomisk tillväxt. Därför är kompletterande enkätundersökningar nödvändiga. Dessa enkätundersökningar bör undersöka företagets förväntningar och hur företagen tror att innovationsslussarna har bidragit till företagets utveckling. Om möjligt kan företagen då också ange hur försäljningen av enskilda produkter/tjänster utvecklats.
- Ökat antal nya företag: Nya företag som kan grundas tack vare en lösning som utvecklats i samarbete med en innovationssluss.
 - Förslag på indikatorer: Att mäta antal nya företag som grundas och följa dessa företags utveckling. På sikt kan det bli aktuellt att försöka mäta hur mycket produkten eller tjänsten omsätter. Tillväxten i företagen bidrar till ekonomisk tillväxt.

BILAGOR

BILAGA 1: KONTAKTLISTA

Namn	Position
Skåne	
Kristin Alnemo	f.d. Projektledare Innovator Skåne AB
Ronnie Halvardsson	VD Innovator Skåne AB
Ronnie Holmqvist	Projektutvecklare, Innovator Skåne AB
Christian Isacson	Enhetschef tjänsteportfölj och design, Region Skånes Innovationsgrupp
Rita Jedlert	Medicinsk direktör och hälso- och sjukvårdsstrateg i Koncernledningen, Region Skånes Innovationsgrupp
Jonas Johansson	IT handläggare inom SUS stab för verksamhetsutveckling och e-hälsa
Jonas Jönsson	Jonas Jönsson, f.d. Projektledare Innovator Skåne AB
Thomas Persson	Utvecklingsingenjör, Innovator Skåne AB
Henrik Sjöholm	Projektledare, Innovator Skåne AB
Stig Wiinberg	Teknisk Chef, Innovator Skåne AB
Plus ytterligare fyra personer som varit idébärrare till innovationsslussen	
Stockholm	
Viktoria Björk	Projektledare, SLL Innovation
Thorbjörn Ekström	F.d. direktör Landstingsstyrelsens förvaltning
Olle Hillborg	Utvecklingsansvarig, SLL Innovation
Plus ytterligare tre personer som varit idébärrare/företagskontakter till innovationsslussen	
Uppsala	
Catharina Blom	Regiondirektör, Regionförbundet Uppsala Län
Annilla Edeholm	Innovationskoordinator, Innovation Akademiska
Sune Larsson	Forsknings- och utbildningsdirektör Akademiska sjukhuset
Camilla Lind	Informatör, Innovation Akademiska
Annika Remaeus	Projektledare, Det innovativa sjukhuset
Plus ytterligare tre personer som varit idébärrare/företagskontakter till innovationsslussen	
Västerbotten	
Pernilla Abrahamsson	Projektledare, Innovationssluss Västerbotten
Anders Almberg	Strateg Näringsliv, Region Västerbotten
Jenny Ferry	Affärsrådgivare, Innovationssluss Västerbotten
Tomas Gustafsson	Projektledare näringsliv, Innovationssluss Västerbotten
Ronnie Lundström	Medicinsk teknik – FoU, VLL
Anders Pihl	Upphandlingschef, VLL
Jonas Rastad	Landstingsdirektör Västerbotten
Plus ytterligare tre personer som varit idébärrare till innovationsslussen	
Västra Götalandsregionen	
Mats Fridh	Projektkoordinator, Innovationsslussen VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN
Marika Hellqvist Greberg	Projektledare, Innovationsslussen VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN
Ingrid Loved	Idétransportör, Innovationsslussen VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN

Bertil Törsäter	Regionutvecklingsdirektör, Västra Götalandsregionen
Plus ytterligare tre personer som varit idébärrare till innovationsslussen	
Östergötland	
Pernilla Bergström	Processledare, Innovationsslussen LiÖ
Richard Widén	Projektledare, Innovationsslussen LiÖ
Nils Berglund	Idélots, Innovationsslussen LiÖ
Joakim Kärnborg	Regiondirektör, Östsam
Tommy Skau	Vårddirektör LiÖ
Plus tre ytterligare personer som varit idébärrare/företagskontakter till innovationsslussen	
Övriga kontakter	
Daniel Forslund	Chefsstrateg vårdutveckling, VINNOVA
Anna Levre Skjöldebrand	VD, Swedish Medicinsk teknik
Elisabet Nielsen	Handläggare, VINNOVA
Karin Öhman Forslund	Handläggare, VINNOVA

BILAGA 2: ANALYSRAM

Tabell 12: Utvärderingens analysram

Analysmoment	Delar	Fråga
Genomförande/Utfall	Samverkan mellan VINNOVA och innovationsslussarna	Hur kan VINNOVA förbättra sitt arbete med innovationsslussarna för att nå satsningens mål?
		Hur fungerar samarbetet och kommunikationen mellan VINNOVA och innovationsslussarna? Vad fungerar bra respektive dåligt?
		Vilka frågor/problem brottas innovationsslussarna respektive VINNOVA med?
		Hur kan samarbetet och kommunikationen mellan VINNOVA och innovationsslussarna förbättras?
		Hur fungerar samverkan mellan innovationsslussarna? Kring vad samverkar man? Multisite testning? Finns det olika specialiseringar?
		Hur arbetar innovationsslussarna och VINNOVA gemensamt med det kunskapsbyggande arbetet och hur kan det förbättras?
	Organisation och finansiering	Hur drivs innovationsslussen? Vad är organisationsformen?
		Vad tycker olika aktörer vore en bra och långsiktig lösning, för organisering och finansiering?
		Hur finansieras utvecklingsprojekten? Har innovationsslussarna interna medel eller samverkar man med innovationsfrämjande aktörer som ALMI och Innovationsbron?
		Hur organiseras verksamheten, har innovationsslussarna olika enheter som sysslar med att stödja interna idéer och olika enheter för att kanalisera intressen för ex-

		<p>terna idéer, som enhet för klinisk prövning, testbäddar, eller register över vilka patienter som varit med i vilka studier? Eller finns detta samlat i en organisation?</p> <p>Hur samverkar innovationsslussarna med andra aktörer i innovationssystemet?</p>
	Innovationsslussarnas arbete	<p>Hur interagerar innovationsslussarna med externa företag (utifrån och in)? Vad kan förbättras?</p> <p>Hur arbetar innovationsslussarna med kommersialisering av innovationer (inifrån och ut) ? Vad kan förbättras?</p> <p>Upplever idébärare och externa företag att man fått rätt stöd? Vad kan förbättras?</p> <p>Hur fungerar innovationsslussarnas kommunikation? Hur marknadsför sig innovationsslussarna för att tilltänkta företag och personer ska få kännedom om deras verksamhet?</p> <p>Arbetar innovationsslussarna med attitydpåverkan för att öka idéflöden?</p> <p>Finns det problem för vårdpersonal att få tid och tillåtelse för att utveckla idéer? Hur hanterar innovationsslussarna detta?</p> <p>Hur kommer externa företag/vårdpersonal i kontakt med innovationsslussarna? Finns det någon form av samverkan som kan ses som "best practise"?</p> <p>Har man provat på former för innovationsupphandling?</p> <p>Vilka aktiviteter bör man ägna sig åt på lång sikt?</p> <p>Har man rätt kompetens för att lyckas med sitt uppdrag?</p> <p>Hur arbetar man med IPR?</p> <p>Hur fungerar samverkan med övriga innovationssystemet och hur kan detta förbättras?</p> <p>Hur arbetar innovationsslussarna med att förankra sin verksamhet inom hälso- och sjukvården?</p> <p>Hur är relation till landsting? Är innovationsslussarna viktiga för landstinget? På vilket sätt?</p> <p>Vad ser landsting att syftet med innovationsslussarna är?</p> <p>Vad har innovationsslussarna hittills åstadkommit i förhållande till satsningens syfte och mål?</p>
Relevans/Måluppfyllelse	Effekt	<p>Vad för effekter kan man förvänta sig av innovationsslussarnas arbete på kort och lång sikt?</p> <p>Leder det till ökat antal innovationer? Vilken sort, produkter, tjänster, processer (medicinsk teknik, IT, diagnostik, läkemedel)?</p> <p>Kommer innovationsslussarna i kontakt med personer/företag som inte varit i</p>

		kontakt med innovationsstöd tidigare?
		Finns det några trender vad gäller efterfrågan på innovationsslussarnas tjänster?
	Resultat	Gör innovationsslussarna skillnad?
		Hur kan man motivera innovationsslussarna i landstingen?
		Hur kan programlogiken justeras för att man ska nå bättre resultat?
		Vilken typ av kompetens finns i framgångsrika innovationsslussar?
	Slutsatser	Finns det några lärdomar som bör beaktas vid arbetet med det nya regeringsuppdraget "testbäddar inom hälsa, sjukvård och äldreomsorg?"

BILAGA 3: RAMBÖLLS ENKÄTUNDERSÖKNING IDÉBÄRARE OCH FÖRETAG

I egenskap av vad sökte du dig till innovationsslussen?

- (1) Anställd inom (sjuk)hälso- och sjukvården
(2) Företrädare för externt företag
(3) Privatperson som vill utveckla en idé
(4) Annat, nämligen
-

Vilken av följande innovationsslussar har du varit i kontakt med?

- (1) Innovationsslussen i Skåne (Innovator Skåne)
(2) Innovationsslussen i Östergötland
(3) Innovationsslussen i Västra Götaland
(4) Innovationsslussen i Stockholm (SLL innovation)
(5) Innovationsslussen i Uppsala (Innovation Akademiska)
(6) Innovationsslussen i Västerbotten

Vilka behov hade du när du vände dig till innovationsslussen (flera svarsalternativ möjliga)?

- (1) Hjälp (rådgivning) med att utveckla en idé
(2) Hjälp med att utveckla en prototyp
(3) Hjälp med att testa/verifiera en färdig produkt
(4) Hjälp med intellektuella rättigheter
(5) Hjälp med affärsutveckling
(6) Hjälp med frågor som berör offentlig upphandling
(7) Annat, nämligen
-

Hur fick du reda på innovationsslussens existens?

- (1) Genom en kollega/bekant som arbetar inom (sjuk)hälso- och sjukvården
(3) Genom intranät
(4) Genom en informationsträff på den egna arbetsplatsen?
(5) Genom ett informationsblad på arbetsplatsen
(2) Genom en tidningsannons
(6) Annan, nämligen
-

Hur uppfattar du innovationsslussens kompetenser inom...

	Mycket bra	Bra	Dåligt	Vet ej
Stöd att utveckla din idé?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Stöd att utveckla en prototyp?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Stöd med att testa/verifiera en färdig produkt?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Stöd med intellektuella rättigheter?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Stöd inom affärsutveckling?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Stöd inom frågor som berör offentlig upphandling?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

Vad hade du gjort med din idé/produkt om du inte hade kommit i kontakt med innovationsslussen?

Finns det några tjänster som du saknar hos innovationsslussen?

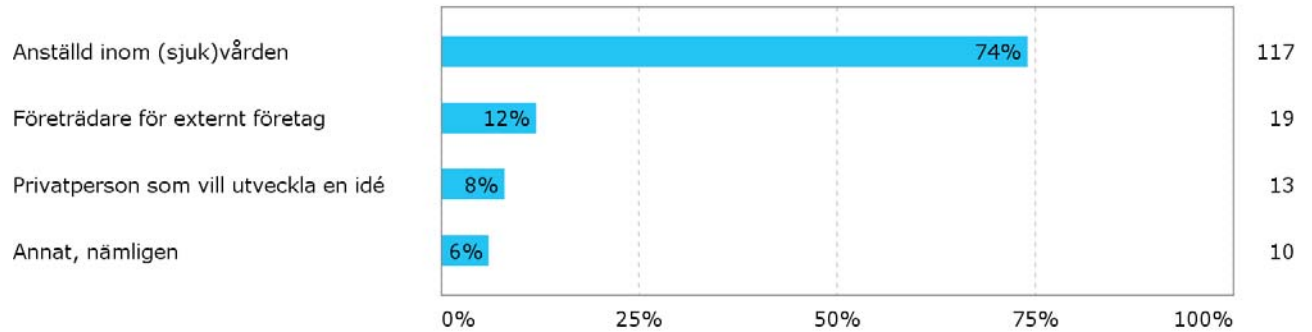
Allmänt intryck

- | | | |
|-----|--------------------------|-------------|
| (1) | <input type="checkbox"/> | Utmärkt |
| (2) | <input type="checkbox"/> | Mycket bra |
| (3) | <input type="checkbox"/> | Bra |
| (4) | <input type="checkbox"/> | Inte så bra |
| (5) | <input type="checkbox"/> | Dålig |

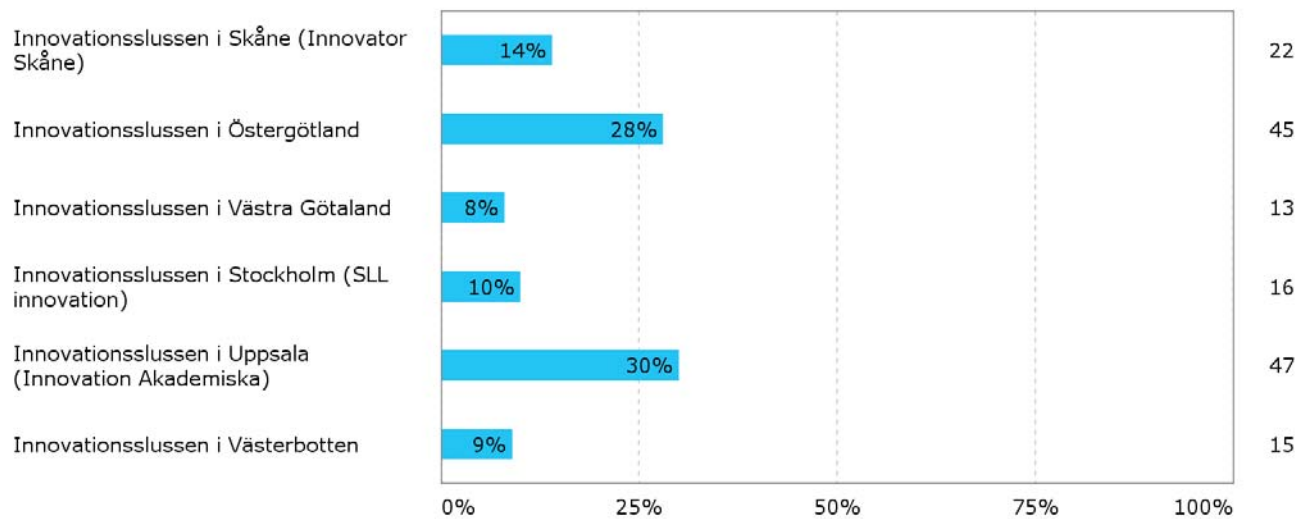
Övriga kommentarer

BILAGA 4: RESULTAT FRÅN HALVTIDUTVÄRDERINGENS ENKÄTUNDER-SÖKNING

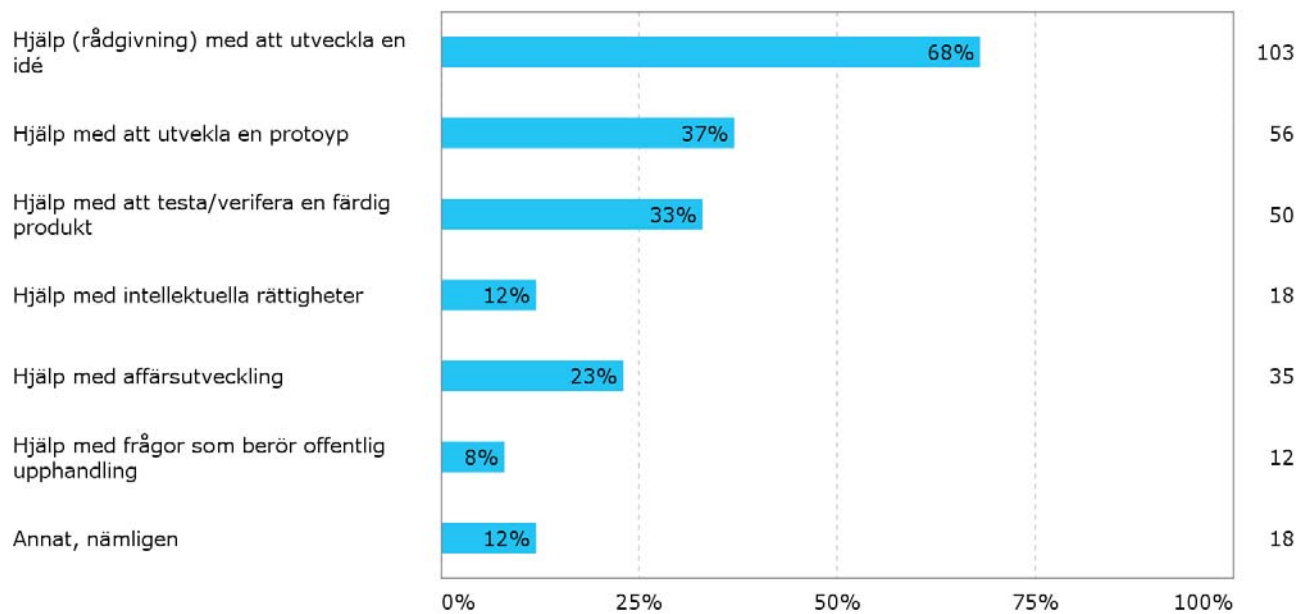
I egenskap av vad sökte du dig till innovationsslussen?



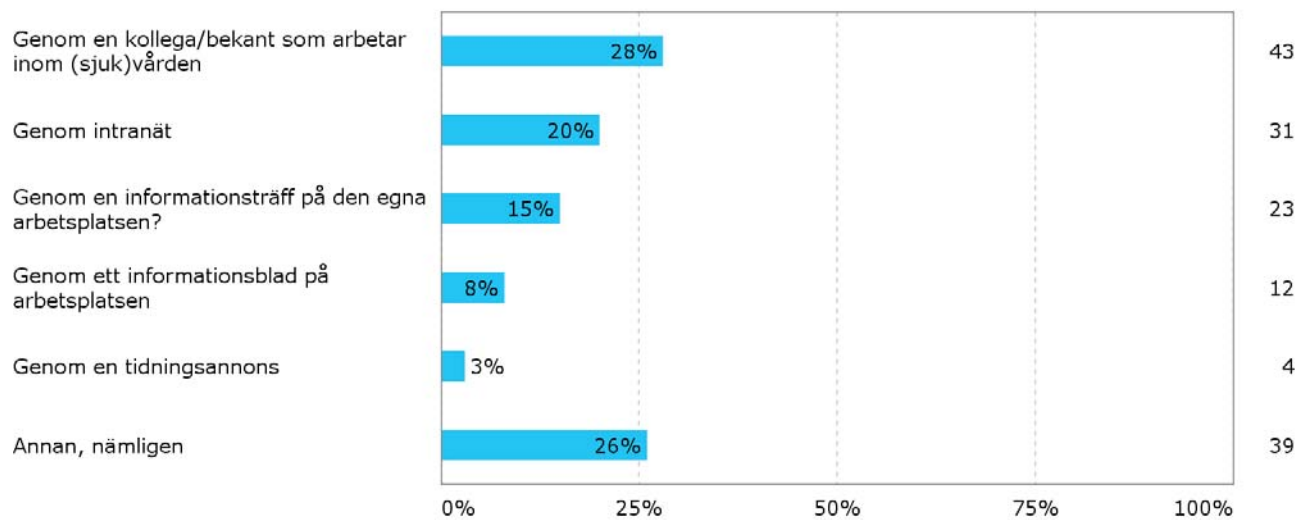
Vilken av följande innovationsslussar har du varit i kontakt med?



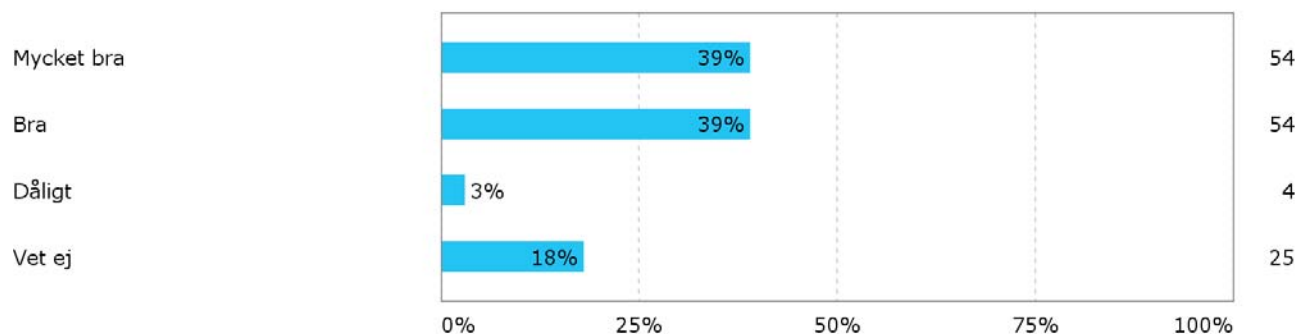
Vilka behov hade du när du vände dig till innovationsslussen (flera svarsalternativ möjliga)?



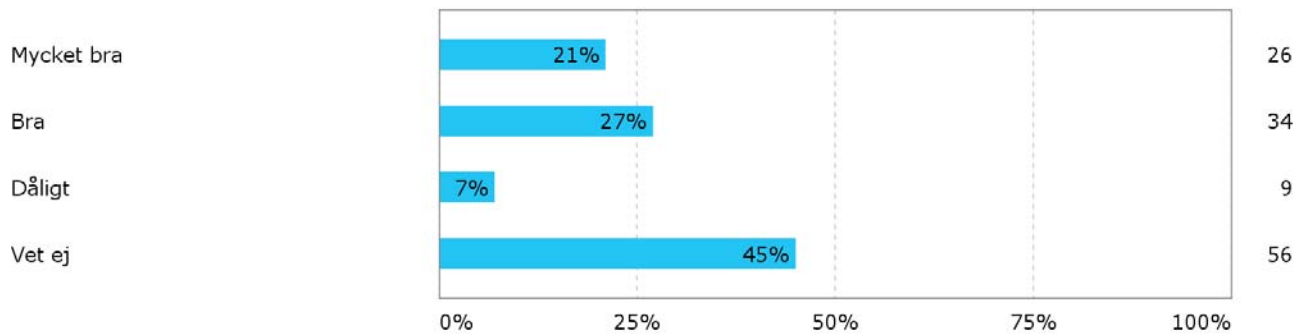
Hur fick du reda på innovationsslussens existens?



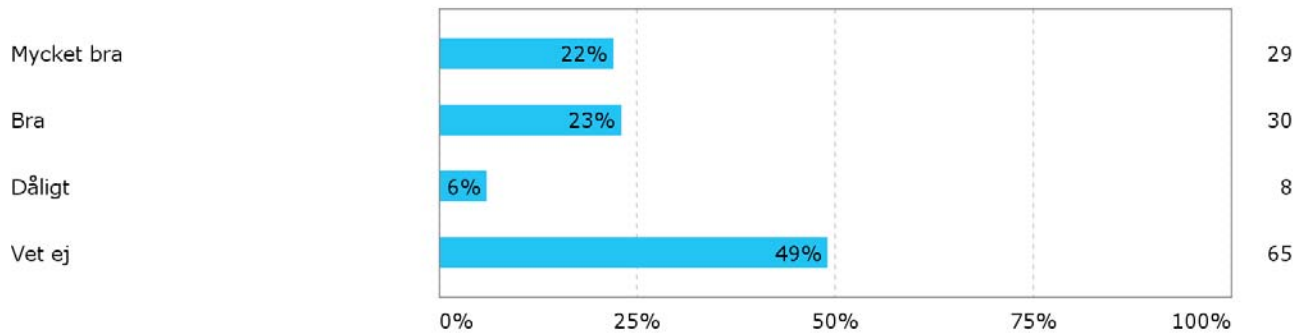
Hur uppfattar du innovationsslussens kompetenser inom... - Stöd att utveckla din idé?



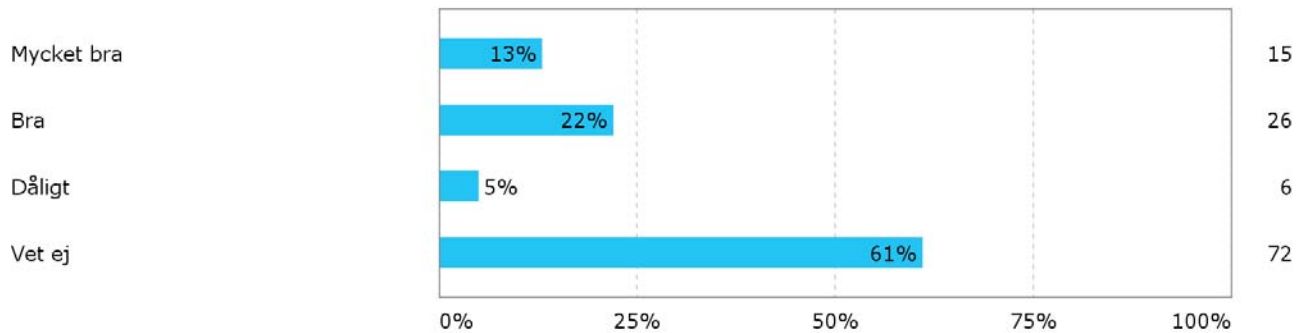
Hur uppfattar du innovationsslussens kompetenser inom... - Stöd att utveckla en prototyp?



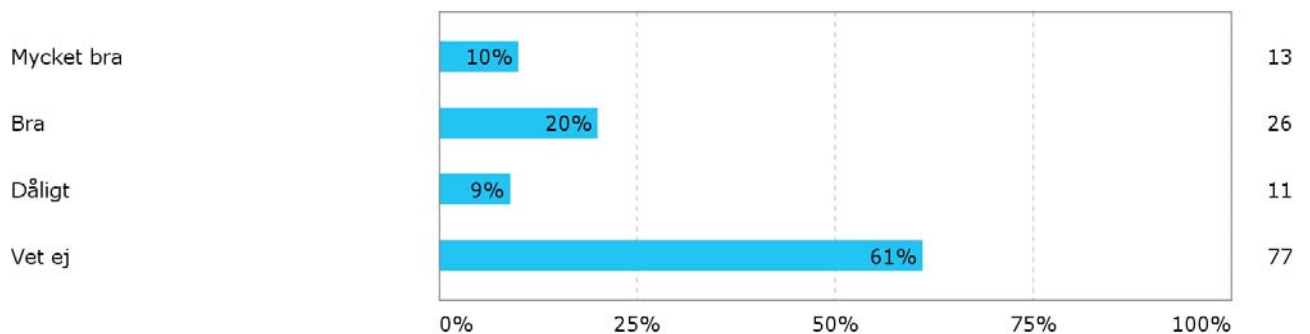
Hur uppfattar du innovationsslussens kompetenser inom... - Stöd med att testa/verifiera en färdig produkt?



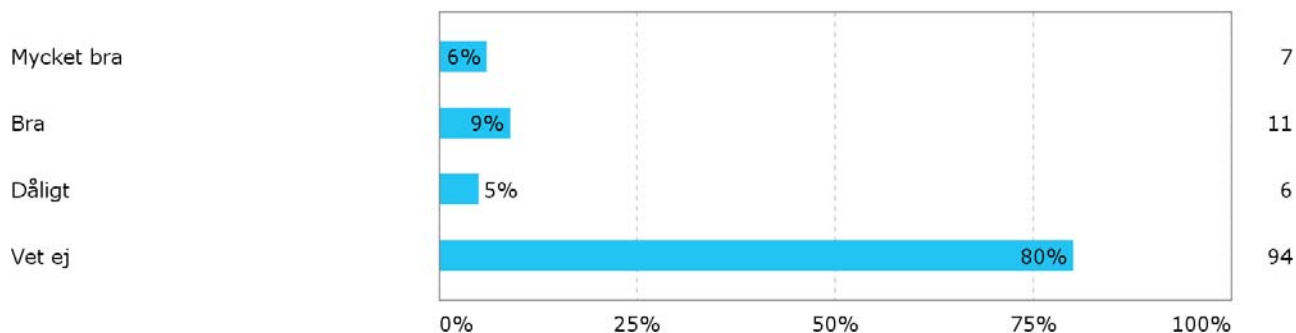
Hur uppfattar du innovationsslussens kompetenser inom... - Stöd med intellektuella rättigheter?



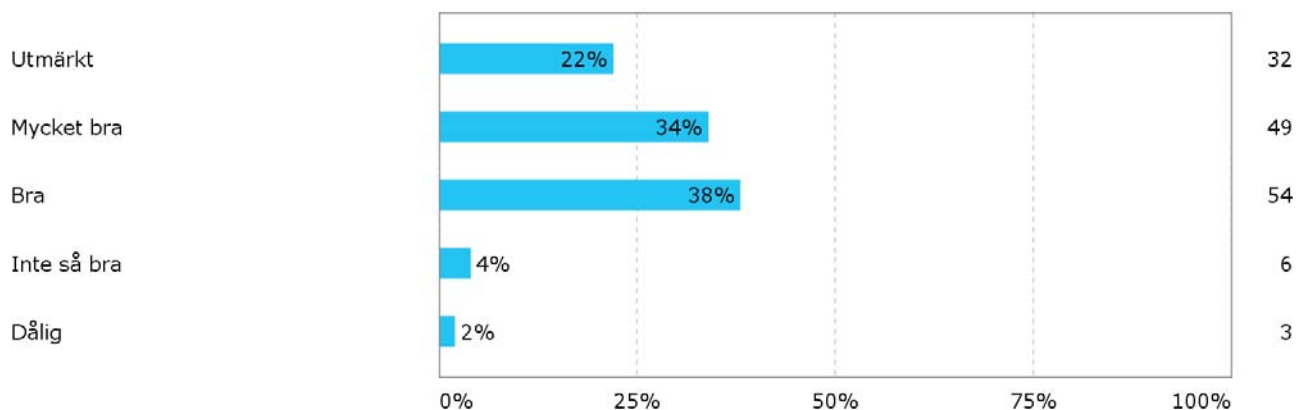
Hur uppfattar du innovationsslussens kompetenser inom... - Stöd inom affärsutveckling?



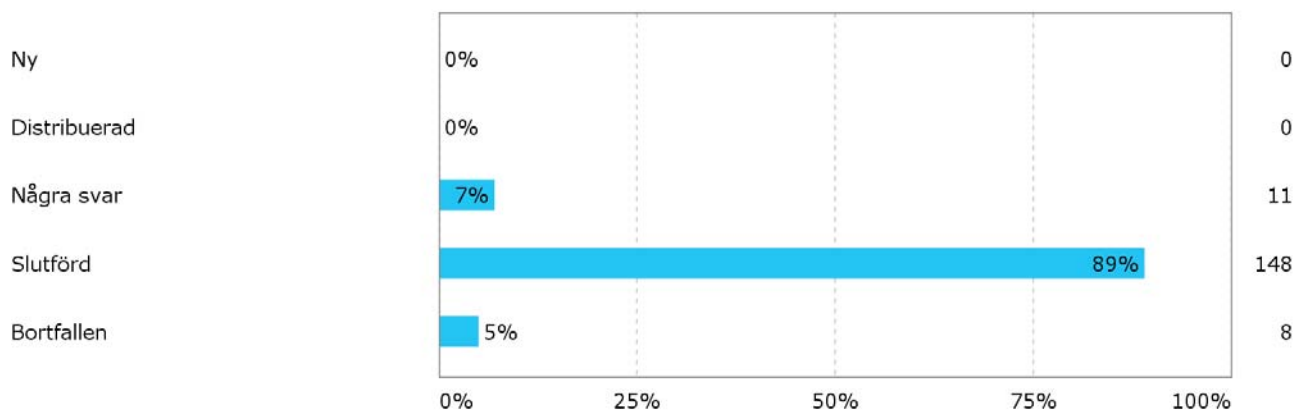
Hur uppfattar du innovationsslussens kompetenser inom... - Stöd inom frågor som berör offentlig upphandling?



Allmänt intryck - Vad är ditt allmänna intryck av innovationsslussen?



Sammanlagd status



BILAGA 5: RESULTAT FRÅN HALVTIDUTVÄRDERINGENS ENKÄTUNDER-SÖKNING: HUR RESPONDENTENA UPPFATTAR INNOVATIONSSLUSSARNAS KOMPETENS

Tabell 13: Hur respondenterna uppfattar innovationsslussarnas kompetens

	Mkt bra	Bra	Dåligt	Antal re-spondenter
Stöd att utveckla din idé?				
Innovator Skåne	4	5	3	12
SLL Innovation	4	8	0	12
Innovation Akademiska	15	16	1	32
VGR	5	2	0	7
VB	7	6	0	13
ÖG	19	17	0	36
Alla	54	54	4	112
- Stöd att utveckla en prototyp?				
Innovator Skåne	0	5	2	7

SLL Innovation	1	5	1	7
Innovation Akademiska	7	10	4	21
VGR	4	4	0	8
VB	4	3	1	8
ÖG	10	7	1	21
Alla	26	34	9	72
Stöd med att testa/verifiera en färdig produkt?				
Innovator Skåne	0	2	4	6
SLL Innovation	2	7	0	9
Innovation Akademiska	13	11	3	27
VGR	4	4	1	9
VB	3	1	0	4
ÖG	7	5	0	12
Alla	29	30	8	67
Stöd med intellektuella rättigheter?				
Innovator Skåne	0	2	2	4
SLL Innovation	1	6	0	7
Innovation Akademiska	8	6	3	17
VGR	2	2	0	4
VB	2	5	1	8
ÖG	2	5	0	7
Alla	15	26	6	47
Stöd inom affärsutveckling?				
Innovator Skåne	0	3	3	6
SLL Innovation	0	4	1	5
Innovation Akademiska	5	5	2	12
VGR	2	5	1	8
VB	4	4	2	10
ÖG	2	5	2	9
Alla	13	26	11	50
- Stöd inom frågor som berör offentlig upphandling?				
Innovator Skåne	0	1	4	5
SLL Innovation	1	4	0	5
Innovation Akademiska	2	2	3	7
VGR	2	1	0	3
VB	1	1	0	2
ÖG	1	2	0	3
Alla	7	11	7	25

Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

Avsedd för
VINNOVA

Dokumenttyp
Rapport

Datum
Juni 2014

SLUTUTVÄRDERING INNOVATIONSSLUSSAR INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN



RAMBOLL

INNOVATIONSSLUSSAR INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN

Revidering **Version 1.0**
Datum **30 juni 2014**
Utfört av **Martin Fröberg, Johannes Henriksson och Anna Zingmark**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	1
1. Inledning	3
1.1 Om satsningen på innovationsslussar	3
1.2 Slututvärderingens frågeställningar	4
1.3 Rapportens disposition	5
2. Kort om innovationsslussarnas verksamhet	6
3. Resultat från satsningen på innovationsslussar	9
3.1 Idéflöde och utvecklingsprojekt	9
3.1.1 Innovationsslussarnas idéflöde	9
3.1.2 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt	10
3.1.3 Patent och mönsterskydd	12
3.1.4 Produkter och tjänster som implementerats	12
3.1.5 Nyföretagande	14
3.2 Etablerade processer för att ta emot idéer och utveckla nya lösningar	14
3.2.1 Processer för och utmaningar med att stödja personer inifrån hälso- och sjukvården	14
3.2.2 Processer för och utmaningar med att stödja företag	16
3.2.3 Innovationsslussarnas kompetenser	18
3.3 Processer för att skapa ett kreativt klimat	19
3.4 Upphandling	20
3.5 Goda exempel	21
4. Innovationsslussarna som en del av ett innovationssystem	26
4.1 Innovationsslussarna som en del av ett regionalt innovationssystem	26
4.1.1 Innovationsslussarnas samarbete inom det regionala innovationssystemet	26
4.1.2 Innovationsslussarnas samarbete med Almi/Innovationsbron	27
4.1.3 Innovationsslussarnas samarbete med forskningen	28
4.2 Samverkan mellan innovationsslussar	28
4.3 VINNOVA som programägare	29
5. Måluppfyllelse	30
5.1 Måluppfyllelse på kort sikt	30
5.2 Måluppfyllelse på lång sikt	30
6. Förutsättningar för långsiktiga effekter	33
6.1 Innovationsslussarnas förutsättningar för att bli en permanent verksamhet	33
6.2 Ökad effektivitet inom sjukvården till följd av innovationsslussarna	35
6.3 Kvalitetsökningar inom sjukvården till följd av innovationsslussarna	35
6.4 Förändrade attityder kring innovation inom hälso- och sjukvården	35
6.5 Tillväxt i befintliga företag	36
6.6 Ökat antal nya företag	36

7.	Övergripande slutsatser	37
7.1	Innovationsslussarna har etablerat processer för att gynna ett kreativt klimat och tillvarata innovationer som kommer inifrån hälso- och sjukvården	37
7.2	Goda resultat kring nya lösningar och förändrade attityder kring innovation	37
7.3	Det finns goda förutsättningar för långsiktiga effekter	38
7.4	Det finns synergier och samverkan mellan innovationsslussarnas arbete och andra innovationsfrämjande aktörer	38
7.5	Det finns idag en samverkan mellan innovationsslussar men samverkan och helhetssynen nationellt behöver öka kring innovationsstrukturerna för hälso- och sjukvården	39
7.6	Effektiviteten i satsningen bedöms vara hög	39
7.7	Innovationsslussarna har idag blivit permanenta delar av respektive landsting/region men det finns utmaningar kopplat till långsiktighet	39
8.	Rekommendationer	40
Bilagor	41	

SAMMANFATTNING

Följande rapport är en redogörelse av den slututvärdering som Ramböll Management Consulting (RMC) har genomfört av de sex innovationsslussar som delfinansierats av VINNOVA inom ramen för regeringsuppdraget N2008/7291/FIN: "Uppdrag att genomföra en satsning i syfte att öka antalet samverkansmiljöer som stimulerar kommersialisering av innovationer inom hälso- och sjukvården". Utvärderingen har genomförts under perioden april – juni 2014. Datainsamlingen har skett genom dokumentstudier och intervjuer.

De sex innovationsslussarna återfinns i Skåne, Stockholm, Uppsala, Västerbotten, Västra Götaland och Östergötland och har tilldelats 4,5–7,5 miljoner kronor var av VINNOVA. Satsningen löpte under en fyraårsperiod från 1 mars 2010 till 28 februari 2014.

Satsningens syfte på lång sikt är att bidra till en öka effektivitet och kvalitet i hälso- och sjukvården, att bidra till förändrade attityder i hälso- och sjukvården samt att bidra till ekonomisk tillväxt genom ökat antal nya företag och tillväxt i befintliga företag. Satsningen har även haft en ambition att innovationsslussarna ska göra hälso- och sjukvården till en mer attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda alternativa karriärvägar och nya möjligheter att påverka den egna arbetsituationen.

Innovationsslussarnas processer kan delas in i aktiviteter för att assistera personer som är anställda i hälso- och sjukvården som vill utveckla sina idéer (inifrån och ut), aktiviteter för att assistera företag som vill komma i kontakt med hälso- och sjukvården för att utveckla sina produkter/tjänster (utifrån och in) samt aktiviteter kopplade till offentlig upphandling. Innovationsslussarnas kommunikationsarbete har handlat om att förankra verksamheten och förmedla information om denna till idébärare inom hälso- och sjukvården samt till företag. En viktig komponent i detta arbete har varit att försöka påverka hälso- och sjukvårdens attityder till innovation.

Samtliga sex innovationsslussar har upprättat processer för att fånga upp och utveckla idéer inifrån hälso- och sjukvården. Utvärderingen visar också att samtliga innovationsslussar arbetat med att assistera företag som vill komma i kontakt med hälso- och sjukvården. Fyra innovationsslussar (de i Stockholm, Uppsala, Västerbotten och Östergötland) har upprättat egna processer för att tillgodose företagets behov. De övriga två innovationsslussarna arbetar med partnerorganisationer för att möta företagets behov. Samtliga innovationsslussar arbetar med upphandling, men ingen innovationssluss har etablerat processer för hur arbetet med (innovations)upphandling ska gå till.

Totalt uppskattar innovationsslussarna att de tagit emot närmare 1900 idéer inifrån hälso- och sjukvården och att de fört diskussioner gällande utvecklingsprojekt med cirka 480 företag. Sedan starten 2010 uppskattar innovationsslussarna att de har arbetat med över 900 utvecklingsprojekt. Totalt har 109 lösningar som utvecklats tillsammans med innovationsslussarna implementerats i hälso- och sjukvården. Vidare har innovationsslussarnas arbete bidragit till 13 sökta patent (varav fem beviljade) samt fyra sökta mönsterskydd (varav tre beviljade). Innovationsslussarnas aktiviteter har också bidragit till nyföretagande (tolv enskilda firmor, 22 aktiebolag och ett handelsbolag).

Innovationsslussarna har ett brett samarbete med andra offentliga innovationsaktörer och samarbetet med Almi Företagspartner/Innovationsbron bedöms som välutvecklat. Samverkan mellan innovationsslussarna har fördjupats sedan tiden för halvtidsutvärderingen, men ett behov av närmare samverkan både regionalt och nationellt återstår.

RMC gör bedömningen att åtta av de totalt nio målsättningar som angavs i utlysningen är uppfyllda eller delvis uppfyllda. De mål som anses uppfyllda eller delvis uppfyllda är inkluderar bland annat att bidra till att skapa välutvecklade innovationsslussar som tar till vara på idéer inom hälso- och sjukvården, generera nya lösningar som kan förväntas få en positiv inverkan på hälso- och sjukvårdens effektivitet och kvalitet samt ökad samverkan mellan företag och hälso- och sjukvården. Den enda målsättning som satsningen inte uppnått berör innovationsupphandling.

Det kan vidare fastslås att samtliga innovationsslussar fortsätter sin verksamhet efter det att VINNOVAs finansiering upphör och det finns goda förutsättningar för samtliga innovationsslussar att bli en permanent verksamhet. Utvärderingen visar att innovationsslussarna har goda förutsättningar att bidra till ökad kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården. Analysen av resultaten visar även att innovationsslussarna har goda förutsättningar att bidra till ekonomisk tillväxt genom nyföretagande och tillväxt i befintliga företag.

Det är RMCs slutsats att effektiviteten i satsningen bedöms som hög. Detta grundar sig på att innovationsslussarnas har etablerat processer för att gynna innovation inom hälso- och sjukvården samt att de har bidragit till att coacha fram dryg 110 utvecklingsprojekt som implementerats i hälso- och sjukvården. Vidare kan det konstateras att det finns en god samverkan med andra innovationsfrämjande aktörer.

Utifrån den analys som genomförts baserat på utvärderingen ger RMC sex rekommendationer till innovationsslussarna. Rekommendationerna behandlar det framtida arbetet gällande främst målstruktur, spårbarhet av aktiviteter, samverkan och upphandling. Dessa återfinns i sin helhet i kapitel 8 av rapporten.

1. INLEDNING

1.1 Om satsningen på innovationsslussar

Inom ramen för VINNOVAs regeringsuppdrag (N2008/7291/FIN) "Uppdrag att genomföra en satsning i syfte att öka antalet samverkansmiljöer som stimulerar kommersialisering av innovationer inom hälso- och sjukvården" har sex olika innovationsslussar finansierats. Dessa återfinns i Skåne (Innovator Skåne), Stockholm (SLL Innovation), Uppsala (Innovation Akademiska), Västerbotten (Innovationssluss Västerbotten), Västra Götaland (Västra Götalandsregionens innovationssluss) och Östergötland (Innovationssluss Östergötland). Satsningen startade 2010 och avslutades i juni 2014. VINNOVA har genomfört satsningen i samråd med Almi Företagspartner AB/Innovationsbron samt Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Innovationsslussarnas totala finansiering har uppgått till 80 mkr varav VINNOVA har stått för hälften.

En innovationssluss är en funktion som arbetar med att ta hand om idéer från anställda inom hälso- och sjukvården som har potential att omvandlas till innovationer för hälso- och sjukvården, ett så kallat inifrån och ut perspektiv. Innovationsslussarna arbetar även med att bistå företag att utveckla innovationer i samarbete med hälso- och sjukvården, ett så kallat utifrån och in perspektiv. Innovationsslussarnas syfte är att nya produkter och tjänster ska kommersialiseras, vilka i sin tur ska bidra till att förbättra hälso- och sjukvården. Avslutningsvis har innovationsslussarna syftat till att skapa ett mer kreativt klimat inom hälso- och sjukvården.

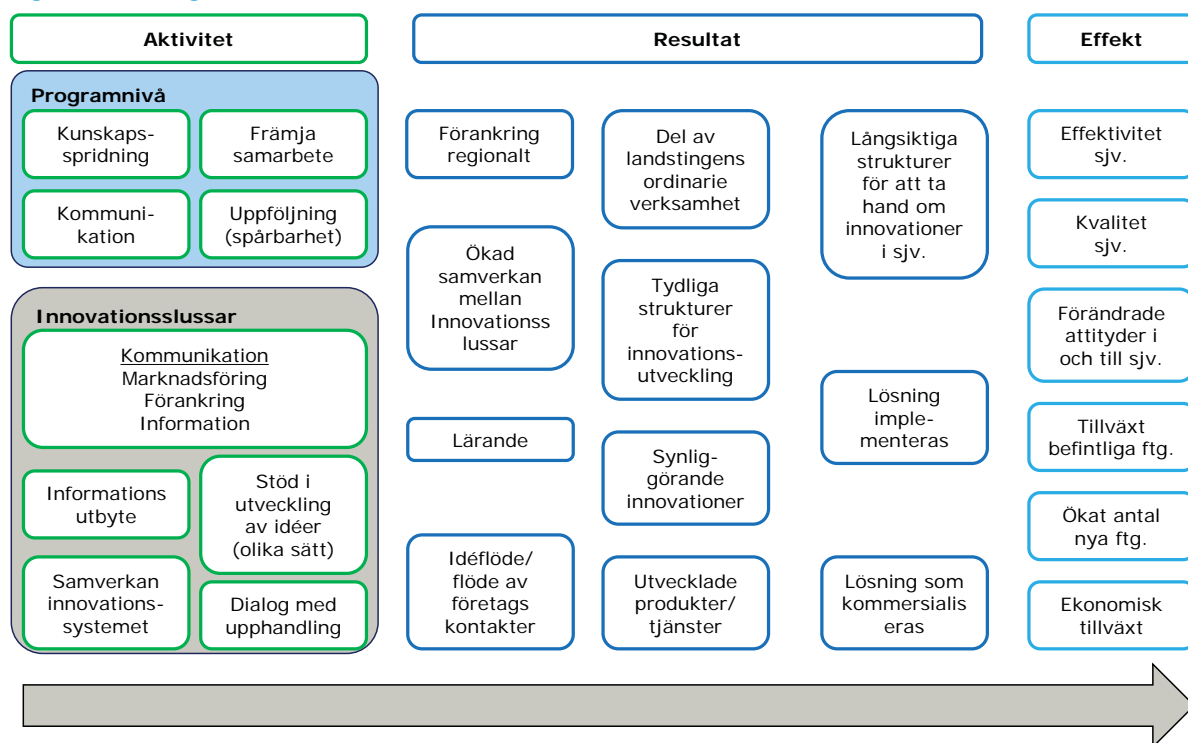
Under perioden 2012 till 2016 genomför VINNOVA parallellt en satsning på testbäddar, en satsning om totalt 70 miljoner kronor. Syftet med testbäddarna är att möjliggöra för innovatörer att utveckla, testa och införa olika typer av innovationer inom hälso- och sjukvården och äldreomsorgen. Innovatörerna kan vara företag, men även idégivare från hälso- och sjukvård, äldreomsorg, akademi m.fl. är målgrupp för satsningen. Målet på lång sikt för programmet är att etablera strukturer för att stärka näringslivets konkurrenskraft samt höja innovationsförmågan inom hälso- och sjukvård samt äldreomsorg. Det finns idag cirka 30 testbäddar i hela landet varav 15 testbäddar finansieras av VINNOVA. Sju av dessa är inom äldreomsorgen.

Under hösten 2012 genomfördes en halvtidsutvärdering av satsningen på innovationsslussar inom hälso- och sjukvården.¹ Utvärderingen konstaterade bland annat att de sex innovationsslussarna hade upprättat processer för att fånga upp och utveckla idéer inifrån hälso- och sjukvården samt att fyra av sex innovationsslussar även arbetade med att assistera företag att komma i kontakt med hälso- och sjukvården. I halvtidsutvärderingen påvisades även skillnader i hur innovationsslussarna är organiserade samt i ägandeform.

Vid tiden för halvtidsutvärderingen hade innovationsslussarna gemensamt fört dialog med idébärrare kring cirka 1300 idéer och påbörjat cirka 230 utvecklingsprojekt inifrån hälso- och sjukvården, fört diskussioner med över 200 företag samt hade utvecklat och implementerat 43 lösningar i hälso- och sjukvården. I halvtidsutvärderingen presenterades även rekommendationer inför den fortsatta utvecklingen bestående av en förstärkt samverkan med det regionala innovationssystemet och mellan innovationsslussar. En ytterligare rekommendation var att innovationsslussarna skulle utveckla egna processer för att möta företagets behov samt bättre följa upp de resultat som innovationsslussarna skapar. Utifrån halvtidsutvärderingens rekommendationer togs även en specificerad effektlogik fram för innovationsslussarna enligt nedan. Denna effektlogik har även använts i föreliggande slututvärdering.

¹ VINNOVA (2013). *Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. Halvtidsutvärdering*. VR 2013:04 (tillgänglig för nedladdning)

Figur 1: Satsningens aktiviteter samt förväntade resultat och effekter



1.2 Slututvärderingens frågeställningar

Nedan presenteras övergripande de frågeställningar som utgjort grunden för slututvärderingen. Analysramen i sin helhet återfinns i bilaga till rapporten

Figur 2: Slututvärderingens analysram

Utvärderingskriterier	Exempel på frågeställningar
Måluppfyllelse	<ul style="list-style-type: none"> Hur många idéer har utvärderats? Finns etablerade processer för att gynna ett kreativt klimat och tillvarata innovationer inom hälso- och sjukvården inklusive privata vårdgivare? Har innovationsslussarna etablerat processer för att assistera företag att komma i kontakt med hälso- och sjukvården för att utveckla sina produkter/tjänster? Har innovationsslussarna bidragit till att skapa förutsättningar för ökad tillväxt för de företag som varit i kontakt med innovationsslussen?
Samstämmighet	<ul style="list-style-type: none"> Har det skett en samverkan mellan innovationsslussarna som bidragit till ett kunskapsutbyte och hur ser samverkan ut? Hur ser samverkan ut mellan innovationsslussar och företag? Hur ser samverkan ut med det övriga regionala innovationssystemet (inklusive forskningen och Almi Företagspartner)?
Nytta	<ul style="list-style-type: none"> Vilken nytta har innovationsslussarna bidragit till? Har innovationsslussarna bidragit till att skapa ett kreativt klimat på arbetsplatserna?
Hållbarhet	<ul style="list-style-type: none"> Hur ser förutsättningarna ut för långsiktiga effekter? I vilken mån har innovationsslussarna blivit en varaktig lösning i respektive landsting/region? Finns det utmaningar i förhållande till långsiktighet?
Effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> Hur många lösningar som utvecklats i innovationsslussarna har fått tillämpning i hälso- och sjukvården? Är resultaten rimliga givet investeringen?

Datansamling för slututvärderingen har utgjorts av dokumentstudier bestående av framförallt rapporteringar från innovationsslussarna till VINNOVA, intervjuer med representanter för innovationsslussarna samt representanter för landstingsledningarna/regionerna. Vidare har företag som varit i kontakt med innovationsslussarna intervjuats för att få deras syn på erhållet stöd. En mer utförlig beskrivning av tillämpad metoden återfinns i bilaga till slututvärderingen.

1.3 Rapportens disposition

Slututvärderingens disposition är som följer:

- Kapitel 1: Inledning
- Kapitel 2: Kort introduktion till respektive innovationssluss
- Kapitel 3: Resultat från satsningen på innovationsslussar
- Kapitel 4: Innovationsslussarnas samverkan med olika aktörer som en del av ett innovationssystem
- Kapitel 5: Måluppfyllelse
- Kapitel 6: Förutsättningar för innovationsslussarna att nå långsiktiga effekter
- Kapitel 7: Övergripande slutsatser
- Kapitel 8: Rekommendationer

2. KORT OM INNOVATIONSSLUSSARNAS VERKSAMHET

I följande kapitel ges en kort beskrivning av de sex innovationsslussar som finansierats inom ramen för programmet Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. I tabell 1 nedan presenteras huvudman och finansiering för respektive innovationssluss.

Tabell 1: Innovationsslussarnas huvudmän och finansiering

Innovationssluss	Huvudman	Finansiering VINNOVA (3 år) Mkr.	Egenfinansiering (3 år) Mkr.
Innovator Skåne	Region Skåne	7,0	7,0
SLL Innovation	Stockolms Läns Landsting	7,0	7,5
Innovation Akademiska	Uppsala Läns Landsting	7,5	7,6
Innovationssluss Västerbotten	Region Västerbotten	7,5	7,5
Västra Götalandsregionens innovationssluss	Region Västra Götaland	4,5	4,9
Innovationssluss Östergötland	Landstinget i Östergötland	5,0	5,2
Summering		38,5	39,7

Källor: Innovationsslussarnas lägesrapporter till VINNOVA februari – april 2012 och VINNOVAs avropsförfrågan 2012–01036

Respektive innovationssluss har sin egen unika organisatoriska placering. Två utav innovationsslussarna är del av regionalt tillväxtansvarig (Innovator Skåne och Västra Götalandsregionens innovationssluss), tre är en del av det egna landstinget (SLL Innovation, Innovation Akademiska och Östergötlands innovationssluss). Västerbottens innovationssluss drivs av Region Västerbotten men finansieras av Landstinget. En sammanställning av innovationsslussarnas organisatoriska tillhörighet ges nedan.

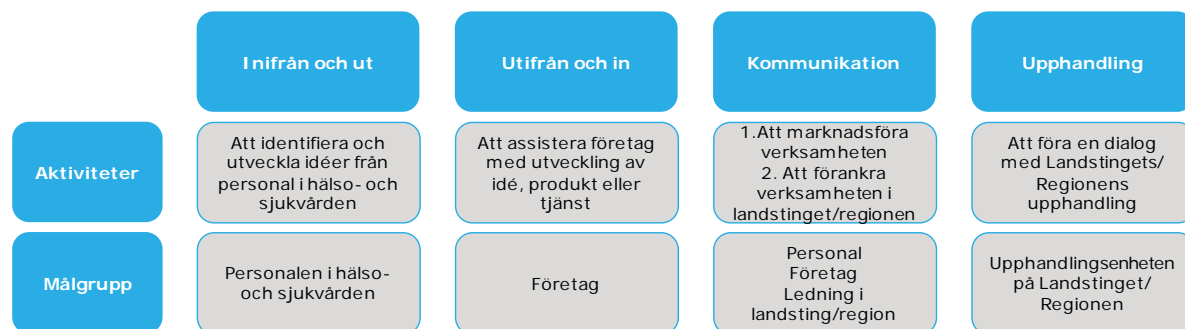
Tabell 2: Innovationsslussarnas organisatoriska tillhörighet

Sluss	Placering	Finansiering	Kommentar
Innovator Skåne	Eget bolag som ägs av Region Skåne	Region Skåne	Innovator Skåne är ett aktiebolag som är helägt av Region Skåne.
SLL Innovation	Danderyds Sjukhus	Landstinget	Del av Danderyds Sjukhus och finansierat av Landstinget.
Innovation Akademiska	Verksamhetsutveckling	Landstinget	Del av landstingets enhet för verksamhetsutveckling
Innovationssluss Västerbotten	Region Västerbotten	Landstinget	Finansieras av Landstinget men är del av Region Västerbotten
Västra Götalandsregionens innovationssluss	Gothia Forum	Regional Utveckling	Del av Sahlgrenska Universitetssjukhuset (som är regional-sjukhus)
Innovationssluss Östergötland	Verksamhetsutveckling	Landstinget	Del av landstingets enhet för verksamhetsutveckling

Innovationsslussarnas processer kan delas in i aktiviteter för att assistera personer som är anställda i hälso- och sjukvården som vill utveckla sina idéer (inifrån och ut), aktiviteter för att assistera företag som vill komma i kontakt med hälso- och sjukvården för att utveckla sina produk-

ter/tjänster (utifrån och in) samt aktiviteter kopplade till offentlig upphandling. Dessa processer kan sammanfattas som nedan.

Figur 2: Översikt av innovationsslussarnas arbetsprocesser



Arbetet med innovationsslussarna har bedrivits decentraliserat där respektive innovationssluss haft en frihet från VINNOVA:s sida att utveckla sin verksamhet utifrån rådande förutsättningar. Det finns exempelvis stora skillnader i hur innovationsslussarna är organiserade; vissa innovationsslussar arbetar med få anställda på en central enhet i landstinget medan andra har ett nätverk av personer som företräder innovationsslussarna ute i verksamheten. Vidare finns det grundläggande skillnaderna mellan hur innovationsslussarna behandlar ägandet av en idé som inkommer från idébärare inom hälso- och sjukvården. Tabellen nedan är en översikt av ägandet, där **1** är fribrev (d.v.s. att idébäraren äger rättigheterna att göra vad han/hon vill med idén), **2** att landstinget/regionen fritt får nyttja produkten eller tjänsten inom sin verksamhet medan idébäraren fritt får sälja sin produkt/ tjänst till andra aktörer, **3** samägande mellan idébärare och landsting samt **4** att innovationsslussen äger idén (och idébäraren får en ersättning som en procentsats av produktens/tjänstens omsättning). Den gröna färgen i tabellen markerar den form av ägande som är vanligast förekommande i respektive innovationssluss. I efterföljande avsnitt ges en kort beskrivning av respektive innovationssluss.

Tabell 3: Översikt ägande av en idé

Innovationssluss	1	2	3	4
Innovator Skåne	Ja	Nej	Ja	Ja
SLL Innovation	Ja	Nej	Nej	Ja
Innovation Akademiska	Ja	Ja	Ja	Nej
Innovationssluss Västerbotten	Ja	Ja	Nej	Nej
Västra Götalandsregionens innovationssluss	Ja	Nej	Nej	Ja
Innovationssluss Östergötland	Ja	Nej	Nej	Ja

Innovator Skåne är organiserad som ett av Region Skåne helägt bolag (Innovator Skåne AB - Innovator Skåne) med säte i Ideon Science Park i Lund. Innovator Skåne och dess innovationsverksamhet har sin bakgrund i Region Skånes strategi från 2005 för internt innovationsarbete. Innovator Skånes faktiska verksamhet initierades 2009 med huvuduppdraget att scouta idéer inom vården, det vill säga ett år före VINNOVAs satsning på innovationsslussar. Innovator Skånes främsta uppdrag är gentemot anställda inom Region Skåne, varför inga formella processer etablerats för arbete för privata vårdgivare eller företag. För den sistnämnda gruppen ansvarar ClinTrials Skåne AB, ett av Region Skåne helägt aktiebolag som utvecklar och erbjuder tjänster för klinisk prövning.

SLL Innovation etablerades vid Danderyds sjukhus redan 2003 och har sedan 2007 deltagit i VINNOVAs satsning "Innovationsslussar". Organisationen har kansli och ledning på Danderyds sjukhus, men finns på plats vid samtliga storsjukhus i Stockholm. SLL Innovation är uppbyggt genom ett samarbete mellan Danderyds sjukhus AB, Karolinska Universitetssjukhuset, Södersjukhuset AB, Stockholms läns sjukvårdsområde (SLSO), Södertälje sjukhus AB samt Tio Hundra AB. SLL Innovation arbetar främst med idéer som bedöms vara kommersialiserbara och i ett mycket tidigt skede av innovationsprocessen prövas gentemot marknaden. I SLL Innovations uppdrag ligger även att erbjuda ett flertal tjänster riktat till entreprenörer och företag inom det medicintekniska området som vill nå den kliniska expertis som finns inom sjukvården.

Innovation Akademiska startade i november 2008 på initiativ av Uppsala Akademiska Universitetssjukhus som ett fyraårigt försöksprojekt. Innovation Akademiska består av en verksamhetsansvarig, en projektledare med fokus på idéer inifrån hälso- och sjukvården (idébärande processen) och en projektledare som arbetar med företag (företagsprocessen). Dessutom består organisationen av en informatör/administratör. Innovation Akademiska är den innovationssluss som arbetar mest geografiskt koncentrerat och verksamheten är lokaliserad på Akademiska sjukhuset i Uppsala.

Innovationssluss Västerbotten ser sin huvudsakliga funktion som att fånga upp och utveckla idéer inom landstinget och inom kommunerna i Umeå och i Skellefteå. Organisatoriskt är Innovationssluss Västerbotten placerad inom enheten för tillväxt och regional utveckling vid Region Västerbotten. Innovationsslussen finansieras utöver VINNOVA även av Region Västerbotten, Västerbottens läns landsting, Umeå kommun och Skellefteå kommun. Innovationssluss Västerbotten skiljer sig därmed i det avseende att två kommuner är med och finansierar verksamheten, vilket medför att innovationsslussen även arbetar med att fånga upp och stödja idéer som kommer från kommunal verksamhet. En annan skillnad gentemot övriga innovationsslussar är att Innovationssluss Västerbotten arbetar tillsammans med Innovationssluss Norr. Innovationssluss Norr är en parallell satsning som vänder sig till idébärare i Norrbotten, med särskilt fokus på företag.

Västra Götalandsregionens (VGR) innovationssluss ligger under Regionutvecklingssekreteriatet Västra Götalandsregionen med en projektgrupp bestående av anställda från regionutvecklingssekreteriatet, hälso- och sjukvårdskansliet, juridiska avdelningen, personalfunktionen, regionservice (upphandling) och verksamhetsutveckling. Innovationsslussen har som mål är att tillvarata kunskap och engagemang inom hela hälso- och sjukvården i Västra Götaland med fokus på att stödja personer inifrån hälso- och sjukvården att utveckla sina idéer. För stöd till företag samarbetar Västra Götalandsregionens innovationssluss i huvudsak med Gothia Forum och Sahlgrenska Science Park. Arbetet gentemot företag sker dock i begränsad utsträckning inom ramen för innovationsslussen. Innovationsslussen arbetar med ett nätverk av s.k. idétransportörer i form av medarbetare i vården som finns placerade inom regionens olika hälsoinrättningar och vilka fungerar som en länk in till innovationsslussen.

Innovationssluss Östergötland är ett samarbete mellan Landstinget i Östergötland (LiÖ), Hälsans nya verktyg, Linköpings Universitet (inkl. Hälsouniversitetet och Innovationskontoret), Almi Östergötland och Regionförbundet Östsam. Innovationssluss Östergötland är en del av landstinget med placering i landstingets lokaler i Linköping och finansieras förutom av VINNOVA av Regionförbundet Östsam och LiÖ. Innovationsslussens uppdrag är att på ett systematiskt sätt koordinera, stödja och förstärka befintliga satsningar inom området utveckling och kommersialisering av vård- och omsorgsrelaterade idéer i Östergötland med omnejd. Innovationsslussen riktar sig i dagsläget främst till anställda inom landstinget. Innovationsslussen marknadsför sig inte aktivt mot privata vårdgivare och genomför enbart begränsade proaktiva aktiviteter gentemot företag. Östergötland har länge arbetat med att utveckla innovationer inom vården och sedan början av 2000-talet har arbete bedrivits med stöd från bland annat Hälsans Nya Verktyg och ALMI Företagspartner. Dessa aktörer spelade även en central roll för utvecklandet av innovationer inom ramen för det så kallade PIMM-projektet (Produktförnyelse i Medicinska Miljöer) som fungerat som en föregångare till innovationssluss Östergötland.

3. RESULTAT FRÅN SATSNINGEN PÅ INNOVATIONSSLUSSAR

Sammanfattning

- Totalt uppskattar innovationsslussarna att de bedömt närmare 1900 idéer inifrån hälso- och sjukvården och att de fört diskussioner gällande utvecklingsprojekt med cirka 480 företag
- Allteftersom innovationsslussarna har upparbetat utvecklingsprojekt har idéflödet stabiliserats
- Totalt har innovationsslussarna sökt 13 patent (varav fem beviljats) och fyra mönsterskydd (varav tre beviljats)
- Innovationsslussarnas arbete har lett till att 109 lösningar har implementerats inom hälso- och sjukvården – knappt hälften av lösningarna har skett inom området medicinteknik
- Innovationsslussarna har gemensamt bidragit till att skapa tolv enskilda firmor, 22 aktiebolag och ett handelsbolag
- Sett till innovationsslussarnas tjänsteerbjudande mot hälso- och sjukvården kan konstateras att varje innovationssluss var för sig har en unik sammansättning av tjänster
- Lagen om arbetsgivarens rätt till de anställdas uppfinningar innebär en utmaning för de innovationsslussar som vänder sig mot privata vårdgivare
- Fyra av sex innovationsslussar har egna processer för att tillgodose företags behov och de övriga två arbetar tillsammans andra organisationer för att tillgodose företagets behov
- Samtliga innovationsslussar arbetar med att ändra attityderna till innovation inom hälso- och sjukvården
- Kommunikationsarbete in emot hälso- och sjukvården är centrala processer för samtliga innovationsslussar i form av att informera om den egna verksamheten och med påverkansarbete
- Inom upphandlingsområdet arbetar innovationsslussarna på olika sätt och ingen av innovationsslussarna har ännu tagit fram färdiga processer för hur upphandlingsenheterna ska integreras i arbetet

Följande kapitel beskriver resultat som genererat inom ramen för satsningen. Kapitlet börjar med ett avsnitt som följer den tidskornologiska ordningen för hur en lösning utvecklas inom innovationsslussarna från idé till utvecklingsprojekt, patent, implementering och nyföretagande. Sedan följer ett avsnitt som beskriver de etablerade processerna för att utveckla lösningar samt ett avsnitt om hur innovationsslussarna arbetar med kommunikation för att skapa ett kreativt klimat. Avsnitt 3.4 beskriver innovationsslussarnas arbete med upphandlingsenheterna och det avslutande avsnittet är en sammanställning olika utvecklingsprojekt som innovationsslussarna arbetat med i november 2013.

3.1 Idéflöde och utvecklingsprojekt

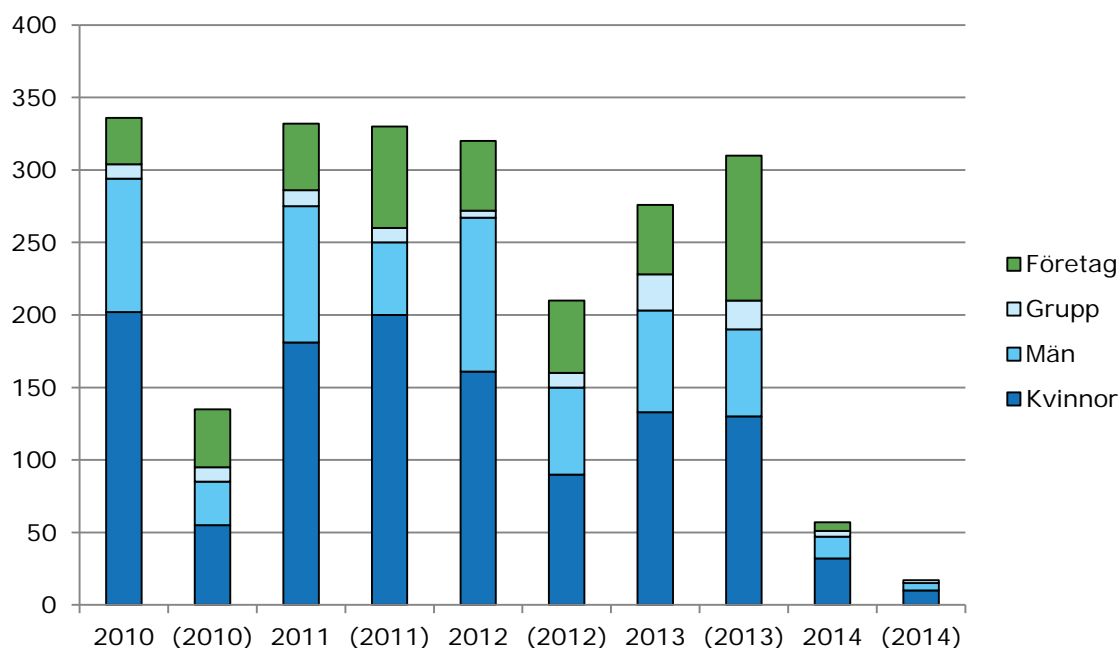
3.1.1 Innovationsslussarnas idéflöde

I kommande avsnitt redovisas innovationsslussarnas samlade idéflöde från 1 mars 2010 till 28 februari 2014. I likhet med halvtidsutvärderingen har SLL Innovation definierat idé- och utvecklingsprojekt annorlunda än de övriga fem innovationsslussarna, varför SLL Innovations inrapportering är given inom parentes.²

Figuren nedan illustrerar det samlade idéflödet till innovationsslussarna fördelat mellan personal inom hälso- och sjukvården (blåa nyanser uppdelat på kvinnor och män) samt företag (återgivet i grönt). De idéer som definieras som "grupp" är de idéer som har mer än en idégivare.

² För en mer detaljerad redogörelse för hur innovationsslussarna definierar idé- och utvecklingsprojekt se introduktionen till kapitel 3 i VINNOVA (2013). *Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. Halvtidsutvärdering.*

Figur 3: Innovationsslussarnas idéflöde 2010-2014 (SLL Innovation inom parentes)



Källa: VINNOVAs enkäter 2010-2013 och RMCs halvtidsutvärdering 2012

Nedan följer en sammanställning av det totala idéflödet till innovationsslussarna under perioden 1 mars 2010 till 28 februari 2014 uppdelat per innovationssluss.

Tabell 4: Innovationsslussarnas idéflöde 1 mars 2010 - 28 februari 2014

Innovationssluss	Kvinnor	Män	Grupp	Företag	Totalt
Innovator Skåne	215	124	15	15	369
SLL Innovation	475	200	50	260	985
Innovation Akademiska	61	47	10	95	213
Innovationssluss Västerbotten	75	61	10	31	177
VGRs innovationssluss	137	64	3	27	231
Innovationssluss Östergötland	189	66	13	48	316
Totalt	1152	562	101	476	2291

Källor: VINNOVAs enkäter 2010-2013 och RMCs halvtidsutvärdering 2012

Analys

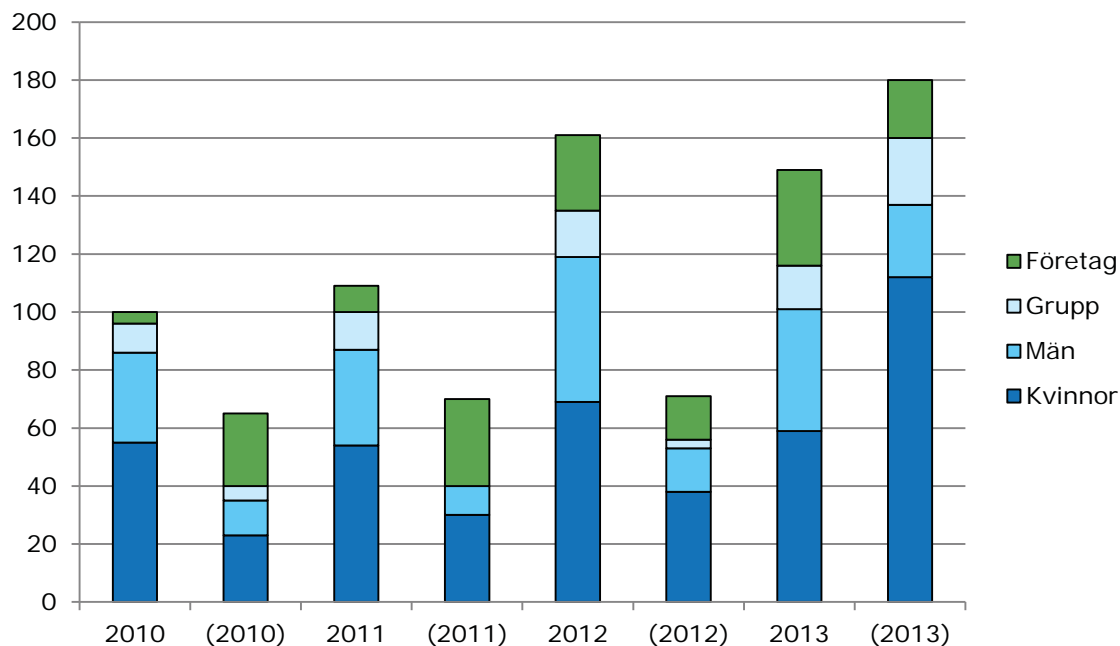
Under innovationsslussarnas första två år (2010 och 2011) ansågs det viktigt att få upp ett högt idéflöde. Allteftersom innovationsslussarna börjat arbeta med att utveckla idéerna till projekt har flödet stabiliserats. En stark påverkansfaktor bakom ett ökat idéflöde bedöms vara att innovationsslussarna är synliga i verksamheten samt har ett stöd på högre nivå i organisationen.

3.1.2 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt

I följande avsnitt redovisas för innovationsslussarnas flöde av utvecklingsprojekt från 1 mars 2010 till 31 december 2013. I likhet med halvtidsutvärderingen har SLL Innovation definierat utvecklingsprojekt annorlunda än de övriga fem innovationsslussarna, varför SLL Innovations inrapportering är angiven i parenteser.

Figuren nedan ger en översikt av de utvecklingsprojekt som påbörjats under perioden. Utvecklingsprojekt med personer inifrån hälso- och sjukvården är uppdelade i kvinnor, män och grupp (olika nyanser av blått). Utvecklingsprojekt som initierats med företag är gröna. De utvecklingsprojekt som definieras som "grupp" är som ovan de utvecklingsprojekt med fler än en idégivare.

Figur 4: Innovationsslussarnas (SLL Innovations) initierade utvecklingsprojekt 1 mars 2010- 31 december 2013



Nedan följer en sammanställning av det totala flödet av utvecklingsprojekt under perioden 1 mars 2010 till 31 december 2013 uppdelat per innovationssluss.

Tabell 5: Antal utvecklingsprojekt per innovationssluss

Innovationssluss	Kvinnor	Män	Grupp	Företag	Totalt
Innovator Skåne	41	45	15	0	101
SLL Innovation	203	72	31	90	396
Innovation Akademiska	61	39	23	31	154
Innovationssluss Västerbotten	19	20	11	24	74
VGRs innovationssluss	62	24	3	1	90
Innovationssluss Östergötland	54	28	3	16	101
Totalt	440	228	86	162	916

Källor: VINNOVAs enkäter 2010-2013, RMCs halvtidsutvärdering 2012 och RMCs datainsamling 2014

Analys

Precis som idéflödet har påbörjandet av nya utvecklingsprojekt stabiliserats över tid. Detta är en logisk utveckling givet innovationsslussarnas resurser och att idéflödet har stabiliserats. Det har dock inte varit möjligt att undersöka kvalitén på utvecklingsprojekten inom ramen för denna slututvärdering.

Innovationsslussarna arbetade med totalt med 290 utvecklingsprojekt vid tidpunkt för datainsamling för slututvärderingen i april 2014. Innovationsslussarna har delat in projekten utifrån vilken utvecklingsfas som projekten befinner sig i (bedömning, utveckling, affärsidé/IPR, test/utvärdering eller implementering).

Tabell 6: Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt i april 2014

Innovationssluss	Bedömning	Utveckling	Affärsidé/ IPR	Test/utvärdering	Implementering	Totalt
Innovator Skåne	51	8	5	2	1	67
SLL Innovation	35	5	3	3	4	50
Innovation Akademiska	12	21	6	3	2	44
Innovationssluss Västerbotten	8	8	1	3	1	21
VGRs innovationssluss	19	18	1	4	5	47
Innovationssluss Östergötland	16	15	4	8	18	61
Totalt	141	75	20	23	31	290

Källa: Inrapportering från Innovationsslussarna i samband med slututvärderingen

Analys

Som framgår i tabellen ovan befinner sig en majoritet av projekten i början av utvecklingsprocessen. Detta är naturligt med tanke på att en av innovationsslussarnas uppgifter är att kvalificera inkomna idéer och arbeta vidare med de idéer som anses ha hög potential att komma till användning i hälso- och sjukvården. Det är således att förvänta att en majoritet av de 141 projekt som befinner sig i bedömningsfasen kommer att avslutas innan de når utvecklingsfasen och sedermera implementering.

3.1.3 Patent och mönsterskydd

Innovationsslussarnas har bidragit till 13 sökta patent (varav fem beviljade) samt fyra sökta mönsterskydd (varav tre beviljade).

Analys

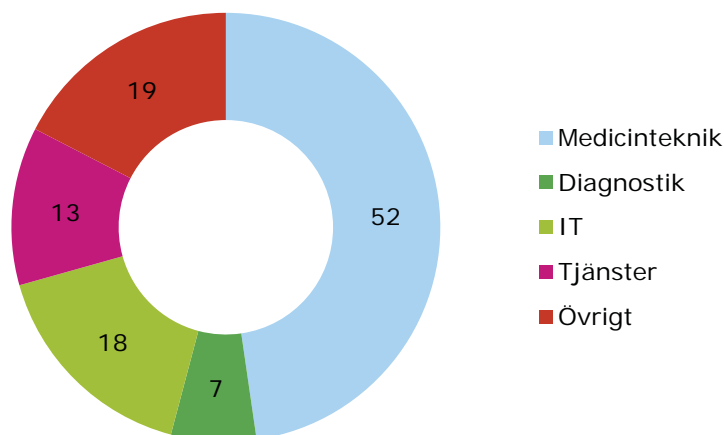
Anledningen till att det inte kommit fram fler patent under innovationsslussarna är att patent är kostnadsintensiva och är behäftade med långa ledtider. Innovationsslussarna har istället försökt att skydda idén så långt som möjligt med hjälp av mönsterskydd och kontrollerad insyn i utvecklingsprocessen av enskilda idéer. För en del idéer blir patenfrågan aktuellt först när ett samarbete med ett potentiellt ägarföretag har inletts. En annan anledning till det låga antalet patent är att flera innovationsslussar prioriterar att lösningen ska implementeras och att de saknar ett klart kommersiellt fokus. En ytterligare förklaring är att de lösningar som framkommer i innovationsslussarna ofta är inkrementella och därför inte patenterbara.

3.1.4 Produkter och tjänster som implementerats

Figuren nedan ger en överblick av de lösningar som kommit till användning i hälso- och sjukvården uppdelat på tillämpningsområde följt av en redovisning över från vilken innovationssluss som lösningen har sitt ursprung.

Under projektets löptid (från 1 mars 2010 – 28 februari 2014) har innovationsslussarna deltagit i utvecklingen av 109 lösningar som implementerats inom hälso- och sjukvården. 63 av dessa lösningar är ett resultat av samarbete med företag och övriga 46 är ett resultat av idéer inifrån den egna hälso- och sjukvården.

Figur 5: Antal lösningar som fått tillämpning inom hälso- och sjukvården



Innovationssluss	Medicinteknik	Diagnostik	IT	Tjänster	Övrigt	Totalt
Innovator Skåne	2	2	4	3	1	12
SLL Innovation	25	5	3	3	10	46
Innovation Akademiska	11	-	3	-	3	17
Innovationssluss Västerbotten	4	2	7	5	5	21
Västra Götalandsregionens innovationssluss	3	-	1	1	-	5
Innovationssluss Östergötland	7	-	-	1	-	8
Totalt	52	7	18	13	19	109

Källa: Inrapportering från Innovationsslussarna i samband med slututvärderingen

I de årliga enkäter som innovationsslussarna är ålagda att fylla i anges hur många företag vars produkt eller tjänst fått användning i hälso- och sjukvården efter det att ett utvecklingsarbete skett i skett i samråd med innovationsslussarna. Resultaten från slutrapporteringarna redovisas i tabellen nedan. Resultatet redovisas ej för Innovator Skåne då denna innovationssluss ej har i uppdrag att arbete gentemot företag (utifrån och in).

Tabell 7: Antal företag var resultat fått tillämpning inom hälso- och sjukvården

Innovationssluss	Antal företag vars resultat fått en tillämpning inom hälso- och sjukvården
SLL Innovation	20
Innovation Akademiska	9
Innovationssluss Västerbotten	24
Västra Götalandsregionens innovationssluss	1
Innovationssluss Östergötland	9
Totalt	63

Källor: VINNOVAs enkäter 2010-2013 samt RMCs slututvärdering

Analys

Andelen företagskontakter som leder till implementering är högre än andelen kontakter inifrån hälso- och sjukvården. En trolig förklaring är att företagen har utvecklade processer och interna

resurser kopplat till produkt- och tjänsteutveckling samt att företagen befinner sig närmare marknaden när de kommer i kontakt med innovationsslussarna än medarbetare inom hälso- och sjukvården.

Precis som vid halvtidsutvärderingen har SLL Innovation varit delaktig i utvecklingen av flest produkter och tjänster som implementeras i hälso- och sjukvården. Möjliga förklaringar till detta är att SLL Innovation är den innovationssluss som varit verksam under längst tid samt att SLL Innovation är den innovationssluss som har tydligast kommersiellt fokus.

3.1.5 Nyföretagande

Sedan starten av innovationsslussarna har verksamheterna bidragit till att skapa tolv enskilda firmor, 22 aktieföretag och ett handelsbolag. De senaste tillgängliga omsättningssiffrorna visar att endast 13 av bolagen hade en registrerad omsättning 2012 eller 2013. Den gemensamma omsättningen för dessa 13 bolag var cirka fem miljoner kronor, där ett av bolagen stod för över 40 procent av den totala omsättningen. Exempel på branschtillhörighet för bolagen är IT, FoU, konsultverksamhet, utbildning samt tillverkning av strålningsutrustning. En lista över bolagen, deras branschtillhörighet (enligt SNI-kod) och deras registrerade omsättning återges i bilaga till denna rapport.

Analys

De företag som grundats som resultat av innovationsslussarnas verksamheter är alla mikroföretag och majoriteten befinner sig fortfarande i såddfasen. Detta är att förvänta givet att innovationsslussarna endast varit verksamma i fyra år och att utvecklingen av lösningar för hälso- och sjukvården ofta ligger i intervallet 7-10 år.

3.2 Etablerade processer för att ta emot idéer och utveckla nya lösningar

I kommande avsnitt beskrivs de processer som innovationsslussarna byggt upp för att assistera personer inifrån hälso- och sjukvården samt att assistera företag som vill utveckla sina lösningar tillsammans med hälso- och sjukvården.

3.2.1 Processer för och utmaningar med att stödja personer inifrån hälso- och sjukvården

Som framgår i denna rapportens inledande kapitel har samtliga innovationsslussar arbetat med att främja innovation och kreativitet i hälso- och sjukvården sedan 1 mars 2010. Innovationsslussarna i Stockholm och i viss mån även Östergötland bedrev sådan verksamhet redan innan VINNOVA:s program för innovationsslussar inom hälso- och sjukvården initierades (se halvtidsutvärdering av innovationsslussarna för mer detaljerad information).

Utifrån innovationsslussarnas slutrapporter (2014) står det klart att innovationsslussarna erbjuder en rad olika tjänster för att assistera idébärare inifrån hälso- och sjukvården. Som framkom i halvtidsutvärderingen arbetar innovationsslussarna i viss mån på olika sätt, men den utvecklings-trappa som används för produkter och tjänster följer samma mönster³. Samtidigt har varje innovationssluss ett unikt erbjudande. Detta erbjudande styrs till exempel av om innovationsslussen tar över ägande av produkten/tjänsten eller hur långt innovationsslussen är med i utvecklingsprocessen. Även detta beskrivs mer detaljerat i halvtidsutvärderingen. Nedan ges en översikt av de tjänster som respektive innovationssluss erbjuder personer som arbetar inom hälso- och sjukvården.

³ Behovstrappan för utveckling av inom hälso- och sjukvården inkluderar följande steg: 1. Formulering av idé 2. Bedömning 3. Produkt- och tjänsteutveckling 4. IPR 5. Utvärdering 6. Kommersialisering

Tabell 8: Översikt innovationsslussarnas tjänsteutbud för personer som arbetar inom hälso- och sjukvård (inifrån och ut)

		Innovationsslussar						Totalt antal "Ja"
		Innovator Skåne	SLL Innovation	Innovation Akademiska	Innovationssluss Västerbotten	VGR Innovationssluss	Innovationssluss Östergötland	
Tjänster som erbjuds till idégivare	Upprättande av affärsplan	Ja	-	Ja	-	-	Ja	3
	Ta fram en patentansökan	Ja	Ja	-	Ja	-	Ja	4
	Möjlighet att testa idéer mot hälso- och sjukvårdens behov	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	6
	Hantering av äganderätter till innovationer	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	6
	Söka finansiering för utvecklingsprojekt	-	Ja	Ja	Ja	-	Ja	4
	Finna samverkansparter för kommersialisering av sin idé	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	6
	Resurser för att planera och organisera utvecklingen av idéer	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	6
	Utveckla idéer inom ramen för det ordinarie arbetet	-	Ja	-	Ja	Ja	-	3
	Marknad/omvärldsanalyser	Ja	Ja	Ja	-	Ja	Ja	5
	Möjlighet till utbildning	-	-	Ja	Ja	Ja	-	3
	Fullständig produktutveckling efter överlåtande av rättigheter	-	Ja	-	-	Ja	-	2

Källa: Innovationsslussarnas slutrapporter till VINNOVA och intervjuer med innovationsslussarna

Analys

Centrala tjänster för samtliga innovationsslussar utgörs av möjligheter att testa idéer, hantering av äganderätter, identifiera samverkanspartners samt planera och utveckla idéer. Jämförs dessa tjänster med behovstrappan (se halvtidsutvärderingens figur 4) är det tydligt att dessa tjänster ses som nödvändiga för att en utveckling av en produkt eller tjänst ska kunna ske.

Som framgår av tabellen ovan är SLL Innovation och Västra Götalandregionens Innovationssluss de enda innovationsslussarna i dagsläget som erbjuder sig att ta över ägandet av personalens idéer. En fördel med att innovationsslussen äger idén är att innovationsslussarna har erfarenhet av att utveckla nya lösningar inom hälso- och sjukvården. En möjlig nackdel är att idégivarens engagemang riskerar bli mindre om idégivaren inte äger idén. På samma sätt kan avsaknaden av engagemang innebära att lösningen aldrig utvecklas, som riskerar bli fallet för de innovationsslussarna som endast arbetar med fribrev. Utmaningen blir då att entusiasmera de idégivare som kommer i kontakt med innovationsslussarna och förmå dessa att bibehålla sitt engagemang för att utveckla nya lösningar. En utmaning för de innovationsslussarna som arbetar med att matcha ihop företag med idégivare inifrån hälso- och sjukvården ligger i svårigheten att hitta en lämplig företagspartner.

Endast SLL Innovation arbetar idag med ett tydligt kommersiellt fokus där den egna innovationsslussen i huvudsak tar över ägandet av idéerna med syfte att avyttringen av lösningen ska delfinansiera den egna verksamheten. Innovationsslussen i Västra Götalandsregionen erbjuder ett liknande upplägg med skillnaden att de avyttrar sina lösningar på ett tidigare stadium (så tidigt som möjligt) och endast med syftet att finansiera den tid som innovationsslussen lagt i projektet.

Inom ramen för halvtidsutvärderingen genomfördes ett 20-tal intervjuer för att undersöka hur idébärare inifrån hälso- och sjukvården uppfattade innovationsslussarnas arbete. I slututvärderingen har fokus varit på att undersöka innovationsslussarnas utmaningar med att arbeta med personer som är anställda hos privata utförare av hälso- och sjukvård.

Innovationsslussarnas arbete gentemot privata vårdgivare karaktäriseras av få proaktiva insatser och utmaningar kopplat till krav på avtal om arbetsgivarens rätt till de anställdas innovationer. Generellt kan fastslås att det finns legala utmaningar med att arbeta med personer som är anställda av privata vårdgivare. Lag (1949:345) om rätten till arbetstagares uppfinningar är delvis dispositiv. Detta innebär att de anställdas idéer tillhör arbetsgivaren om inte något särskilt avtal har upprättats. För innovationsslussarna har arbetet med anställda hos privata vårdgivare därför varit begränsat.

Analys

Lagen till rätten till arbetstagarens uppfinningar gör det svårt för innovationsslussarna att erbjuda sina tjänster till personer som arbetar för privata vårdgivare. För att detta ska kunna vara möjligt måste dessa de privata företagen först skriva på att idégivaren har fri brevid (vilket är fullt möjligt givet att lagen är dispositiv). En ytterligare utmaning ligger i att somliga innovationsslussar har som främsta uppdrag att arbeta gentemot den egna organisationen. När delar av denna avyttras i privat regi ingår i regel inte längre proaktiva insatser för innovationsslussen gentemot den nya organisationen.

3.2.2 Processer för och utmaningar med att stödja företag

Samtliga innovationsslussar har som målsättning att på längre sikt fungera som noder för företag som vill närma sig hälso- och sjukvården (utifrån och in). De innovationsslussar som idag etablerat processer för att assistera företag utgörs av Innovation Akademiska, Innovationsslussen i Östergötland, SLL Innovation samt i viss mån Innovationsslussen i Västerbotten. I Östergötland och i Uppsala är innovationsslussarna samlokaliserade med de testbäddar som också finansieras av VINNOVA.⁴ I Stockholms Läns Landsting finns Testbädd Karolinska, men enligt SLL innovation finns det ingen samverkan mellan innovationsslussen och testbädden. I Skåne finns det en testbädd (ClinTrials Skåne AB) som ansvarar för alla kontakter med företag. Närmast extern partner för Västra Götalandsregionens innovationssluss utgörs av Gothia forum och Sahlgrenska Science Park.

De etablerade tjänster som erbjuds företag kan kategoriseras som bestå av *utveckling* (verifiera behov tillsammans med klinisk expertis, testning av produktens lämplighet), *utvärdering* (produktutvärdering och testning av framtagna produkter i sjukhusmiljö inför CE-märkning, användbarhetsutvärdering) samt *utbildning* (riskhantering, regelverk och tillämpning av standarder, praktiska aspekter av produktanvändning). De innovationsslussar där en VINNOVA-finansierad testbädd etablerats under projektiden uppgår att detta medfört en ökad möjlighet att paketera ett mer attraktivt erbjudande till företagen. De tjänster som erbjuds företag kan illustreras som nedan, utifrån SLL Innovations årsberättelse 2011.

Figur 6: Tjänsteerbjudande mot företag



⁴ Mer om testbäddarna finns på VINNOVAs hemsida: <http://www.vinnova.se/sv/Ansoka-och-rapportera/Utlysninger/Effekta/Testbaddar-inom-halso-och-sjukvard-och-aldreomsorg/>

Innovationsluss	Etablerade processer för att assistera företag?	Kärnerbjudande
Innovator Skåne	Nej	Sköts i dagsläget av separat bolag (ClinTrials Skåne AB)
SLL Innovation	Ja	Produktutvärdering/tester i klinisk miljö, regelverk/riskanalys inför CE-märkning, utvärderingar och fullständiga kliniska prövningar, företagsutbildning
Innovation Akademiska	Ja	Nätverk med kliniska experter, produktutvärdering/tester, utvärdering inför CE-märkning. Nära samverkan med testbädden.
Innovationsluss Västerbotten	Delvis	Företag med en CE-märkt produkt som ännu ej finns på marknaden kan få stöd i att testa och utvärdera denna i en klinisk miljö. Genomför även NABC-analyser ⁵
Västra Götalandsregionens innovationsluss	Nej	Samverkan med Gothia forum och Sahlgrenska Science Park.
Innovationsluss Östergötland	Ja	Utbildning kring regelverk för produkter och inom riskhantering, utveckling (behovsanalys, testbädd, riskanalys inför CE-märkning), utvärdering (sammansättning tidigare kliniska prövningar, kontakt-nät). Nära samverkan med testbädden.

Analys

Processen från första kontakt till implementering är kortare när innovationslussarna arbetar med företag. Processerna som krävs för att utveckla lösningar tillsammans med idégivare inifrån hälso- och sjukvården liknar dock processerna för att utveckla lösningar tillsammans med företag. Därför består steget till att erbjuda tjänster mot näringslivet (för de innovationslussarna som inte gör detta idag) främst utav att etablera kontakter med näringslivet vilket i dagsläget ej är tydligt utvecklade. Det finns vidare indikationer på att kontakter mellan näringsliv och hälso-sjukvård gynnar det kreativa klimatet hos de anställda inom hälso- och sjukvården.

De intervjuer som genomförts med företag inom ramen för slututvärderingen innefattar såväl mindre bolag med tidigare begränsad erfarenhet av att leverera varor och tjänster till hälso- och sjukvården samt större utländska koncerner. Intervjuer har genomförts med företag som varit i kontakt med respektive innovationsluss (förutom innovationslussarna i Skåne och Västra Götalandsregionen). Gemensamt för samtliga företag är uppfattningen att innovationslussarna etablerat välfungerande processer för kontakter med för företagen relevanta målgrupper inom hälso- och sjukvården. Dock tenderar kännedomen om innovationslussarna varit begränsad initialt och framförallt de mindre företagen som tidigare inte haft hälso- och sjukvården som slutkund uppger att betydande arbete lades ner innan man fick kännedom om innovationslussarnas verksamhet. Andra regionala stödaktörer som Almi har här utgjort viktiga vägar in till innovationslussarna.

Då arbetet med att bistå företag med tekniskt stöd är resurskrävande ligger en utmaning på sikt i att etablera processer som tar rimliga delar av innovationslussarnas resurser i anspråk. I detta hänseende skiljer sig förutsättningarna mellan innovationslussarna åt kraftigt både vad gäller mandat och personella resurser.

⁵ Ett frågebatteri för att undersöka bärigheten i en affärsidé. Need: Marknadens behov, Approach: Affärsidéns möjligheter att tillgoda behovet, Benefit: Kundnyttan för de som köper den utvecklade lösningen. Competition: Konkurrenter och alternativ

Analys

Intervjuerna med företag visar att innovationsslussarna tillgodosett de behov som företagen gav uttryck för när de kom i kontakt med innovationsslussen. Eftersom urvalet av företag som intervjuats har valts ut av innovationsslussarna själva kan det finnas en risk för snedvridet urval och att svaren inte är representativa.

Mot bakgrund att cirka 170 kontakter lett till att 63 företag kunnat implementera sina lösningar i hälso- och sjukvården (se nästa avsnitt) görs dock bedömningen att innovationsslussarna har etablerat effektiva processer för att tillgodose företagets behov.

En återkommande utmaning som identifierats för innovationsslussarnas arbete mot företag är kännedomen bland företagen om innovationsslussarnas verksamhet. Bortsett från Innovation Akademiska, SLL Innovation och Innovationsslussen i Östergötland bedrivs enbart begränsat arbete gentemot företag och vid resurstillsättning ligger fokus framförallt på att främja innovationer inifrån vården.

Fokus för innovationsslussarnas arbete gentemot företag ligger inte enbart på mindre bolag med begränsad erfarenhet av att leverera produkter och tjänster till vården. Utländska koncerner som etablerat verksamhet i Sverige inom framförallt det medicintekniska området tenderar även att ha ett behov av att etablera kontakter med hälso- och sjukvården, exempelvis för att rekrytera medicinskt utbildad personal till tester av medicintekniska produkter. Flera företag som intervjuats inom ramen för denna slututvärdering understryker innovationsslussarnas opartiska och neutrala roll som avgörande för att skapa ett förtroende mellan nya eller mindre företag på den svenska marknaden och personal inom hälso- och sjukvården som utgör målgruppen för den produkt/tjänst som avses.

Analys

För en mindre organisation som innovationsslussarna är det en utmaning att dels skapa ett väl-etablerat kontaktnät inom landstinget och dels bygga upp ett renommé där företagen söker sig till innovationsslussarna direkt. Uppbyggnaden av denna typ av kontakter kräver ett långsiktigt perspektiv.

En utmaning för de innovationsslussare som arbetar med skapa kontakter mellan näringsliv och hälso- och sjukvården är att representanter för den senare inte alltid förstår värdet att samarbeta med företag. Detta gör att det blir särskilt viktigt att innovationsslussarnas urvalsprocess som föregår kontakter med personal och målgruppen för produkten/tjänsten i verksamheten är av hög kvalitet. Dessutom blir det viktigt för innovationsslussarna att ha förankring på flera nivåer inom hälso- och sjukvården.

3.2.3 Innovationsslussarnas kompetenser

De personer som är anställda hos innovationsslussarna har i huvudsak kompetens inom medicinsk teknik och/eller inom sjukvård. För att bedöma de idéer som kommer in till innovationsslussarna använder sig innovationsslussarna av extern kompetens i olika omfattning. Den innovationssluss som arbetar bredast med extern kompetens är Innovationsslussen i Östergötland och den innovationssluss som förlitar sig minst på extern kompetens i sina bedömningar är SLL Innovation. Den enkätundersökning som genomfördes med idégivare inom ramen för halvtidsutvärderingen visade på att de innovationsslussare som involverade extern kompetens i sina processer och i sin bedömning uppfattades mer kompetenta än de innovationsslussare som inte involverade extern kompetens i samma omfattning. I föreliggande utvärdering har en höjning av kompetensen sedan halvtidsutvärderingen observerats baserat på genomförda intervjuer.

Analys

Halvtids- och slututvärderingen visar på att resultaten från innovationsslussarna är bunden till innovationsslussarnas kompetens. Vid projektledarbyte kan noteras att idéflödet sjunker (som presenteras i föregående avsnitt). Det är därför av vikt att innovationsslussarna prioriterar kompetens och kontinuitet i bemanningen av innovationsslussen med inte minst ett tvärsnitt av

kompetenser innefattande såväl teknisk personal som personal med medicinsk utbildningsbakgrund och erfarenhet. Särskilt framgångsrikt för idéflödet till innovationsslussarna inifrån hälso- och sjukvården har varit att använda sig av deltidsanställd personal som växlar mellan arbete i innovationsslussen och ute i vårdverksamheten.

3.3 Processer för att skapa ett kreativt klimat

Samtida forskning menar att ett kreativt och tillåtande klimat är en förutsättning för innovation och att ett kreativt klimat bl.a. också bidrar till att öka personalens engagemang i det egna arbetet (Isaksen och Ekvall, 2010).

För att skapa ett kreativt klimat arbetar innovationsslussarna med kommunikation på olika nivåer. En målgrupp för innovationsslussen har varit att förankra satsningen i ledningarna i lands-tingen/regionerna. En annan målgrupp har varit personer i verksamheten i syfte att informera om den egna verksamheten. En tredje målgrupp utgörs av externa företag samt det offentliga innovationsstödet.

Som framgick i halvtidsutvärderingen berörde innovationsslussarnas arbete under perioden 2010-2012 i första hand att förankra verksamheten i den egna organisationens ledning. Förankringsarbetet har inte varit lika intensivt de senaste två åren, men arbetet med förankring och att informera den egna organisationens ledning är någonting som är en del av innovationsslussarnas löpande arbete.

Att etablera ett kreativt klimat inom hälso- och sjukvården innebär att anställd personal på samtliga nivåer intar ett förhållningssätt där förbättringar av befintliga produkter, tjänster och processer eftersöks och att personalen i nästa steg söker lösningar för identifierade behov. De processer som etablerats för att framförallt gynna ett kreativt klimat och i nästa steg tillvarata innovationer inom hälso- och sjukvården (inifrån och ut) är överlag desamma som tidigare redogjorts för i halvtidsutvärderingen.

En utmaning för innovationsslussarna är att nå till så många som möjligt i den egna organisationen. Tre innovationsslussar (Innovator Skåne, SLL Innovation och Västra Götalandsregionens innovationssluss) arbetar med nätverk av personer som assisterar idébärarna på olika enheter inom hälso- och sjukvården. Detta arbete kan direkt kopplas till antalet anställda i det landsting eller region som dessa innovationsslussar är verksamma i.

Kommunikationen gentemot företag sker idag främst genom samarbete med regionala innovationssystemet och genom deltagande i mässor eller konferenser. Arbetet med att informera det regionala innovationssystemet bidrar till att dessa aktörer kan hänvisa idégivare och företag till innovationsslussarna.

Analys

Det finns en stark korrelation mellan de aktiviteter och inspirationsinsatser som innovationsslussarna genomför ute i verksamheten och inflödet av idéer, vilket tyder på att kunskapen om innovationsslussarna är begränsad men även att potentialen i innovationsslussarnas verksamhet är stor. Ett exempel på detta är Innovator i Skåne som genom att växla om till en mer utåtriktad verksamhet med återkommande arbetsmarknadsträffar, stark förankring hos sjukhusledning och deltidsanställda externa rådgivare ute i verksamheten (fem stycken anställda på cirka 40 procent i innovationsslussen och övrig tid i verksamheten) lyckats få in lika många idéer under första kvartalet 2014 som under hela föregående projektperiod.

Ett hinder med innovationsarbete är att tröskeln för att ta det första steget. För de anställda inom hälso- och sjukvården är denna första tröskel att rapportera sin idé till innovationsslussen. Att bygga ett nätverk av företrädare för innovationsslussarna i den egna organisationen innebär en närhet som gör det lättare för idébäraren att komma i kontakt med innovationsslussen. Lokal närvaro bidrar också till att öka synligheten av innovationsslussarna och en ökad legitimitet.

I intervjuer med ledningen för landstingen/regionerna och företrädare för innovationsslussarna har det framkommit att innovationsslussarnas arbete bidragit till att skapa en kännedom och förståelse för vikten innovation inom hälso- och sjukvård. De nyttor som nämns är framförallt att innovationsslussarna skapat en ny funktion för de anställda inom hälso- och sjukvården att delge sina idéer, vilket i sin tur har en positiv inverkan på den egna arbetssituationen. Vidare har innovationsslussarna bidragit till att lyfta innovation som ett område för diskussion i ledningsgrupperna inom landstingen. Innovationsslussarna anses även ha bidragit till att skapa en mer kreativ arbetsplats och att etablera ett nätverk inom och utanför den egna verksamheten med övriga stödaktörer såsom Almi.

Analys

Det största mervärdet på kort sikt kopplat till att skapa ett mer kreativt klimat inom hälso- och sjukvården ligger inte nödvändigtvis i de idéer som kommersialiseras eller implementeras i hälso- och sjukvården. Möjligheten för personal inom hälso- och sjukvården att få utlopp för de idéer och förbättringar de ser i verksamheten anses genom innovationsslussarna bidra till en förbättrad arbetssituation vars värde är svårt att underskatta.

Intrycket från denna utvärdering är att klimatet har förbättrats sedan innovationsslussarna påbörjade sitt arbete. Innovationsslussarnas kommunikationsarbete har säkert bidragit till att påskynda denna förändring.

3.4 Upphandling

Samtliga innovationsslussar har utvecklat processer för att samarbeta med upphandlingsenheterna inom det egna landstinget/regionen. SLL Innovation är den innovationssluss som arbetar mest strategiskt med upphandling och innovationsupphandling. Samtidigt har flertalet innovationsslussar nära kontakt med upphandlingsenheterna givet att inköp/upphandlingsansvariga är en aktiv part i innovationsslussarnas bedömningsprocess (som i fallet Västra Götalandsregionens innovationssluss). Nedan ges en sammanfattning av arbetet kring upphandling för respektive innovationssluss.

- Innovator Skåne har utvecklat en god kontakt med inköpsavdelningen vid Region Skåne där Innovator Skånes VD sitter med i dess strategiska inköpsråd. Dessutom bistår innovationsslussen inköpsavdelningen med att konkretisera identifierade behov genom att sammanställa de idéer som når Innovator. Detta har dock varit en tidskrävande process som tagit upp emot ett år att formalisera. Innovator Skåne arbetar inte med innovationsupphandling, delvis då detta ej ingår i innovationsslussens uppdrag från Region Skåne.
- I halvtidutvärderingen fastslogs att SLL Innovation var den innovationssluss som kommit längst i arbetet kopplat till upphandling. Detta intryck är bestående även för slututvärderingen och SLL Innovation arbetar exempelvis med att ta fram en metodbok kring innovationsupphandling för Stockholms Läns Landsting samt är i det tidiga stadiet av att skapa en fond med syfte att främja inköp av innovativa produkter. SLL Innovation leder en plattform i Stockholms län som en del av länsstyrelsens tillväxtmål där bland annat VINNOVA, Stockholms stad och Stockholms kommuner ingår som parter.
- Innovation Akademiska har baserat på upphandlingsområdets komplexitet valt att främst observera utvecklingen inom detta område samt identifierat viktiga delfrågor att fokusera på framöver. Ambitionen är att specifikt arbeta med att ta fram ett förbättrat underlag vid upphandling gällande tillägg av tydliga kriterier för att uppmärksamma samt premiera nya tekniska lösningar samt arbeta för införandet av så kallade mini-HTA (Health Technology Assessment) för utvärdering och införande av nya lösningar.
- Innovationssluss Västerbotten uppges ha etablerat en nära relation med upphandlingsenheterna, inte minst genom att huvudansvarig för upphandling vid landstinget även sitter med i innovationsslussens Evalueringsråd. Innovationsslussen har arbetat med upphandlingsenheten och dialysmottagningen gällande innovationsupphandling samt fokuserat arbetet på att

få till stånd en attitydförändring där personalen ställer upp och testar nya produkter. Svårigheterna anses dock bestå av juridiska hinder samt att upphandlingsenheterna arbetar för klinikerna, det vill säga att det inte är upphandlingsenheterna själva som i regel initierar en upphandling. Insatser kopplat till upphandling bör därmed inte enbart riktas till upphandlingsenheterna utan även gentemot den ordinarie verksamheten.

- Västra Götalandsregionens innovationssluss ser upphandlingsområdet som ett prioriterat insatsområde men arbetar inte aktivt med upphandlingsfrågor. En av representanterna i prioriteringsrådet arbetar dock med upphandlingsfrågor på regionens inköpsorganisation och dessutom involverar Västra Götalandsregionens innovationssluss regionens materialkonsulenter för kravställning inför upphandling av förbrukningsvaror. Kopplat till innovationsupphandling ses området som komplext och kostnadsintensivt och ej ett område där någon betydande aktivitet skett inom ramen för projektet. Dock har innovationsslussen inkommit med förslag till upphandlingsenheten för potentiella innovationsupphandlingar.
- Innovationssluss Östergötland har ännu ingen utarbetad formell samverkansprocess med upphandlingsenheten, även om kontinuerliga diskussioner pågår. Som ett resultat av testbädden i Östergötland finns dock förhoppning om ett mer formellt samarbete framöver. En tydlig barriär ligger förutom i att det varit problematiskt att avsätta personal för denna uppgift att upphandlingsenheterna inte har en utvecklande roll utan snarare har ett primärt fokus på kostnadseffektivitet/funktion för de produkter som upphandlas. Detta uppger leda till en riskobenägenhet som medfört att innovationsslussens mål att använda upphandlingsinstrumentet för att främja innovationer inte uppnåtts. Ett nätverk inom landstinget har dock startats av innovationsslussen i syfte att öka kunskapen om hur innovationsupphandling kan driva på innovationer inom hälso- och sjukvården.

Analys

Sammantaget görs bedömningen att arbetet med upphandlingsfrågor, inte minst vad gäller innovationsupphandling, är ett trevande arbete som kräver fortsatt utveckling av processer bland innovationsslussarna.



Samtliga innovationsslussar har etablerat kontakter med upphandlingsenheterna inom de egna organisationerna, men det har inte förekommit några exempel där innovationsslussarna har kunnat utveckla lösningar på en direkt förfrågan från den egna hälso- och sjukvården.








3.5 Goda exempel







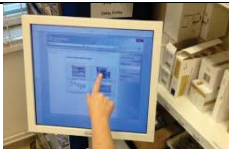
I november 2013 rapporterade innovationsslussarna in fyra till tio goda exempel på projekt som de utvecklat eller som var under utveckling vid tillfället för rapporteringen. Innovationsslussarnas exempel visar på att de utvecklade lösningarna ofta är verksamhetsnära produktinnovationer (s.k. high-practise innovationer). Samtidigt finns det också exempel på lösningar som har "högre" innovationshöjd (t.ex. EndoDrill och Splineeze Ankle™). De goda exemplen visar också på att idégivarna har olika bakgrund ifråga om utbildning och arbetslivserfarenhet. Nedan ges en överblick av goda exempel på projekt som utvecklats inom ramen för satsningen på innovationsslussar inom hälso- och sjukvården.






Tabell 9: Exempel på utvecklingsprojekt som innovationsslussarna har arbetat/arbetar med

Namn	Beskrivning	Bakgrund idé-givare	Bild
Innovator Skåne			
Katinkas	Ett IT-baserat logistiksystem	Sjuksköterska	Bild saknas

Namn	Beskrivning	Bakgrund idé-givare	Bild
EndoDrill	Instrument för att ta prover på misstänkta cancerceller	Specialistläkare	
Skottvätt	Skottvätt som används innan personalen går in i t.ex. operationssalar	Sjuksköterska	
Stig och Nils Gunnars patient-larm	Patientlarm med lokalisering	Teknisk bakgrund	
Mats Kulturdatabas	Ett rapporteringssystem för kulturstöd	i.u.	Bild saknas
SLL Innovation			
Stick Stop	Stickskydd vid navelsträngs-prover	Undersköterska	
Gynocular	Mini-colposcop	Specialistläkare	
TLD-armband	Dosimetri- armband för röntgenpersonal	Sjuksköterska	
Traumaspekulum	Ett spekulum som används vid förlossningsskador	Specialistläkare	
Företagsstöd: Carlegio	Mjukvara inom kardiologi (hjärtsvikt)	Företag	Bild saknas
Företagsstöd: Cyberdyne	Hjälpmedel för Exo-skelett för strokepatienter	Företag	

Namn	Beskrivning	Bakgrund idé-givare	Bild
Innovation Akademiska			
IZYWRAP™	Huvudförband som möjliggör en omläggning utan att man behöver hålla upp själva huvudet	Sjuksköterska	
SplintEEZ Ankle™	Öppningsbar fotskena som ersätter gips i väntan på operation	Specialistläkare	
Transporthjälp Håkan™	Hjälpmedel som möjliggör transport av både säng och rullande droppställning	Sjuksköterska	
Antibettex™	Hjälpmedel som förhindrar bit- och tandskador hos patienter som behandlas för hjärtarytmier	Sjuksköterska	
Kniforus™	Produkt som förhindrar skärskador med skalpell under operationer	Sjuksköterska	
KAM Care Design™	Textilprodukter för vård av för tidigt födda barn	Barnsköterska	
Medmark™	System för automatisk utskrift av läkemedelsetiketter	Sjuksköterska och läkare	Bild saknas
Barnläkarråd™	App som hjälper föräldrar och andra vuxna att snabbt vidta rätt åtgärd när ett barn skadar sig eller blir sjukt	Specialistläkare	Bild saknas
Viewmed™	Förmedling ljud och bild för att dokumentera ingrepp	Specialistläkare	
Innovationssluss Västerbotten			
Dicom2USB	Hårdvarulösning för avidentifiering av patientdata	Fysiker	Bild saknas
Gruppbehandling	En tjänst som innebär gruppintervention till personer med komplex psykologisk problematik	Legitimerade psykologer och psykoterapeuter	Bild saknas
BITS (Beteende IT Stöd)	Digital applikation för beteendeförändringsprogram för personer med övervikt/fetma	Sjukvårdspersonal (utbildningsnivå inte känd)	Bild saknas

Namn	Beskrivning	Bakgrund idé-givare	Bild
Kontrollera-iPLAN	Webbaserade program med ett gränssnitt anpassat för pekskärm	i.u.	
Surface MD	Produkt för postoperativ övervakning av patienter som genomgått operation	Biomedicin (Dr.)	Bild saknas
Västra Götalandsregionens innovationssluss			
Tvättsäcksställ	Ställ för tvätt som effektiviserar processerna	Anställd på region-service	Bild saknas
Kateterpåshållare	En förbättrad hållare som togs fram med hjälp av lead-user verktyg	Undersköterskor	
App Mun H center	App för identifiering av sällsynta diagnoser	Grupp av utvecklare	
Talventil för barn	En tracheakanyl som är anpassad för barn	Specialistläkare	Bilda saknas
Innovationssluss Östergötland			
Pussla med tid	Tidsplaneringsverktyg för barn och ungdomar med funktionsnedsättning	Arbetsterapeut	
ORD-SPRÅK	Ett arbetsmaterial vid samtal med personer med funktionsnedsättning	Kurator	
Utbildningsprogram ADHD	Ett psykopedagogiskt utbildningsprogram över internet till föräldrar vars barn har ADHD	Legitimerad psykolog	Bild saknas
Hazo Care	Handtag för rullatorer	Sjukgymnast och sjukgymnastassistent	
i.u.	Läkemedelsinformation och spädningstöd via pekskärm	Sjuksköterska	

Namn	Beskrivning	Bakgrund idé-givare	Bild
Pysut	En öppningsbar ventil för stomipåsar	i.u.	
IN BAG	En sladdhållare för sjukhus-sängar och patientbord	Undersköterska	
Lilla Gömma	Dränpåse i engångsmaterial	Undersköterska	
Vendelas stativ	Stativ för sterilt operations-lakan	Undersköterska	
Gerjyproktoskopet	Förbättring av proktoskopets synfält	Specialistläkare	

Analys

Utifrån de exempel som innovationsslussarna rapporterat in till VINNOVA förefaller det finnas en korrelation mellan utbildning och innovationshöjd, det vill säga att de lösningar som utvecklas tillsammans med specialistläkare bedöms ha högre innovationshöjd än de som utvecklas tillsammans med sjuk- och undersköterskor. Det förefaller också vara något högre innovationshöjd på de projekt som utvecklas tillsammans med företag.

Inom ramen för utvärderingen har det inte varit möjligt genomföra några hälsoekonomiska kalkyler och således inte heller varit möjligt att jämföra den möjliga nyttan av olika lösningar. Det har således inte varit möjligt att analysera korrelationen mellan innovationshöjd och nytta.

4. INNOVATIONSSLUSSARNA SOM EN DEL AV ETT INNOVATIONSSYSTEM

Sammanfattning

- Innovationsslussarna har ett tämligen brett samarbete med andra offentliga aktörer som arbetar med innovationsfrämjande insatser
- Innovationsslussarnas samarbete med Almi/Innovationsbron är generellt sett välutvecklat
- Innovationsslussarna har var för sig olika relationer med forskningen
- Även om samverkan mellan innovationsslussarna har fördjupats sedan halvtidsutvärderingen kan ett behov av ännu närmare samverkan både regionalt och nationellt identifieras
- Även om flera innovationsslussar förväntat sig ett mer aktivt stöd från VINNOVA är de i stort nöjda med VINNOVAs roll i utförandet av programsatsningen givet de skilda förutsättningar som präglar respektive innovationssluss

I följande kapitel beskrivs innovationsslussarnas samverkan med andra aktörer i innovationssystemet, med företag och med VINNOVA som programägare.

4.1 Innovationsslussarna som en del av ett regionalt innovationssystem

4.1.1 Innovationsslussarnas samarbete inom det regionala innovationssystemet

Innovationssluss Östergötland samverkar främst med Innovationskontoret LiÖ, NovaMedTech, Hälsans nya verktyg och Almi. Innovator Skåne har samverkan med främst LUIS (Lund University Innovation System) och Teknopol. SLL Innovation samverkar med Almi, länsstyrelsen i Stockholm och nätverk inom programmet Främja kvinnors Företagande. I intervjuer med representanter för Innovation Akademiska uppges samarbetet inom det regionala innovationssystemet vara mycket bra och en framgångsfaktor. En bidragande faktor har varit STUNS (Stiftelsen för samverkan mellan universiteten i Uppsala, näringsliv och samhälle) som drivit på samarbetet. Informella möten och kommunikation kring respektive aktör och vad som planeras framåt skapar samordningsfördelar. I intervjuer framgår att verksamheten är väl förankrad i det regionala innovationssystemet och det finns en tydlig roll för Innovation Akademiska utifrån tillgången till hälso- och sjukvården i form av både patienter och personal. För Västra Götalandregionens innovationssluss sker samverkan med Sahlgrenska Science Park, Gothia Forum, Chalmers och olika företag. Innovationssluss Västerbotten har enligt intervjun i slututvärderingen samarbeten med Almi, Uminova, Innovation Västerbotten, Connect och IUC. Samarbetena handlar om att skapa gemensamma aktiviteter och att stödja varandras arbete relaterat till olika innovationsprocesser. Representant för verksamheten uppger även att samarbete finns med olika aktörer såsom Almi, Universitetets avdelning för externa relationer, Almega m.fl. kring att främja förståelsen för innovation.

Analys

Innovationsslussarna har ett tämligen brett samarbete i det regionala innovationssystemet och med andra offentliga aktörer som arbetar med innovationsfrämjande insatser. Innovationsslussarna får en tydlig roll i innovationssystemet genom verksamheternas tillgång till hälso- och sjukvården.

Rollen för innovationsslussarna i det regionala innovationssystemet har kommit att bli kontaktpunkten inne i sjukvården och i vissa fall in mot sjukvården (beroende på om innovationsslussen arbetar med företag eller inte).

Intressant att notera, vilket även var en aspekt som togs upp i halvtidsutvärderingen, är att regioner som är starka inom life science (t.ex. Uppsala) har utvecklat ett samarbete och en rollfördelning mellan olika regionala aktörer.

4.1.2 Innovationsslussarnas samarbete med Almi/Innovationsbron

Utifrån intervjuer och slutrapporter uppges samtliga innovationsslussar ha kontakter med Almi och Innovationsbron men av olika karaktär. Enligt intervju med representant för Innovator Skåne hänvisas externa idébärare (d.v.s. inte anställda inom Region Skåne) som inte är företag till Almi. När idébärare erhåller fribrev skickas dessa också vidare till Almi. Ett utvecklingsområde som nämns i detta avseende är att Almi idag inte har möjlighet att aktivt stödja projekt där innovationsslussen är delägare.

Västra Götalandsregionens innovationssluss uppger att de skickar externa idégivare (d.v.s. de som inte är anställda i Region Västra Götaland) och som inte är företag till Almi. Almi har vidare finansieringsformer såsom innovationsbidrag samt innovationscheckar som kan bli aktuella för externa idébärare. I Västra Götalandsregionen finns konsultcheckar, lån och produktutvecklingscheckar och idébärare inifrån vården uppmanas att söka dessa. Almi deltar med life-science ansvarig i Innovationsslussens prioriteringsråd. Innovationsslussen har i några fall utvärderat idéer som kommit från Almi.

Mellan SLL Innovation och Almi finns enligt intervju och slutrapport en mångårigt etablerad samverkan. Innovationsslussens innovationskoordinatorer är uppkopplade mot Almis databaser (webb room tjänst) och på detta sätt kan innovationskoordinatorerna synliggöra Almis utbud av produkter och tjänster. Almi skickar i sin tur personer med affärsidéer inom vården till SLL Innovation.

Innovationssluss Östergötland har enligt slutrapport ett nära samarbete med Almi. Almi avsatte under 2013 en person på ca 40 procent som enbart arbetar med rådgivning rörande innovationer inom hälso- och sjukvårdssektorn. Det finns även fasta dagar för möten och uppföljning mellan organisationerna och projekten från innovationsslussen har idag kommit längre än tidigare när Almi kontaktas. Samarbetet mellan innovationsslussen i Östergötland och Almi avtagit något i takt med att innovationsslussen utvecklat sin egen kompetens kring att utveckla innovationer.

Innovationsslussen i Västerbotten hade fram till årsskiftet 2012/2013 en person från Almi som arbetade 40 procent med att stödja idégivare inifrån hälso- och sjukvården. Samarbetet med Almi kommer idag in senare i idégivarnas utvecklingsprocess. Först beslutar innovationsslussens utvärderingsråd (se halvtidsutvärderingen för mer detaljerad information) om idégivaren ska få finansierad tjänstledighet att utveckla sin idé (varierar på 3-15 dagar – beskrivs mer detaljerat i halvtidsutvärderingen) och när denna tid är förbrukad kopplas en affärsrådgivare från Almi in i bilden. Innovationsslussen undersöker i dagsläget hur innovationsslussens CRM-system kan synkroniseras med motsvarande system hos Almi (SLL innovation är här en förebild).

Innovation Akademiska i Uppsala uppger att samarbetet med Almi är nära och ömsesidigt. Almi bistår innovationsslussen med tekniköversikter. Almi finns även med i produkträdet på Innovation Akademiska samt en representant från Innovation Akademiska återfinns i Almis idéråd (Idérådets sammansättning och funktion beskrivs i halvtidsutvärderingen). Almi skickar även utvecklingsprojekt till testbädden vid Innovation Akademiska exempelvis i form av tidiga behovsutvärderingar finansierade av förstudiemedel. Samarbete finns även med Almi Invest. Inför beslut kring större investeringar inom medicinteknik kan projekt behöva genomgå klinisk testning innan de anses vara mogna. Även kopplat till denna frågeställning uppges Innovationssystemet i Uppsala ha ett nära samarbete.

Analys

Innovationsslussarnas samarbete med Almi/Innovationsbron är generellt sett välutvecklat. Idébärare skickas vidare till Almi från innovationsslussarna då detta anses relevant. Det finns även exempel där Almi skickar projekt vidare till innovationsslussen/testbädden som i fallet för Innovation Akademiska och för SLL Innovation. Det finns även exempel på nära samarbete där representanter för innovationsslussarna och Almi medverkar i samma beslutsgrupper kring idéutveckling. Ett exempel på ett nära samarbete är i Stockholm där innovationsslussens koordinatörer har tillgång till Almis databaser samt Almi i Östergötland som avsatt en del av en tjänst för att enbart arbeta med rådgivning inom hälso- och sjukvården. Liksom kring frågan om hur innovationsslussen samverkar med forskningen torde det generella arbetet för ett förstärkt

regionalt innovationssystem också påverka hur samverkan ser ut mellan innovationsslussarna och Almi.

4.1.3 Innovationsslussarnas samarbete med forskningen

En fråga i slututvärderingen har varit hur samarbetet ser ut mellan Innovationsslussen och forskningen. Innovator Skåne har i detta hänseende initierat ett samarbete med LUIS, vilket nämns ovan. SLL Innovation uppger att innovationsslussen har samarbeten med universiteten i regionen och kan vara en del av ett forskningsprojekt. Innovationsslussens inriktning på verksamhetsnära produkter gör att det även finns en tydlig avgränsning gentemot forskningen. Enligt representant för Västra Götalandsregionens innovationssluss tar de emot forskningsidéer. Dock kan dessa idéer ibland vara större processer som innovationsslussen inte har möjlighet att medverka i. Innovationssluss Västerbotten arbetar med forskning i öppna innovationsprocesser samt med Uminova Science Park. Enligt intervjuer med representanter för Innovation Akademiska finns samarbeten med forskning utifrån olika former. Ett samarbete finns med Entreprenörslabb och entreprenörskapsutbildningen. Idébärare kan genom detta samarbete få stöd från studenter i utvecklingen av affärsmodeller. Inom Innovation Akademiska och testbäddsverksamheten har det under den senaste tiden även inkommit forskningsprojekt, ofta utifrån att forskaren har en delad tjänst mellan landstinget och forskningen. Innovation Akademiska medverkar även i olika forum där landstinget/sjukvården och forskningen möts. Ett exempel är det nyligen startade Uppsala Forum för medicinteknik där det finns idéer om att doktorander ska kunna komma in och leta efter kliniska behov inom sjukvården. Där kan testbädden stödja med medicinteknisk utveckling.

Analys

Innovationsslussarna har utvecklat olika typer av relationer till forskning. Det finns exempel på forskningsprojekt där testning genomförs genom testbäddsverksamheten såsom inom Innovation Akademiska. Samarbete med forskningen kan sannolikt även bero på hur samarbetet ser ut i övrigt i det regionala innovationssystemet och vilka samsamarbetsinitiativ som finns kopplat till life science samt innovationsslussens verksamhetsinriktning. Innovationsslussarnas inriktning på verksamhetsnära innovationer, vilket konstaterades i halvtidsutvärderingen kan få påverkan på hur samarbetet utformas med forskningen.

4.2 Samverkan mellan innovationsslussar

Det finns generellt sett en öppenhet kring att lära från andra verksamheter enligt intervjuer med representanter för innovationsslussarna. Flera av de intervjuade representanterna beskriver att de blivit inspirerade av andra innovationsslussars arbete. Trots att innovationsslussarnas processer och förutsättningar skiljer sig från varandra finns exempel på där samverkan har lett till utveckling av innovationsslussen. Ett sådant exempel är Innovator Skåne, vars representant menar att kontakterna med Västra Götalandsregionens innovationssluss har lett till att antalet rådgivare med medicinsk bakgrund har ökat i verksamheten.

Förutom inspiration kring verksamhetsutvecklingen finns även ett behov av att utbyta erfarenheter kring olika frågeställningar som uppstår när hälso- och sjukvården samverkar med näringslivet. Frågor kan till exempel uppstå kopplat till hur Lagen om Offentlig Upphandling (LOU) ska tillämpas. Utifrån intervjuerna framkommer att ett samlat sätt för Sverige att arbeta med denna typ av funktioner behövs. Ett behov av samverkan mellan innovationsslussar och testbäddar nationellt nämns för att undvika att enskilda funktioner byggs upp i landet men även behov av ökad samverkan regionalt. NIVO-nätverket nämns som en plattform för att driva samsamarbetsarbete. Meningarna är dock delade kring hur aktivt nätverket är.

Analys

Vad avser samverkan mellan innovationsslussar konstaterades i halvtidsutvärderingen att det inte fanns något formaliserat samarbete mellan innovationsslussarna, att träffar hade skett på eget initiativ samt att ett behov av ökat erfarenhetsutbyte identifierades. Rekommendationen var då att samverkan mellan innovationsslussarna skulle öka för lärande och erfarenhetsutbyte, för att undvika dubbelarbete och för att skapa tydlighet mot idébärare. Samverkan mellan innovationsslussar tycks ha ökat sedan halvtidsutvärderingen. I vissa fall består samverkan i erfa-

renhetsutbyte men det finns även exempel där samverkan har resulterat i konkreta samarbeten.

Bedömningen är att behovet av samverkan mellan innovationsslussarna kvarstår. Detta blir viktigt både för att lära från framgångsfaktorer och hinder i uppbyggnaden av verksamheterna men även för att möjliggöra för specialisering och därmed ökad tydlighet mot idébärare i ett nationellt perspektiv.

4.3 VINNOVA som programägare

VINNOVA har intagit rollen som finansiär och genomfört årliga uppföljningar av innovationsslussarnas verksamhet. VINNOVA har därtill även deltagit i innovationsslussarnas nätverksträffar (en till två gånger per år), finansierat en lärandeworkshop (inom ramen för halvtidsutvärderingen), presenterat innovationsslussarnas verksamhet på olika konferenser och finansierat en studieresa till Innovationsslussen i Manchester i Storbritannien (denna resa organiserades av Innovation Akademiska). Kopplat till innovationsslussarna har VINNOVA initierat och finansierat NIVO-nätverket samt även grundat ett nätverk för lärande för innovationsverksamhet inom hälso- och sjukvård i Norden (Nordic innovation).

I slututvärderingen har en fråga varit hur samverkan med VINNOVA kan beskrivas. Generellt beskrivs dialogen och samarbetet som bra och tillmötesgående. VINNOVAs finansiering av innovationsslussarna och det nätverk som bildats uppfattas som positivt liksom myndighetens nationella roll och överblick kring satsningar. En av de intervjuade representanterna för landstingsledningarna menar att VINNOVAs finansiering är en form av katalysator för innovationsstrukturer och satsningar. En annan av de positiva aspekterna med samarbetet är att innovationsslussarna har kunnat arbeta på olika sätt och även inspirerats av varandra. Det finns, enligt intervjuer med representanter för innovationsslussarna, en medvetenhet från VINNOVA att innovationsslussarna är olika och har olika styrning.

En närmare dialog med innovationsslussarna efterfrågas dock genom att VINNOVA tar en ledande roll i organisationen av nätverksträffar. Idag finns en upplevelse kring att myndigheten enbart finansierar projekt och arbetar med uppföljning. Representanterna för innovationsslussarna identifierar sättet att mäta och indikatorer som problematiskt och att det finns utvecklingsmöjligheter i sättet att mäta innovationsslussarna. Exempelvis kan möjligheten att mäta personalens attityder kring innovation inom hälso- och sjukvården vara lika intressant att mäta som antalet idéer.

En av representanterna för innovationsslussarna menar även att VINNOVA möjligtvis kunde varit ännu tydligare kring behovet av självfinansiering efter programmets slut. Andra representanter menar att det har funnits en tydlighet kring behovet av självfinansiering. Ett-åriga finansieringsbeslut identifieras som en utmaning och den svårighet som detta innebär till exempel i fråga om rekrytering och i att behålla kompetens. I intervjuerna identifieras även behovet av att VINNOVA i finansiering av insatser gör en bedömning av hur olika insatser i en region hänger samman så att inte konkurrerande verksamheter uppstår.

Analys

Innovationsslussarna har genom NIVO-nätverket givits möjlighet att samverka med varandra och andra satsningar inom innovation för hälso- och sjukvården samt vård och omsorg i hela Sverige. Utifrån denna utvärdering är det intrycket att denna möjlighet inte nyttjas av innovationsslussarna i särskilt stor utsträckning.

I intervjuerna med innovationsslussarna har det i denna utvärdering framkommit att somliga innovationsslussare utgår från att VINNOVA kan ta aktiv roll i genomförandet. Detta blir exempelvis tydligt när innovationsslussarna förväntar sig att VINNOVA ska agera i det regionala innovationsarbetet eller att VINNOVA ska bistå innovationsslussarna i deras förankringsarbete. Som framgått tidigare definierades VINNOVAs ansvar till att handla om kunskapsspridning, främja samarbete, kommunikation och uppföljning. VINNOVA har även haft rollen som nationell finansiär av innovationsslussarna.

5. MÅLUPPFYLLELSE

Sammanfattning

- Satsningen på innovationsslussar inom hälso- och sjukvården har haft två kortsiktiga och sju långsiktiga målsättningar
- Bedömningen är att de båda målen på kort sikt är uppfyllda
- Bedömningen är att innovationsslussarnas aktiviteter skapar förutsättningar för att sex av de sju långsiktiga målsättningarna blir uppfyllda
- Den största utmaningen är att etablera processer för hur rollen gentemot upphandlingsenheterna ska se ut

VINNOVAs program kring satsningen på innovationsslussar har ett antal målsättningar. I följande kapitel analyseras respektive målsättning.

5.1 Måluppfyllelse på kort sikt

Mål: Att sex innovationsslussar har etablerats genom samverkan mellan offentlig verksamhet inklusive Almi Företagspartner AB och Innovationsbron AB samt med näringsliv och sjukvårdens system för upphandling

I halvtidsutvärderingens avsnitt 4.1. gjordes bedömningen att målet var delvis uppfyllt. Samtliga sex innovationsslussar hade vid tiden för halvtidsutvärderingen etablerat och upprättat processer för att fånga upp innovationer från hälso- och sjukvården, men bara tre innovationsslussar har egna processer för att utveckla innovationer från företag. Samma status gäller för innovationsslussarna idag. Innovationsslussarna har i flertalet regioner ett nära samarbete med Almi företagspartner/Innovationsbron. Kontakterna med näringslivet är goda, givet att innovationsslussarna har etablerat kontakter för att utveckla lösningar tillsammans med näringslivets aktörer. Samtliga innovationsslussar har upparbetat kontakter med respektive upphandlingsenhet. Dock finns idag inte upparbetade processer för hur samverkan med upphandlingsenheterna ska se ut.

Bedömningen är att innovationsslussarna har etablerats och att det finns en samverkan med Almi/Innovationsbron, näringslivet och sjukvårdens system för upphandling.

Mål: Att innovationsslussarna genom en strukturerad process har påbörjat att stödja, tillvarata och kommersialisera samt implementera potentiella produkt- och tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvård

Det konstaterades i halvtidsutvärdering att innovationsslussarna vid tillfället tagit fram strukturerade processer för att tillvarata potentiella innovationer inom hälso- och sjukvården. I slututvärderingen bekräftas denna bild och resultaten från innovationsslussarna visar att processerna är välfungerande. Såsom tidigare påvisats har 109 lösningar implementerats tack vare innovationsslussarnas verksamhet.

Bedömningen är att det idag finns strukturerade processer för att stödja, tillvarata, kommersialisera och implementera produkt- tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvården.

5.2 Måluppfyllelse på lång sikt

Mål: Välutvecklade innovationsslussar som tar tillvara på idéer inom hälso- och sjukvården, fungerar som noder för företag/innovationsupphandling

De innovationsslussar som finansierats genom VINNOVAs programsatsning har etablerat processer för att tillvarata innovationer som kommer inifrån hälso- och sjukvården. Ett antal basfunktioner återfinns inom alla innovationsslussar som är nödvändiga för att kunna utveckla produkter och tjänster inom hälso- och sjukvården (däribland möjligheter att testa och utveckla idéer). Andra funktioner återfinns endast hos enskilda innovationsslussar och varje innovationssluss har ett unikt erbjudande av tjänster. Det finns även exempel på innovationsslussar som arbetar med

ett nätverk av innovationscoacher vilket gör att innovationsslussarna når ut geografiskt och till olika typer av vårdgivare.

Några av slussarna har även etablerat processer för att bistå med företagets kontakter med hälso- och sjukvården (Innovation Akademiska, Innovationsslussen i Östergötland, SLL Innovation samt Innovationsslussen i Västerbotten). Erbjudandet mot företag är olika och förutsättningarna för innovationsslussarna skiljer sig åt vad gäller mandat och personella resurser. Slututvärderingen visar att innovationsslussarnas tjänsteerbjudande påverkas av huvudmannorganisationen, kommersiellt fokus, tidsperiod som innovationsslussen har verkat och landstings/regionernas syn på rollen kring innovation.

Gällande innovationsupphandling har de olika innovationsslussarna kommit olika långt. SLL Innovation sitter med i panel på regional nivå för att utveckla processer (metodbok för innovationsupphandling) och Innovator Skåne försöker etablera former för innovationstävlingar. För de övriga innovationsslussarna har arbetet kopplat till innovationsupphandling avstannat. Samtliga innovationsslussare har kontakter med upphandlingsenheterna, men flera innovationsslussare poängterar att den utvecklande rollen ligger i verksamheten. Innovationsslussarna upplever svårigheter med upphandlingsfrågor och denna utvärdering visar att innovationsslussarna inte har hittat en tydlig roll kopplat till innovationsupphandling.

Bedömningen är att samtliga innovationsslussare idag kan ta tillvara på idéer inom hälso- och sjukvården. Vidare görs bedömningen att fem av innovationsslussarna fungerar som noder för företag. I Skåne intar ClinTrials funktionen som kontaktnod för företag (vilket gör att detta inte blir relevant för Innovator Skåne). Ingen av innovationsslussarna har etablerat egna processer för innovationsupphandling.

Mål: Innovationsslussarna har etablerat en god förmåga och erfarenhet av att kommersialisera/implementera idéer för produkter och tjänster inom hälso- och sjukvården

Innovationsslussarna hittills har bidragit till att utveckla 109 lösningar som kommit till användning inom hälso- och sjukvården och sett till nuvarande status på innovationsslussarnas utvecklingsprojekt kommer takten av implementeringar att upprätthållas. Bedömningen är därför att innovationsslussarna har etablerat *en god förmåga* att implementera lösningar inom hälso- och sjukvården. Ingen av innovationsslussarna arbetar med att kommersialisera lösningar, utan lösningarna avyttras till företag som i sin tur kommersialiserar lösningarna. Bedömningen är således att innovationsslussarna skapar förutsättningar för kommersialisering.

Mål: Innovationsslussarna har genererat produkter och tjänster som har ökat kvaliteten och effektiviteten inom hälso- och sjukvården

Generellt kan sägas att tidshorisonten för att de långsiktiga effekterna av programmet ska uppstå är längre än den nuvarande programperioden. Bedömningen är att innovationsslussarnas arbete på sikt leder till effektivitets- och kvalitetsökningar inom hälso- och sjukvården då de nya lösningar som tagits fram får användning inom hälso- och sjukvården. Dessa nya idéer handlar ofta om hur verksamheten och processer kan förenklas och effektiviseras samt göras bättre för både personal och patienter.

Förutsättningar för långsiktiga effekter kopplat till ökad kvalitet och ökad effektivitet diskuteras vidare i avsnitten 6.3 och 6.4.

Mål: Ökat antalet patent och licenser samt ökat nyföretagandet inom hälso- och sjukvårdsområdet

Som framgår i kapitel 3 av rapporten har innovationsslussarna bidragit till att skapa fem patent och fyra mönsterskydd. Förklaringen till detta återfinns i analysen i avsnitt 3.2.1.

Innovationsslussarna har bidragit till att öka nyföretagandet. Detta framgår också i avsnitt 3.3.

Bedömningen är att innovationsslussarna till viss del har ökat patent/licenser.⁶ Innovationsslussarna har bidragit till att öka nyföretagandet inom hälso- och sjukvården.

Mål: Ökad samverkan mellan företag och hälso- och sjukvården

Kontaktytorna mellan innovationsslussarna och företagen är flera. Som framgår i kapitel 3 av denna rapport finns det befintliga strukturer i alla landsting/regioner för att utveckla projekt tillsammans med företag. Fyra innovationsslussar har i varierande grad själva utvecklat processer för att ta tillvara på företagets behov och resultaten från denna utvärdering visar att processerna fungerar väl. Kontakterna med näringslivet begränsar sig inte till att ta tillvara företagets behov, utan innovationsslussarna arbetar även med företag i syfte att avyttra idéer eller att matcha företag med idégivare som kommer från personer inifrån hälso- och sjukvården. Innovationsslussarna arbetar även med företag för att utveckla prototyper. Detta sker på en ren kommersiell basis och här är innovationsslussarna köpare av företagets tjänster. Som framkom i halvtidsutvärderingen (och som bekräftas i denna utvärdering) kan innovationsslussarna förstärka kontakterna med privata vårdgivare.

Bedömningen är att innovationsslussarna bidragit till att stärka samverkan mellan företag och hälso- och sjukvården.

Mål: Ökad innovationsupphandling som lett till högre kvalitet och effektivare hälso- och sjukvård samt ökad tillväxt för företag i Sverige

Som framkommit tidigare i denna rapport har ingen av innovationsslussarna utvecklat processer för att arbeta strukturerat med innovationsupphandling. Det arbete som bedrivs inom innovationsupphandling är fortfarande på utvecklingsstadiet. Då arbetet med innovationsupphandling inte har utvecklats kan det heller inte leda till ökad kvalitet och effektivitet samt tillväxt. Bedömningen är därför att detta mål inte har uppnåtts.

Mål: Tillväxt hos företag och ökat intresse hos personalen inom hälso- och sjukvården att vidareutveckla idéer för nya produkter och tjänster

Av de totalt 109 lösningar som implementerats inom hälso- och sjukvården kommer 63 lösningar från företag som nyttjat innovationsslussarnas tjänster. Eftersom de kommit till användning kan det antas att detta leder till tillväxt i företagen. Vad avser ökat intresse kring innovation inom hälso- och sjukvården är det tydligt i slututvärderingen att attityderna till innovation har förstärkts. Detta är en aspekt som identifieras av både representanter för innovationsslussar och landstingsledning.

Bedömningen är att innovationsslussarnas bidrar till att skapa förutsättningar för tillväxt i företag och bidrar till ett ökat intresse hos personalen att vidareutveckla sina idéer.

⁶ Innovationsslussarna arbetar inte med licenser utan med att avyttra lösningar till näringslivet

6. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÅNGSIKTIGA EFFEKTER

Sammanfattning

- Samtliga innovationsslussar har goda förutsättningar att bli en permanent verksamhet inom landstinget/regionen
- Resultaten som framkommit i slututvärderingen visar att satsningen på innovationsslussar har goda förutsättningar att bidra till en förbättrad hälso- och sjukvård i form av ökad kvalitet och ökad effektivitet
- Analysen av resultaten från slututvärderingen visar att innovationsslussarnas aktiviteter bidrar till att skapa förutsättningar för ekonomisk tillväxt i form av nyföretagande och tillväxt i befintliga företag

Inom ramen för halvtidutvärderingen utvecklades effektlogiken för satsningen på innovationsslussar och önskvärda resultat samt effekter fastslogs. Som ett resultat av dessa diskussioner tog VINNOVA och RMC gemensamt fram en så kallad effektlogik i form av ett flödesschema för hur utförda aktiviteter bidrar till resultat och effekter. En förenklad version av effektlogiken återfinns i denna rapport's Figur 1.

I följande kapitel analyseras förutsättningarna för att innovationsslussarna ska leda till långsiktiga resultat och effekter.

Som framgår i denna rapport's effektlogik innefattar innovationsslussarnas förväntade långsiktiga resultat och effekter följande:

- Innovationsslussarnas förutsättningar att bli en permanent verksamhet
- En ökad effektivitet inom hälso- och sjukvården
- En ökad kvalitet inom hälso- och sjukvården
- Förändrade attityder i hälso- och sjukvården
- Tillväxt i befintliga företag
- Ökat antal nya företag

6.1 Innovationsslussarnas förutsättningar för att bli en permanent verksamhet

En viktig frågeställning i slututvärderingen är om innovationsslussarna idag ses som en långsiktig lösning i landstingen och huruvida det finns långsiktigt uppbyggda strukturer för att ta hand om innovationer inom hälso- och sjukvård. Kopplat till dessa frågeställningar är även frågan om hur finansieringsmodellen för innovationsslussarna ser ut.

Innovationssluss	Placering och finansieringsmodell
Innovator Skåne	I slutrapporten för Innovator Skåne framgår att innovationsslussen har fört en dialog med Region Skåne under 2013 samt att denna dialog även förts med ledningen för Region Skåne för att konkretisera uppdrag och frågor om finansiering. Innovator Skåne menar att innovationsslussen är en del av Region Skånes långsiktiga verksamhet. Finansieringsmodellen i dagsläget är att innovationsslusser erhåller ett fast bidrag från Region Skåne (genom bolaget Skåne Holding AB) och en del (cirka 15 procent) kommer från intäkter av Innovator Skånes projekt och produkter.
SLL Innovation	SLL Innovation har blivit en del av landstinget. Detta efter ett fullmäktigebeslut som även innebär att slussen har ett landstingsövergripande uppdrag. Enligt intervju med representant för landstinget har även ett idéråd etablerats som samarbetar med SLL Innovation samt en innovationsplats på Huddinge sjukhus bildats internt på Karolinska. Enligt landstingsledningen finns en långsiktig lösning på innovationsslussens verksamhet. Innovationsslussen finansieras år 2014 till cirka 20 procent från externa intäkter, cirka 15 procent från övriga offentliga medel och resterande 65 procent från det egna landstinget. På lång sikt är målsättningen att SLL Innovation

	ska finansieras med en tredjedel från externa intäkter, en tredjedel från landstinget och en tredjedel från övriga offentliga medel.
Innovation Akademiska	Innovationsslussens verksamhet är permanent utifrån beslut i landstingsstyrelsen. Organisatoriskt placeras verksamheten i landstingets centrala enhet för verksamhetsutveckling. Det pågår även en utredning kring en samlad Forsknings- och utvecklingsenhet som även omfattar innovationsfrågor. Enligt intervju med representant för landstingsledning finns idag strukturer uppbyggda som kan bilda grund för en långsiktighet. Landstinget har inte tagit steget till full förvaltning men i strategidokument för sjukhuset finns innovationsfrågorna med. Innovationsslussen finansieras idag av Region Uppsala och från landstinget under en treårig projektperiod.
Innovationssluss Västerbotten	Innovationsslussen finansieras av landstinget och är en permanent del av landstingets verksamhet. Innovationsslussens organisatoriska tillhörighet är Region Västerbotten. Enligt Landstingsdirektören fanns det vid hans tillträde (januari 2013) redan ett politiskt uttalat stöd för att innovationsslussen skulle bli en permanent del av Landstingets budget. Innovationsslussens organisatoriska placering anses vara gynnsam eftersom Region Västerbotten har det regionala utvecklingsansvaret i Västerbottens län.
Västra Götalandsregionens innovationssluss	Enligt intervju med representant för landstingsledning kommer beslut att tas som gör att verksamheten blir än mer integrerad i landstingets verksamhet. Under 2014 ska ett förslag arbetas fram på uppdrag av regionutvecklingsdirektören kring innovationsslussens fortsatta verksamhet, organisering och finansiering. Det kommer att ske en större fördelning av ansvar kring innovationsfrågor på de tio verksamhetsområdena inom regionen. Detta för att även involvera ledningarna för olika delar av hälso- och sjukvården i innovationsfrågorna. Det finns idag en uppbackning kring innovationsslussen som en långsiktig lösning både utifrån hälso- och sjukvårdssidan i Region Västra Götaland och näringslivssidan. Enligt intervjuer bereds alla ärenden som handlar om forskning och utveckling kopplat till Life Science tillsammans. Det finns även planer på att koppla samman verksamheten med Gothia Forum. För närvarande finansieras verksamheten genom regionutvecklingsnämnden Västra Götalandsregionen.
Innovationssluss Östergötland	Enligt intervju med representant för landstingsledning är innovationsslussen en del av landstingets ordinarie verksamhet och finansieras årligen av verksamhetsanslag. Ett arbete pågår för att skapa en samlad välfungerande modell för olika delar av innovationsverksamheten. Enligt slutrapporten för Innovationssluss Östergötland ökar kliniska tester och innovationsslussen använder kliniker och mottagningar som testbäddar. Detta gör att verksamheten engagerar klinik- och centrumchefer och det blir ett naturligt sätt att förankra fördelarna med att också personalen kan komma med idéer. Innovationsslussen ses som en del av landstingets löpande verksamhet och det finns en bred förankring att innovationsslussen ska finansieras av landstingets medel i ett längre perspektiv.

Bedömningen är att det finns mycket goda förutsättningar för att innovationsslussarna ska bli en permanent del av landstingens/regionernas verksamhet, i de fall de inte redan är så.

6.2 Ökad effektivitet inom sjukvården till följd av innovationsslussarna

I halvtidsutvärderingen konstaterades att det vid tillfället inte var möjligt att göra en rättvis bedömning kring huruvida innovationsslussarna bidragit till ökad effektivitet inom hälso- och sjukvården men att förutsättningarna var goda. Detta eftersom innovationsslussarna främst bidrar till verksamhetsnära och inkrementella innovationer, vilket innebär successiva förbättringar av verksamheten. En fråga har ställts till representanter för innovationsslussarna och landstingsledningarna i slututvärderingen kring hur de ser på förutsättningarna för att nå ökad effektivitet inom sjukvården till följd av satsningen på innovationsslussar. Flertalet av de intervjuade anser att det krävs flera olika insatser för att öka effektiviteten inom vården. Det krävs även en rad olika insatser kopplat till innovation för att få en reell stor påverkan på effektiviteten. Däremot anser de intervjuade i ledningspositioner på landstingen/regionerna att innovationsslussarnas etablering är ett första steg och att de lösningar som idag utvecklas genom innovationsslussarnas verksamhet ofta bidrar till ökad effektivitet. En av de intervjuade representanterna för landstingsledningarna menar till exempel att det inte är sannolikt att personalen inom hälso- och sjukvården kommer fram till lösningar som tar mer tid av personalen. En ny idé utgår snarare från ett behov eller problem och en vilja av att förenkla och förbättra. I intervjuerna ges även exempel på nya lösningar som utvecklats genom innovationsslussarna, som köpts in av landstingen och som effektiviserat processer och sparat tid. En av intervjupersonerna menar även att en ny lösning ofta ger "ringar på vattnet" och bidrar till nya idéer på andra lösningar.

Som framgår i satsningens programlogik (figur 1 i halvtidsutvärderingen) är en av utlysningens målsättningar på lång sikt att etablera "välutvecklade innovationsslussar som tar till vara de idéer inom hälso- och sjukvården och fungerar som noder för företag/innovationsupphandling". Detsamma gäller för innovationsslussarnas förmåga för att etablera processer för att kommersialisera och implementera lösningar inom hälso- och sjukvården.

Bedömningen är att det finns förutsättningar för att innovationsslussarnas arbete långsiktigt bidrar till en ökad effektivitet inom hälso- och sjukvården.

6.3 Kvalitetsökningar inom sjukvården till följd av innovationsslussarna

Även kopplat till frågan om ökad kvalitet inom sjukvården till följd av innovationsslussarna konstaterade halvtidsutvärderingen svårigheten att bedöma den faktiska kvalitetsökningen i ett så tidigt skede, men att förutsättningarna för kvalitetsökning var goda. Detta följer samma resonemang som i föregående avsnitt gällande ökad effektivitet. Relaterat till denna fråga menar de intervjuade representanterna för innovationsslussarna och landstingsledningarna att frågan om kvalitet är större än innovationsslussarnas verksamhet men att det finns förutsättningar för kvalitetsökningar tack vare innovationsslussarnas verksamhet samt att det är viktigt att ha ett långsiktigt perspektiv på denna frågeställning. Det tar lång tid för en idé som utvecklas av personalen att bli en ny produkt eller tjänst. Förutsättningar för kvalitetsökningar är enligt intervjupersonerna att nya lösningar verkligen implementeras i hälso- och sjukvården. Samarbete mellan hälso- och sjukvård samt näringsliv kan bidra till ökad kvalitet. Nya implementerade lösningar kan bidra till ökad kvalitet och tid över vilket i sin tur kan leda till kvalitetsförbättringar.

Eftersom det finns förutsättningar för ökad effektivitet som ett resultat av innovationsslussarnas arbete görs bedömningen att innovationsslussarna även bidrar till ökad kvalitet.

6.4 Förändrade attityder kring innovation inom hälso- och sjukvården

I halvtidsutvärderingen av satsningen på innovationsslussar synliggjordes att alla innovationsslussar arbetat för attitydförändringar och att kommunikationsarbetet både handlade om att marknadsföra innovationsslussen som verksamhet men även för att förankra verksamheten i det egna landstinget. I de intervjuer som har genomförts med representanter för landstingsledningar anges att förutsättningarna för förändrade attityder inom hälso- och sjukvården har förstärkts genom innovationsslussarna. En av dessa personer menar att attityder inte ändras från en dag till en annan men att de flesta medarbetarna idag är mer kreativa än tidigare. En annan representant från landstingens ledning menar att just attitydfrågorna är en tydlig effekt av innovationsslussarnas arbete. Enligt en tredje av de intervjuade representanterna för landstingsledningar är det en mycket stor skillnad i attityder och innovationsslussen anses i hög grad påverkat dessa attityder. Det faktum att ett stort antal personer har tagit sin idé vidare har visat att alla har möjlighet att utveckla idéer och inte enbart en kategori av medarbetare.

I intervjuer med representanter för innovationsslussar framgår att det krävs mycket arbete för att förändra attityder. Ett sätt att fortsätta arbetet för förändrade attityder kan vara att utbilda chefer inom hälso- och sjukvården. Det blir även viktigt att kunna mäta attitydförändringar.

Inom ramen för slututvärderingen har det framkommit att attityderna till innovation inom hälso- och sjukvården har förbättrats genom innovationsslussarnas arbete. Det finns dock andra aspekter som kan ha påverkat attityderna, såsom att det idag finns ett ökat fokus på innovation även i offentliga organisationer. Bedömningen är att det finns förutsättningar för att innovationsslussarnas aktiviteter ska leda till förändrade attityder.

6.5 Tillväxt i befintliga företag

Såsom påvisats i föregående kapitel har innovationsslussarnas arbete skapat förutsättningar för tillväxt i befintliga företag. I utvärderingen har det framkommit att innovationsslussarna har olika typ av påverkan på olika typer av företag. Det förefaller som att innovationsslussarnas inverkan på tillväxten i större medicintekniska bolag med längre erfarenhet av verksamhet i Sverige är högst begränsad då upparbetade kontakter med hälso- och sjukvården och kunskap om regelverk kring exempelvis upphandling redan existerar i dessa bolag, varför kontakten med innovationsslussarna är begränsad. För nyligen etablerade utländska bolag med verksamhet i Sverige (ofta del av utländsk koncern) samt mindre företag tyder utvärderingen dock på att innovationsslussarnas tjänsteerbjudande avsevärt förenklat och accelererat processen för att komma i kontakt med vården eller ta en ny produkt till marknaden och därmed bidragit till tillväxt i dessa företag.

För de mindre företagen har innovationsslussarnas stöd självfallet en större inverkan på dess fortsatta utveckling och tillväxt än för större koncerner som varit i kontakt med innovationsslussarna.

Bedömningen är att innovationsslussarna fyller en viktig funktion för vissa typer av företag. Innovationsslussarna förefaller således skapa förutsättningar för att skapa tillväxt i de företag som har nyttjat innovationsslussarnas tjänster.

6.6 Ökat antal nya företag

Som framgår i denna rapports kapitel 3 har innovationsslussarna bidragit till att skapa 12 enskilda firmor, 22 aktiebolag och ett handelsbolag. Detta är i sig en indikator på att innovationsslussarna har bidragit till att coacha fram idéer som anses tillräckligt bra för att idégivare ska ta risken att starta företag.

Bolagen har tillsammans en registrerad omsättning på cirka fem miljoner kronor. Merparten av bolagen har ingen registrerad omsättning och samtliga bolag är i dagsläget så kallade mikroföretag (färre än nio anställda) och befinner sig i tidiga faser.

Bedömningen är att innovationsslussarna kommer att bidra till att skapa nya företag även i framtiden.

7. ÖVERGRIPANDE SLUTSATSER

Sammanfattning

- Innovationsslussarna har etablerat processer för att gynna innovation inom hälso- och sjukvården
- Innovationsslussarna har genererat goda resultat vad gäller nya lösningar och det finns goda förutsättningar för att satsningen ska bidra till långsiktiga effekter
- Det finns en god samverkan mellan innovationsslussarna och andra innovationsfrämjande aktörer
- Det finns idag en samverkan mellan innovationsslussarna men samverkan och helhetssynen nationellt behöver öka kring innovationsstrukturerna för hälso- och sjukvården
- Effektiviteten i satsningen bedöms som hög
- Även om innovationsslussarna är permanenta finns det utmaningar kopplat till långsiktighet

I detta avslutande kapitel redovisas RMCs analys och slutsatser kring VINNOVAs satsning på innovationsslussar inom hälso- och sjukvården.

7.1 Innovationsslussarna har etablerat processer för att gynna ett kreativt klimat och tillvarata innovationer som kommer inifrån hälso- och sjukvården

De innovationsslussar som finansierats genom VINNOVAs programsatsning har etablerat processer för att gynna ett kreativt klimat och tillvarata innovationer som kommer inifrån hälso- och sjukvården. Ett antal basfunktioner återfinns inom alla innovationsslussar som är nödvändiga för att kunna utveckla produkter och tjänster inom hälso- och sjukvården (däribland möjligheter att testa och utveckla idéer). Andra funktioner återfinns endast hos enskilda innovationsslussar. Varje innovationssluss har ett unikt erbjudande av tjänster. Det finns även exempel på innovationsslussar som arbetar med ett nätverk av innovationscoacher vilket gör att innovationsslussarna når ut geografiskt och till olika typer av vårdgivare. Ett bra exempel på detta är Västra Götalandsregionens innovationssluss där nio så kallade idétransportörer har funktionen att vara den första kontakten in till innovationsslussen. Några av slussarna har även etablerat processer för att bistå i företags kontakter med hälso- och sjukvården (Innovation Akademiska, Innovationsslussen i Östergötland, SLL Innovation samt Innovationsslussen i Västerbotten). Erbjudandet mot företag är olika utvecklat och förutsättningarna mellan innovationsslussarna skiljer sig åt vad gäller mandat och personella resurser. Slututvärderingen visar att innovationsslussarnas tjänstererbjudande är påverkade av huvudmannorganisationen, kommersiellt fokus, tidsperiod som innovationsslussen har verkat och landstingens/regionernas syn på rollen kring innovation.

Slutsats: RMC bedömer att det idag finns utvecklade processer för att tillvarata idéer inom hälso- och sjukvården i de innovationsslussar som finansierats i VINNOVAs program. Slututvärderingen fastslår att innovationsslussarna har olika utbud av tjänster.

7.2 Goda resultat kring nya lösningar och förändrade attityder kring innovation

Slututvärderingen visar att en nytta som innovationsslussarna bidragit med är ett kreativt klimat inom hälso- och sjukvården samt att personalen nu i större utsträckning har möjligheter att utveckla sina idéer och bidra till förbättringar i den egna verksamheten. Samtidigt kan det konstateras att innovationsslussarna hittills har bidragit till att utveckla 109 lösningar som kommit till användning inom hälso- och sjukvården. Innovationsslussarna har bidragit till att utveckla fem patent och fyra mönsterskydd. Därtill har innovationsslussarna även bidragit till grundandet av tolv enskilda företag, ett handelsbolag och 22 aktiebolag. Samtliga företag är mikroföretag och befinner sig i tidiga utvecklingsfaser. De innovationer som utvecklas består till största delen av verksamhetsnära lösningar. I slututvärderingen visas att tempot för implementering av nya lösningar från innovationsslussarna har ökat jämfört med tiden för halvtidsutvärderingen. Nuvarande status för innovationsslussarnas utvecklingsprojekt (april 2014) visar att det nuvarande implementeringstempot kommer att upprätthållas. Detta är intressanta resultat som indikerar goda långsiktiga förutsättningar för att uppnå resultat. Samtidigt är det viktigt att poängtera att utveckling och implementering av lösningar inom hälso- och sjukvården tar lång tid. Det finns även utmaningar och hinder kopplat till främst upphandling.

Slutsats: RMC bedömer resultaten som goda avseende de nya lösningar som kommit till användning. RMC bedömer vidare att det finns en positiv utveckling för samtliga innovationsslussar och att innovationsslussarna har bidragit till ett mer kreativt klimat inom de respektive landstingen/regionerna.

7.3 Det finns goda förutsättningar för långsiktiga effekter

Inom ramen för halvtidutvärderingen utvecklades effektlogiken för satsningen på innovationsslussar och det konstaterades att önskvärda resultat från satsningen var långsiktiga etablerade strukturer för att ta hand om innovationer inom hälso- och sjukvården, nya implementerade lösningar i hälso- och sjukvården samt kommersialiserade lösningar. Innovationsslussarnas verksamhet innebär idag att långsiktiga strukturer är uppbyggda för att tillvarata innovationer från hälso- och sjukvården. Måluppfyllelsen är därmed god kopplat till uppbyggnad av strukturer. Vad avser implementering av nya lösningar inom hälso- och sjukvården har implementeringstempot ökat sedan halvtidutvärdering. Detta bedömer RMC skapar goda förutsättningar för långsiktiga effekter kring implementering. Vad avser kommersialiseringsgrad måste innovationsslussarna bedömas enskilt. Idag har ett trettiotal företag startats baserat idéer som utvecklats inom innovationsslussarnas verksamhet. Vidare har innovationsslussarna tillsammans bidragit till att 63 företag kommersialiserat lösningar som utvecklats tillsammans med innovationsslussarna. De lösningar som utvecklats inifrån hälso- och sjukvården har inte varit möjliga att följa upp i slututvärderingen avseende kommersialisering. RMC bedömer att slussarna även har utvecklat lösningar som inte har kommersialiserats. Företagskontakter bidrar till att skapa kommersiella lösningar. Om huvudmålet är kommersialisering skulle det vara mer effektivt att endast arbeta i ett utifrån-in perspektiv. Med detta sagt anser RMC att processerna för att stödja medarbetarnas idéer skapar en rad mervärden. RMC bedömer att resultaten kring kommersialisering är goda givet projektets löptid och omfattning.

Tidshorizonten för att de långsiktiga effekterna av programmet ska uppstå är längre än den nuvarande programperioden. Identifierade långsiktiga effekter är ökad effektivitet och kvalitet inom hälso- och sjukvården. RMC gör bedömningen att innovationsslussarnas arbete på sikt leder till effektivitets- och kvalitetsökningar inom hälso- och sjukvården då de nya lösningar som tagits fram får användning inom hälso- och sjukvården. Dessa nya idéer handlar ofta om hur verksamheten och processer kan förenklas och effektiviseras samt göras bättre för både personal och patienter. Vad avser förändrade attityder kring innovation inom hälso- och sjukvården är det tydligt i slututvärderingen att attityderna till innovation med stor sannolikhet har förstärkts. Detta är en aspekt som identifieras av både representanter för innovationsslussar och landstingsledning. Vad avser de långsiktiga målsättningarna kring tillväxt i företag och ökat antal nyföretagande anser RMC att det finns goda förutsättningar för att detta ska uppnås, eftersom det under programperioden både har startats nya företag samt att befintliga företag har kunnat implementera nya produkter.

Slutsats: RMC bedömer att måluppfyllelsen för VINNOVAs satsning på innovationsslussar är god på resultatnivå samt att förutsättningar finns för långsiktiga effekter.

7.4 Det finns synergier och samverkan mellan innovationsslussarnas arbete och andra innovationsfrämjande aktörer

En övergripande slutsats är att innovationsslussarna i hög grad samverkar med andra aktörer i regionen som arbetar för att stödja innovation. I denna samverkan har innovationsslussarna ofta en tydlig roll genom verksamheternas tillgång till hälso- och sjukvården. Liksom i halvtidutvärderingen kan det konstateras att regionala innovationssystem som under en längre tid haft en inriktning på life science har skapat ett samarbete och en rollfördelning mellan aktörer vilket också skapar goda förutsättningar för innovationsslussarnas arbete. Samverkan med forskning görs på olika sätt i innovationsslussarna. Graden av samverkan med forskning kan påverkas av innovationsslussarnas inriktning på verksamhetsnära innovationer samt hur innovationsslussen deltar i olika samsarbetsinitiativ kring life science i regionen. Samarbetet med Almi/Innovationsbron är generellt välutvecklat och ofta ömsesidigt.

Slutsats: RMC gör den övergripande bedömningen att rollen för innovationsslussarna ofta är tydlig i det regionala innovationssystemet och att samarbetet är relativt välutvecklat med andra in-

novationsstödjande aktörer. Regionala innovationssystem där det finns en tidigare samverkan kring life-science underlättar för innovationsslussarnas arbete.

7.5 Det finns idag en samverkan mellan innovationsslussar men samverkan och helhetssy- nen nationellt behöver öka kring innovationsstrukturerna för hälso- och sjukvården

De innovationsslussar som är finansierade genom VINNOVAs program har sedan halvtidsutvärderingen förstärkt samverkan. Samtidigt kvarstår behoven av samverkan mellan innovationsslussarna för att lära av varandras arbetssätt och processer samt för att hitta andra typer av synergier. Det har även framkommit i slututvärderingen att det behövs en ökad samordning och systemsyn nationellt kring uppbyggnaden av innovationsfrämjande infrastruktur kopplat till hälso- och sjukvården.

Slutsats: RMC gör bedömningen att det även fortsättningsvis krävs samverkan och ökad system-syn kring hur de olika innovationsfrämjande strukturerna kring hälso- och sjukvården i Sverige ska fungera tillsammans.

7.6 Effektiviteten i satsningen bedöms vara hög

Slututvärderingen visar, vilket tidigare nämnts, att 30 företag har bildats och 109 lösningar har implementerats i hälso- och sjukvården samt att tillämpningstakten ökat sedan halvtidsutvärdering. Satsningen har dessutom bidragit till att det idag finns uppbyggda processer och strukturer för hur idéer inom hälso- och sjukvården kan tas om hand. Givet satsningens omfattning på ca 80 mkr bedömer RMC satsningens effektivitet som hög givet investeringen.

Slutsats: RMC bedömer effektiviteten i satsningen på innovationsslussar som hög.

7.7 Innovationslussarna har idag blivit permanenta delar av respektive landsting/region men det finns utmaningar kopplat till långsiktighet

I slututvärderingen visas att innovationsslussarna i hög utsträckning blivit en del av landstingens/regionernas verksamhet och att innovationsslussarna ofta ingår i långsiktiga strategier för hur innovation inom hälso- och sjukvården kan främjas. Detta visar på att det finns goda förutsättningar för hållbarhet i satsningen. Samtidigt identifieras ett antal utmaningar i slututvärderingen kopplat mot långsiktighet. En identifierad utmaning är risken med för korta tidsperspektiv på när resultat och effekter ska uppstå kopplat till innovation inom hälso- och sjukvården. Satsningar på innovation i hälso- och sjukvården bör sannolikt ha långa tidsperspektiv då det tar tid innan nya lösningar är implementerade. En annan identifierad utmaning rör ekonomiska resurser inom landstingen/regionerna och risken att innovation och mer långsiktig utveckling blir bortprioriterat vid exempelvis ekonomiska neddragningar. Politikens förståelse för vikten av innovation är en framgångsfaktor för att landstingen/regionerna ska prioritera satsningar såsom innovationslussarna. Personalens tid att ägna åt idéutveckling är en tredje identifierad utmaning samt vikten av att innovationsslussarna kan bibehålla och utveckla kompetens med erfarenheter både från hälso- och sjukvården samt näringslivet.

Slutsats: RMC bedömer förutsättningarna för hållbarhet i satsningen på innovationsslussar som god. Samtidigt finns det utmaningar på olika nivåer för hållbarhet och särskilt kritisk är politikens förståelse för vikten av att satsa på innovation samt att dessa insatser kräver tid för att uppnå effekter.

8. REKOMMENDATIONER

Nedan presenteras rekommendationer inför framtiden utifrån de lärdomar som dragits i slututvärderingen kring VINNOVAs satsning på innovationsslussar inom hälso- och sjukvården.

- Satsningen på innovationsslussar inom hälso- och sjukvården bör ses utifrån ett långsiktigt perspektiv. Det är även viktigt att analysera kopplingen mellan de näringspolitiska målen om tillväxt och nyföretagande och mål som är mer kopplade till hälso- och sjukvården som attraktiv arbetsplats för medarbetare. Målen är inte motstridiga men kan få konsekvenser kopplat till utformningen av innovationsslussarna. En innovationssluss som inte har som huvudmål att bidra till kommersialisering kommer att ha ett bredare fokus och även utveckla lösningar som inte har ett potentiellt kommersiellt värde. För politiker inom hälso- och sjukvårdsområdet kommer sannolikt frågor om kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården att väga tyngre än näringspolitiska mål om tillväxt.
- Skapa sätt att mäta attitydförändring kopplat till innovation inom hälso- och sjukvården. Slututvärderingen pekar på att ett viktigt resultat från satsningen på innovationsslussar är just attitydförändring. Attitydförändringar kring möjligheten att utveckla idéer är med stor sannolikhet en kritisk framgångsfaktor för att idéer sen ska utvecklas, implementeras och kommersialiseras. Genom att mäta förändringar i attityder samt i olika delar av hälso- och sjukvården kan viktig information synliggöras kring hur innovation kan förstärkas som en del av verksamhetsutvecklingen i landstingen/regionerna.
- Utred hur processer kan utformas inom landstingen/regionerna kring att fånga upp behov av innovation inom olika områden samt hur innovationsinsatser kan stimuleras för att möta dessa behov. Det kan vara intressant att kombinera satsningar för att ta tillvara medarbetarnas idéer med även att arbeta mer strategiskt med idégenerering inom hälso- och sjukvården kopplat till de behov som finns kring innovation utifrån mer övergripande analyser.
- Analysera betydelsen av hur samverkan ser ut i det regionala innovationssystemet kring life-science och vad detta får för påverkan på innovationsslussarnas arbete med att stödja idébärare. Detta eftersom både halvtidsutvärderingen och slututvärderingen pekar på betydelsen av samverkan i det regionala innovationssystemet.
- Utveckla den nationella samordningen avseende satsningar på innovation inom hälso- och sjukvården. Utifrån att olika funktioner nu har initierats kopplat till innovationsslussar och också testbäddar finns ett behov i framtiden av ökad specialisering och rollfördelning. Det bli fortsatt viktigt att utveckla och stärka erfarenhetsutbytet mellan innovationsslussarna för att sprida framgångsrika sätt att arbeta samt för att undvika kostnadsineffektivt dubbelarbete. I detta arbete är även det internationella perspektivet viktigt och hur Sverige kan lära från satsningar på motsvarande stödstrukturer i andra länder.
- Istället för breda upphandlingar genomföra innehållsmässigt smalare upphandlingar där flera landsting och regioner går samman för att nå den kritiska massa beställningar som gör upphandlingen intressant för företagen. En återkommande utmaning för gemensamma upphandlingar är dock att en betydande andel innovationer är IT-baserade, vilket försvåras av att landstingen använder olika datasystem.

BILAGOR

1. Utvärderingens metod

De huvudsakliga datakällorna som använts för denna rapport är intervjuer med representanter för innovationsslussarna, företag som tagit del av innovationsslussarnas tjänster, intervjuer med landstingens/regionernas ledningar samt innovationsslussarnas lägesrapporteringar till VINNOVA (årliga enkäter 2010, 2011, 2012 och slutrapport 2013). Genom VINNOVAs enkäter har RMC kunnat ta del av bl.a. kvantitativa data avseende idéflöde, kommunikationsarbete och antal utvecklingsprojekt. Halvtidutvärderingen av innovationsslussarna också använts som en informationskälla.

De olika datakällorna presenteras kortfattat nedan.

Dokumentstudier

Vid sidan av de årliga enkätuppföljningarna och slutrapporterna har RMC också använt sig av innovationsslussarnas PPT-presentationer som beskriver goda exempel på projekt som utvecklats eller har utvecklats i innovationsslussarnas regi.

VINNOVAs enkätundersökningar har använts som källa i denna utvärdering för att följa innovationsslussarnas verksamhet vad gäller idéflöde, antal utvecklingsprojekt, arbetsätt, förankring, kommunikationsarbete, antal företagskontakter, nystartade företag och äganderettsfrågor. Enkäterna har kompletterats genom muntlig och skriftlig kommunikation med innovationsslussarna.

Intervjuer

Inom ramen för halvtidutvärderingen har Ramböll genomfört telefonintervjuer med personer som arbetar med innovationsslussarna. Telefonintervjuer har genomförts med beslutsfattare i landsting/regionerna samt 18 intervjuer med företag som varit i kontakt med innovationsslussarna.

RMC har använt sig av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att en intervjuguide har använts för att säkerställa att viktiga frågeställningar behandlas under intervjun, samtidigt som intervjuaren har utrymme att ställa följdfrågor och respondenten har utrymme att resonera fritt och diskutera frågor som inte ingår i intervjuguiden.

Intervjuerna med företag som varit i kontakt med respektive innovationssluss har genomförts med personer som innovationsslussarna själva har valt ut. Det kan antas att innovationsslussarna har valt ut företag som har varit framgångsrika i att utveckla sina innovationer. Det finns därmed en risk för att dessa personer inte är representativa för alla företag som har varit i kontakt med innovationsslussarna.

2. Analysram

Tabell 10: Utvärderingens analysram

Utvärderingskriterier	Delar	Frågeställningar
Resultat och mål på kort sikt	Antal idéer som utvärderats av innovationsslussarna	Hur många idéer har innovationsslussarna utvärderat?
		Hur fördelar sig idéerna utifrån kvinnor/män?
		Hur fördelar sig idéerna utifrån att de kommer inifrån hälso- sjukvården/respektive utanför hälso- sjukvården?
		Hur fördelar sig idéerna utifrån tjänster/varor/applikationer

	Etablerade processer för att gynna ett kreativt klimat och tillvarata innovationer inom HoS	Har innovationsslussarna etablerat processer för att ta tillvara innovationer inom hälso- och sjukvård? Har innovationsslussarna etablerat processer för att gynna ett kreativt klimat? Hur yttrar sig detta kreativa klimat?
		Har innovationsslussarna etablerat processer för att ta tillvara innovationer från privata vårdgivare? Har slussarna interagerat med privata vårdgivare? Finns det några särskilda utmaningar med att arbeta med primärvården?
		Vad betyder förhållandet till fribrev/licensiering i förhållande till de resultat man får?
		Hinder respektive framgångsfaktorer för måluppfyllelse?
	Etablerade processer för att assistera företag	Hur beskriver innovationsslussen processen för att assistera företag att komma i kontakt med hälso- och sjukvården för att utveckla sina produkter/tjänster?
		Anser företag att innovationsslussen har etablerat process som assisterar företag att komma i kontakt med hälso- och sjukvården för att utveckla sina produkter och tjänster? Hur beskriver företag en sådan process?
		Utmaningar/möjligheter till förbättringar för företag?
	Har slussarna bidragit för att skapa förutsättningar för tillväxt hos företag	Har slussarna bidragit till att skapa förutsättningar för förbättringar i termer av förbättrade produkter? Har man kunnat ha gjort detta utan innovationsslussen?
		På vilket sätt har slussarna bidragit till dessa tillväxtförutsättningar (eller utveckling)?
	Har slussarna utvecklat processer för att fånga upp behov inom hälso-sjukvården	Har slussarna utvecklat processer för att fånga upp behov inom hälso-sjukvården?
		Hur ser dessa processer ut?
		Har kontakter med landstingens upphandlingsenheter etablerats? Hur arbetar slussarna med upphandling?
		Hur ser relationen ut mellan IS och upphandlingsenheten? Hur ser man på roller?
	Har innovationsslussarna blivit del av landstingens ordinarie verksamhet	På vilket sätt har innovationsslussarna blivit en del av landstingen/regionen (var finns de rent organisatoriskt)?
		Finns hinder utifrån att innovationsslussarna kan bli en del av landstingens ordinarie verksamhet?
Finns det långsiktiga strukturer uppbyggda?		
Antal produkter /tjänster som utvecklats eller slussats igenom IS verksamhet	På vilket sätt finns långsiktiga strukturer uppbyggda? Hur kan man gå tillväga för att bli en del av den ordinarie verksamheten?	
	Har projekten lett till patent/mönsterskydd? Varför har det inte skett fler patent?	
	Hur många produkter har slussats igenom IS verksamhet? Hur många produkter har utvecklats? Hur många produkter har kommersialiserats? Hur många produkter har implementerats i sjukvården?	
	Hur många tjänster har slussats igenom IS verksamhet? Hur många tjänster har utvecklats? Hur många tjänster har kommersialiserats? Hur många tjänster har implementerats inom sjukvården? Hur många produkter/tjänster har licensierats?	
Samverkan	Samverkan mellan slussar	Har det skett en samverkan mellan innovationsslussarna?
		Inom vilka områden har samverkan skett? Vad har den lett till?
	Samverkan IS och företag	Hur ser samverkan ut mellan IS och företag?
		Vad består samverkan i?
		Vilka är framgångsfaktorerna för samverkan? Hur kan samverkan förbättras?
	Samverkan IS och VINNOVA som programägare	Hur har samarbetet mellan VINNOVA och IS sett ut? Framgångsfaktorer? Utmaningar?
		Hur ser samverkan ut mellan IS och övrigt regionalt innovationssystem?
	Samverkan IS och övrigt regionalt innovationssystem	Hur ser IS roll ut i det regionala innovationssystemet?
Hur ser samverkan ut med forskningen? Vad består samverkan i?		
Hur har samarbetet sett ut med Almi och Innovationsbron?		
Nytta	Vilken nytta har IS bidragit till	Vilken nytta har innovationsslussarna bidragit till?
		Hur yttrar sig i så fall detta kreativa klimat?

Effekter	Hur ser förutsättningarna ut för långsiktiga effekter	Hur ser förutsättningarna ut för att uppnå ökad effektivitet inom sjukvården till följd av IS?
		Hur ser förutsättningarna ut för att uppnå kvalitetsökningar inom sjukvården till följd av IS?
		Hur ser förutsättningarna ut för att uppnå förändrade attityder kring innovation inom hälso- och sjukvården?
		Hur ser förutsättningarna ut för att IS ska leda till tillväxt i befintliga företag?
		Hur ser förutsättningarna ut för att IS ska leda till ett ökat antal nya företag?
	Långsiktig lösning inom landstingen/regionerna	I vilken mån ses IS som en långsiktig lösning inom landstinget/regionen?
		På vilket sätt är IS en långsiktig verksamhet?
		Hur ser finansieringsmodellen ut för de IS som blivit en del av landstingens/regionernas ordinarie verksamhet?
	Myndigheters roll	Finns det idag utmaningar kopplat till långsiktighet?
		Vilken roll kan olika myndigheter/aktörer ha i att främja innovationer inom hälso-sjukvården? Hur?
Effektivitet	Hur många lösningar har fått tillämpning inom hälso- sjukvården.	Hur många lösningar som utvecklats av eller med innovationsslussarna har fått tillämpning inom hälso- och sjukvården?
	Är resultaten och måluppfyllelsen rimliga givet investeringen	Är resultaten och måluppfyllelsen rimliga givet investeringen?

3. Kontaktlista

Namn	Position, organisation
Innovator Skåne	
Jonas Gallon	VD, Innovator Skåne
Jesper Nilsson	Innovationsutvecklare, Innovator Skåne
Ingrid Rijavec Bengtsson	Sjukvårdsdirektör, Region Skåne
SLL Innovation	
Catharina Barkman	Innovationsdirektör, Stockholms Läns Landsting
Sten Brodin	VD, Actileg
Ylva Dahlen	VD, Jump'n'joy
Olof Hillborg	Chef, SLL Innovation
Ylva Ryngbo	VD, MID AB
Innovation Akademiska	
Annilla Edeholm	Innovationskoordinator anställda, Innovation Akademiska
Christopher Holmström	VD, Catheasy Sweden AB
Sune Larsson	FoU-Chef, Uppsala Läns Landsting
Andreas Lundin	VD, Novortex
Rianne Lundqvist Waninge	Senior Adviser, Senzime
Per Mattson	Senior Adviser, Cenvigo/Animech
Stina Nilsson	Senior Scientist, Abbott Medical Optics
Annika Ramaeus	Avdelningschef innovation, Innovation Akademiska
Västerbottens innovationssluss	
Tomas Gustafsson	Projektledare näringsliv, Innovationssluss Västerbotten
Berndt Lindahl	VD, ProEir
Stefan Kullberg	VD, Bioresonator Good Eye
Ann-Christine Schmidt	Affärsrådgivare, PwC

Namn	Position, organisation
Anders Sylvan	Landstingsdirektör, Västerbottens Läns Landsting
Västra Götalandsregionens innovationssluss	
Mats Fridh	Projektkoordinator för Innovationssluss Västra Götaland
Marika Hellqvist Greberg	Regional utveckling Västra Götalandsregionen
Peter Lönnroth	Enhetschef, bitr hälso- och sjukvårdsdirektör, Västra Götalandsregionen
Östergötlands innovationssluss	
Mirsad Cirkic	VD, Sematic
Carolina Crusefalk	VD, Medline
Eva Eriksson	Innovationsrådgivare, Innovationsslussen LiÖ
Tommy Skau	Vårddirektör, LiÖ
Richard Widén	Strateg för regionala utvecklings- och näringslivsfrågor, LiÖ

4. Flöde av idéer över tid

Tabell 11: Innovationsslussarnas idéflöde 1 mars 2010 - 31 december 2013

År	Kvinna	Man	Grupp	Företag
Innovator Skåne				
2010	64	44	5	12
2011	69	33	4	3
2012	54	27	0	0
2013	28	20	6	0
SLL Innovation				
2010	55	30	10	40
2011	200	50	10	70
2012	90	60	10	50
2013	130	60	20	100
Innovation Akademiska				
2010	26	7	1	22
2011	11	14	0	23
2012	14	13	1	24
2013	10	13	8	26
Innovationssluss Västerbotten				
2010	16	12	3	0
2011	17	14	4	7
2012	22	20	2	14
2013	20	15	1	10
Västra Götalandsregionens innovationssluss				
2010	16	4	0	5
2011	44	21	1	5
2012	42	25	0	7
2013	35	14	2	10

År	Kvinna	Man	Grupp	Företag
Innovationssluss Östergötland				
2010	80	25	1	10
2011	40	12	2	16
2012	29	21	2	10
2013	40	8	8	12

5. Flöde av utvecklingsprojekt över tid

Tabell 12: Antal påbörjade utvecklingsprojekt (samtliga) 1 mars 2010 - 31 december 2013

År	Kvinna	Man	Grupp	Företag
Innovator Skåne				
2010	6	11	5	0
2011	11	14	7	0
2012	6	4	0	0
2013	18	16	3	0
SLL Innovation				
2010	23	12	5	25
2011	30	10	0	30
2012	38	15	3	15
2013	112	35	23	20
Innovation Akademiska				
2010	24	7	3	3
2011	13	12	3	0
2012	14	8	8	21
2013	10	12	9	7
Innovationssluss Västerbotten				
2010	0	3	1	0
2011	4	0	1	0
2012	10	14	8	0
2013	5	3	1	24
Västra Götalandsregionens innovationssluss				
2010	6	4	0	1
2011	13	3	1	0
2012	25	9	0	0
2013	18	8	2	0
Innovationssluss Östergötland				
2010	19	6	1	0
2011	13	4	1	9
2012	14	15	0	5
2013	8	3	0	2

6. Översikt innovationsslussarnas utvecklingsprojekt med företag 2010-2014

Tabell 13: Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt med företag

Innovationssluss	Totalt antal utvecklingsprojekt med företag 2010-2014
SLL Innovation	(90)
Innovation Akademiska	31
Innovationssluss Västerbotten	24
Västra Götalandsregionens innovationssluss	1
Innovationssluss Östergötland	16
Totalt	(90) 71

Källor: VINNOVAs enkäter 2010-2013 samt RMCs slututvärdering

7. Förteckning av bolag som grundats som ett resultat av innovationsslussarnas verksamhet

Tabell 14: Lista över bolag som grundats som ett resultat av innovationsslussarnas verksamhet

Sluss	Företagsnamn	Orgnummer	SNI -Kod	Omsättning
Skåne	556938-9512	Bibbinstruments AB	Tillverkning av strålningsutrustning samt elektromedicinsk och elektroterapeutisk utrustning	i.u.
Sthlm	556828-2247	Easy Go Ergonomi AB	Partihandel med sport- och fritidsartiklar	3 Tkr (2012)
Sthlm	556806-7036	Actileg AB	Partihandel med medicinsk utrustning och apoteksvaror	1156 (2013)
Sthlm	556787-2113	Gynius AB	Annan naturvetenskaplig och teknisk forskning och utveckling	0 (2013)
Sthlm	556800-5986	Ziga AB	Konsultverksamhet avseende företags organisation	88 Tkr (2013)
Sthlm	556860-8284	Icellate Medical AB	Tillverkning av strålningsutrustning samt elektromedicinsk och elektroterapeutisk utrustning	2067 Tkr (2012)
Sthlm	556872-7605	Lyftbågen Sverige AB	Diverse övrig metallvarutillverkning	4 Tkr (2013)
Sthlm	556845-3210	Vighed Medtech Innovation And Consulting AB	Bioteknisk forskning och utveckling	0 (2012)
Uppsala	556850-6728	Novortex AB	Tillverkning av medicinska och dentala instrument och tillbehör	8 Tkr (2013)
Uppsala	556842-3973	Ninwise AB	Industri-/produktdesignverksamhet	12 TKr(2012)
Uppsala	556861-9729	Scandinavian Physics AB	Utgivning av annan programvara	150 TKr (2013)
Uppsala	556888-2889	Lika Barnläkarråd För Alla AB	Databehandling, hosting o.d.	20 Tkr (2012)
Västerbotten	556837-0273	Md Biomedical AB	Bioteknisk forskning och utveckling	37 Tkr (2012)
Västerbotten	556782-8685	Kontrollera Scandinavia AB	Databehandling, hosting o.d.	597 Tkr (2012)
Västerbotten	556851-3765	Embody AB	Annan naturvetenskaplig och teknisk forskning och utveckling	0 (2013)

Sluss	Företagsnamn	Orgnummer	SNI-Kod	Omsättning
Västerbotten	556882-4451	Proeir AB	Utgivning av annan programvara	0 kr (2013)
Västerbotten	556852-4168	Medicinskt Team & Säkerhetsträning Sverige AB	Personalutbildning	0 kr (2012)
Västerbotten	556896-9793	Bygdeson Larsson Pedagogisk Processreflektion AB	Personalutbildning	0 kr (2013)
Västerbotten	556786-3096	Richard Levi Medical AB	Annan öppen hälso- och sjukvård, utan läkare	660 Tkr (2012)
VGR	556874-8056	Cardelia Aktiebolag	Konsultverksamhet avseende företagsorganisation	32 Tkr (2012)
Östergötland	969762-7389	In-Bag Handelsbolag	Plastförpackningstillverkning	i.u.