VINNOVA RAPPORT
VR 2014:07

Slututvärdering Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården

Martin Fröberg, Johannes Henriksson & Anna Zingmark
- Ramböll

VINNOVA

Titel: Slututvärdering Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården
Författare: Martin Fröberg, Johannes Henriksson & Anna Zingmark - Ramböll
Serie: VINNOVA Rapport VR 2014:07
ISBN: 978-91-87537-23-3
ISSN: 1650-3104
Utgiven: December 2014
Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems

VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning.

VINNOVAs vision är att Sverige ska vara ett globalt ledande forsknings- och innovationsland som är attraktivt att investera och bedriva verksamhet i. Vi främjar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet. Det gör vi genom att stimulera ökat nyttiggörande av forskning, investera långsiktigt i starka forsknings- och innovationsmiljöer och genom att utveckla katalyserande mötesplatser. VINNOVAs verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan. Vi fäster stor vikt vid att samspela med andra forskningsfinansiärer och innovationsfrämjande organisationer för större effekt. Varje år investerar VINNOVA ca 2,7 miljarder kronor i olika insatser. VINNOVA är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. VINNOVA bildades 1 januari 2001. Vi är drygt 200 personer och har kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren.

I publikationsserien **VINNOVA Rapport** publiceras externt framtaget material som genererats inom ramen för program och projekt som finansierats av VINNOVA. Det kan röra sig om rapporter från enskilda projekt, men även om synteser, utvärderingar, översikter, kunskapssammanställningar, debattskrifter och strategiskt viktiga arbeten.

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Information där återgivande av VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden kan förekomma.
VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.VINNOVA.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-598 191 90, fax 08-598 191 91 eller order.fritzes@nj.se

VINNOVA´s publications are published at www.VINNOVA.se

Slututvärdering Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården

FÖRFATTARE: MARTIN FRÖBERG, JOHANNES HENRIKSSON
& ANNA ZINGMARK - RAMBÖLL

RMC Krukmakargatan 21
Box 17009
SE-104 62 Stockholm
T +46 (0) 8 568 494 40
F +46 (0) 10 615 20 00 www.ramboll-management.se

Innehållsförteckning

Förord 5

Sammanfattning 7

1 Inledning 9
- 1.1 Om satsningen på innovationsslussar 9
- 1.2 Slututvärderingens frågeställningar 10
- 1.3 Rapportens disposition 11

2 Kort om innovationsslussarnas verksamhet 12

3 Resultat från satsningen på innovationsslussar 16
- 3.1 Idéflöde och utvecklingsprojekt 16
  - 3.1.1 Innovationsslussarnas idéflöde 16
  - 3.1.2 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt 17
  - 3.1.3 Patent och mönsterskydd 19
  - 3.1.4 Produkter och tjänster som implementerats 19
  - 3.1.5 Nyföretagande 21
- 3.2 **Etablerade processer för att ta emot idéer och utveckla nya lösningar** 21
  - 3.2.1 Processer för och utmaningar med att stödja personer inifrån hälso- och sjukvården 21
  - 3.2.2 Processer för och utmaningar med att stödja företag 23
  - 3.2.3 Innovationsslussarnas kompetenser 25
- 3.3 Processer för att skapa ett kreativt klimat 26
- 3.4 Upphandling 27
- 3.5 Goda exempel 28

4 Innovationsslussarna som en del av ett innovationssystem 33
- 4.1 Innovationsslussarna som en del av ett regionalt innovationssystem 33
  - 4.1.1 Innovationsslussarnas samarbete inom det regionala innovationssystemet 33
  - 4.1.2 Innovationsslussarnas samarbete med Almi/Innovationsbron 34
  - 4.1.3 Innovationsslussarnas samarbete med forskningen 35
- 4.2 Samverkan mellan innovationsslussar 36
- 4.3 VINNOVA som programägare 36

5 Måluppfyllelse 38
- 5.1 Måluppfyllelse på kort sikt 38
- 5.2 Måluppfyllelse på lång sikt 39

6 Förutsättningar för långsiktiga effekter 42
- 6.1 Innovationsslussarnas förutsättningar för att bli en permanent verksamhet 42
- 6.2 Ökad effektivitet inom sjukvården till följd av innovationsslussarna 43
- 6.3 Kvalitetsökningar inom sjukvården till följd av innovationsslussarna 44
- 6.4 Förändrade attityder kring innovation inom hälso- och sjukvården 45
- 6.5 Tillväxt i befintliga företag 45
- 6.6 Ökat antal nya företag 46

7 Övergripande slutsatser **47**
7.1 Innovationsslussarna har etablerat processer för att gynna ett kreativt klimat och tillvarata innovationer som kommer inifrån hälso- och sjukvården 47
7.2 Goda resultat kring nya lösningar och förändrade attityder kring innovation 47
7.3 Det finns goda förutsättningar för långsiktiga effekter 48
7.4 Det finns synergier och samverkan mellan innovationsslussarnas arbete och andra innovationsfrämjande aktörer 49
7.5 Det finns idag en samverkan mellan innovationsslussar men samverkan och helhetssynen nationellt behöver öka kring innovationsstrukturerna för hälso- och sjukvården 49
7.6 Effektiviteten i satsningen bedöms vara hög 50
7.7 Innovationsslussarna har idag blivit permanenta delar av respektive landsting/region men det finns utmaningar kopplat till långsiktighet 50

8 Rekommendationer **51**

Bilagor **52**

Förord

VINNOVA har inom ramen för regeringsuppdraget (N2008/7291/FIN) ”Uppdrag att genomföra en satsning med syfte att öka antalet samverkansmiljöer som stimulerar kommersialisering av innovationer inom hälso- och sjukvården” gjort en satsning på uppbyggnad av innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. Sex slussar i Skåne, Stockholm, Uppsala, Västerbotten, Västra Götaland och Östergötland har finansierats under drygt tre år.

Det huvudsakliga syfte med innovationsslussarna är att ta tillvara vårdpersonalens idéer och utveckla produkter eller tjänster som kommersialiseras eller bidrar till att förbättra hälso- och sjukvården. De ska också fungera som en ingång för företag och underlätta introduktion av innovationer inom vården.

I den här rapporten presenteras slututvärderingen av satsningen på innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. Rapporten är tänkt som inspiration och guide till beslutsfattare och strateger både inom offentlig verksamhet men även inom politiken och inom näringslivet.

Som rapporten visar har satsningen på innovationsslussar varit lyckad och lett till ett ökat samarbete mellan hälso- och sjukvården, företagen och det omgivande innovationssystemet. Samtliga innovationsslussar är nu permanentade och fortsätter efter VINNOVAs finansiering med stöd från respektive landsting eller region.

Utvärderingen har utförts av Ramböll Management Consulting AB, Martin Fröberg, Johannes Henriksson och Anna Zingmark, på uppdrag av VINNOVA. Det finns även en mer detaljerad halvtidsutvärdering av satsningen för den som vill läsa mer (VINNOVA Rapport VR 2013:04)

Ett varmt tack riktas till samtliga som bidragit till denna slututvärdering.

VINNOVA i december 2014

Charlotte Brogren
Generaldirektör

Karin Eriksson
Programledare Innovationskraft i offentlig verksamhet
Avdelning Hälsa

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 arbetssituationen.

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 företagens behov. De övriga två innovationsslussarna arbetar med partnerorganisationer för att möta företagens behov. Samtliga innovationsslussar arbetar med *upphandling,* men ingen innovationssluss har etablerat processer för hur arbetet med (innovaions)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 utvecklingspro jekt.* 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 innovations-upphandling.

Det kan vidare fastslås att samtliga innovationsslussar fortsätter sin verksamhet efter det att VINNOVAs finansiering upphör och det finns goda förutsättningar för samtliga innovations-slussar 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 innovationsslussarna har etablerat processer föra 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 Götalands-regionens 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 sjuk-vården, 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 kommer-sialiseras, 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 tesbäddarna 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 innovations-förmågan 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.

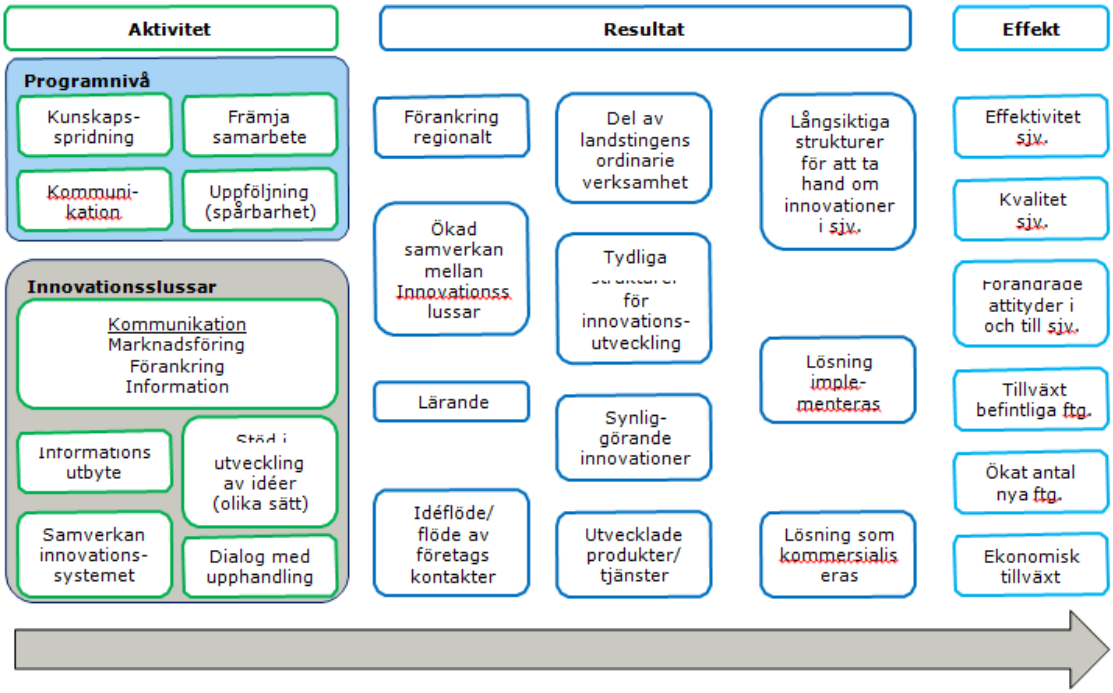
Under hösten 2012 genomfördes en halvtidsutvärdering[1] av satsningen på innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. Utvärderingen konstaterade bland annat att de sex innovations-slussarna hade upprättat processer för att fånga upp och utveckla idéer inifrån hälso- och sjukvården samt att fyra av 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 idébärare kring cirka 1300 idéer och påbörjat cirka 230 utvecklingsprojekt inifrån hälso- och

[1] VINNOVA (2013). *Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. Halvtidsutvärdering,* VINNOVA Rapport VR 2013:04

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 företagens 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.

Figur 1 Satsningens aktiviter 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.

Tabell 1 Slututvärderingens analysram

UTVÄRDERINGSKRITERIER	EXEMPEL PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR
MÅLUPPFYLLELSE	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	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)?

UTVÄRDERINGSKRITERIER	EXEMPEL PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR
NYTTA	Vilken nytta har innovationsslussarna bidragit till? Har innovationsslussarna bidragit till att skapa ett kreativt klimat på arbetsplatserna?
HÅLLBARHET	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	Hur många lösningar som utvecklats i innovationsslussarna har fått tillämpning i hälso- och sjukvården? Är resultaten rimliga givet investeringen?

Datainsamling 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 2 nedan presenteras huvudman och finansiering för respektive innovationssluss.

Tabell 2 Innovationsslussarnas huvudmän och finansiering

INNOVATIONSSLUSS	HUVUDMAN	FINANSIERING VINNOVA (3 ÅR) MKR.	EGEN FINANSIERING (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.

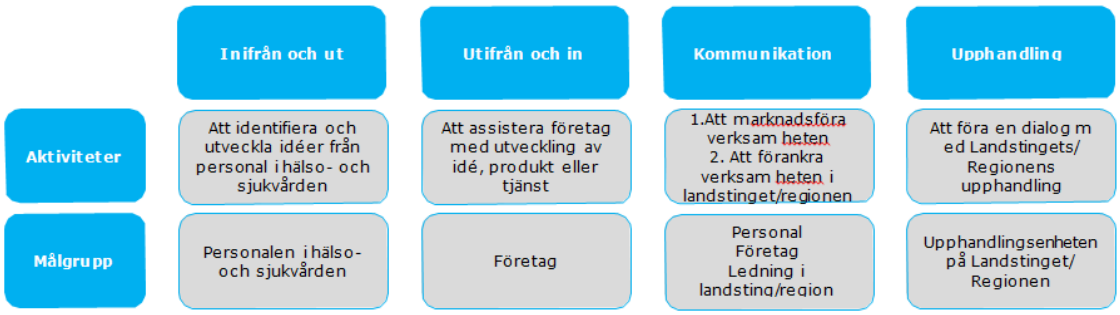
Tabell 3 Innovationsslussarnas organisatoriska tillhörighet

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 regionalsjukhus)
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

produkter/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 4 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 (idébärarprocessen) 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 Regionutvecklings-sekretariatet Västra Götalandsregionen med en projektgrupp bestående av anställda från regionutvecklingssekretariatet, hälso- och sjukvårdskansliet, juridiska avdelningen, personalfunktionen, regionservice (upphandling) och verksamhetsutveckling. Innovations-slussen 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 företagens 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 arbete i november 2013.

3.1 Idéflöde och utvecklingsprojekt

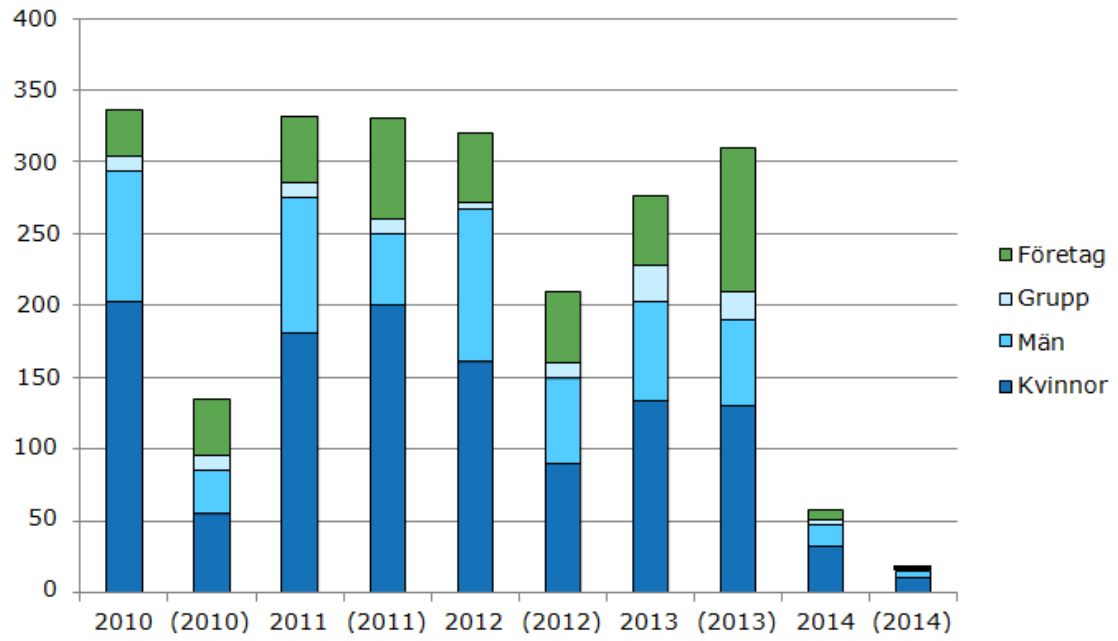
3.1.1 Innovationsslussarnas idéflöde

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 angiven inom parentes.[2] Figuren nedan illustrerar det samlade idéflödet till innovationsslussarna fördelat mellan personal inom hälso- och sjukvården (blåa nyanser

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

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.

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 5 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 innovationsslussen är synlig ute i verksamheten samt har ett stöd på högre nivå i organisationen.

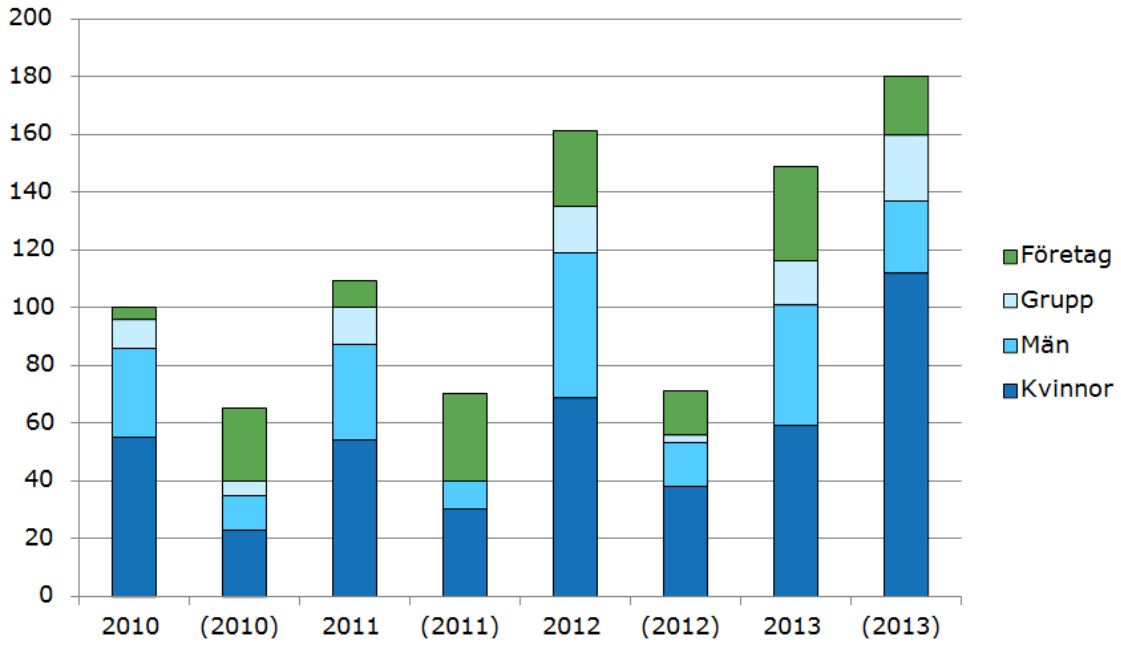
3.1.2 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt

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 6 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 7 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt i april 2014

INNOVATIONSSLUSS	BEDÖMNING	UTVECKLING	AFFÄRSIDÉ/IPR	TEST/ UTVÄRDERING	IMPLEMEN-TERING	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).

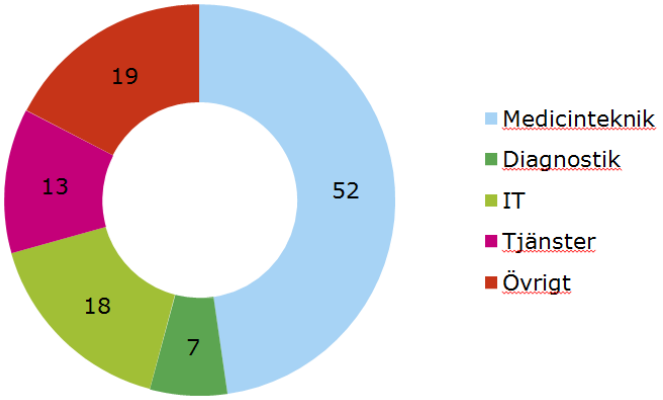
Analys
Anledningen till att det inte kommit fram fler patent under innovationsslussarna är att patent är kostnadsintensiva och är behäftade med långa ledtider. Innovationsslussarna har istället försökt att skydda idén så långt som möjligt med hjälp av mönsterskydd och kontrollerad insyn i utvecklingsprocessen 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 GÖTALANDSREG-IONENS 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 8 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 aktiebolag 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 mikroföre- tag 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 rapports inledande kapitel har samtliga innovationsslussar arbetat med att främja innovation och kreativitet i hälso- och sjukvården sedan 1 mars 2010. Innovations-slussarna i Stockholm och i viss mån även Östergötland bedrev sådan verksamhet redan innan VINNOVAs program för innovationsslussar inom hälso- och sjukvården initierades (se halvtids-utvärdering 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 utvecklingstrappa som används för produkter och tjänster följer samma mönster.[3] Samtidigt har varje innovationssluss ett unikt erbjudande. Detta erbjudande styrs till exempel av om innovationsslussen tar över ägande av produkten/tjänsten eller hur långt innovations-slussen är med i utvecklingsprocessen. Även detta beskrivs mer detaljerat i halvtidsut-värderingen. 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 9 Översikt innovationsslussarnas tjänsteutbud för personer som arbetar inom hälso- och sjukvård (inifrån och ut)

		INNOVATIONSSLUSSAR						
		Innovator Skåne	SLL Innovation	Innovation Akademiska	Innovationssluss Västerbotten	VGR Innovationssluss	Innovationssluss Östergötland	Totalt antal "Ja"
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 innovationsslussar 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 innovationsslussar 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 arbetstagaren uppfinning 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 fribrev (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, användarbarhetsutvärdering) samt *utbildning* (riskhantering, regelverk och tillämpning av standarder, praktiska aspekter av produktanvändning). De innovationsslussar där en VINNOVA-finansierad testbädd etablerats under projekttiden uppger 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/Utlysningar/Effekta/Testbaddar-inom-halso-och-sjukvard-och-aldreomsorg/

INNOVATIONSSLUSS	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, företagsu bildning
INNOVATION AKADEMISKA	Ja	Nätverk med kliniska experter, produktutvärdering/tester, utvärdering inför CE-märkning. Nära samverkan med testbädden.
INNOVATIONSSLUSS 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 GÖTALANDS-REGIONENS INNOVATIONSSLUSS	Nej	Samverkan med Gothia forum och Sahlgrenska Science Park.
INNOVATIONSSLUSS ÖSTERGÖTLAND	Ja	Utbildning kring regelverk för produkter och inom riskhantering, utveckling (behovsanalys, testbädd, riskanalys inför CE-märkning), utvärdering (sammanställning tidigare kliniska prövningar, kontaktnät). Nära samverkan med testbädden.

Analys

Processen från första kontakt till implementering är kortare när innovationsslussarna 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 innovationsslussar 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 leverara varor och tjänster till hälso- och sjukvården samt större utländska koncerner. Intervjuer har genomförts med företag som varit i kontakt med respektive innovationssluss (förutom innovationsslussarna i Skåne och Västra Götalandsregionen). Gemensamt för samtliga företag är uppfattningen att innovations-slussarna etablerat välfungerande processer för kontakter med för företagen relevanta målgrupper inom hälso- och sjukvården. Dock tenderar kännedomen om innovationsslussarna 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 innovationsslussarnas verksamhet. Andra regionala stödaktörer som Almi har här utgjort viktiga vägar in till innovationsslussarna.

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 innovationsslussarnas resurser i anspråk. I detta hänseende skiljer sig förutsättningarna mellan innovationsslussarna 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 tillgodose 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 företagens 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 väletablerat 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 innovationsslussar 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 innovationsslussar som involverade extern kompetens i sina processer och i sin bedömning uppfattades mer kompetenta än de innovationsslussar 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 landstingen/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 får 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 upparbetat 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 upphandlingseneheten 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 upparbetad 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 uppges 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

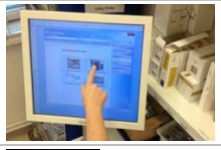
I november 2013 rapporterade innovationsslussarna in fyra till tio goda exempel på projekt som de utvecklat eller som var under utveckling vid tillfället för rapporteringen. Innovationsslussarnas exempel visar på att de utvecklade lösningarna ofta är verksamhetsnära produkt-

innovationer (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 10 Exempel på utvecklingsprojekt som innovationsslussarna har arbetat/arbetar med

NAMN	BESKRIVNING	BAKGRUND IDÉGIVARE	BILD
INNOVATOR SKÅNE			
KATINKAS	Ett IT-baserat logistiksystem	Sjuksköterska	Bild saknas
ENDODRILL	Instrument för att ta prover på misstänkta cancerceller	Specialistläkare	
SKOTVÄTT	Skottvätt som används innan personalen går in i t.ex. operationssalar	Sjuksköterska	
STIG OCH NILS GUNNARS PATIENTLARM	Patientlarm med lokalisering	Teknisk bakgrund	
MATS KULTURDATABAS	Ett rapporteringssystem för kulturstöd	i.u.	Bild saknas
SLL INNOVATION			
STICK STOP	Stickskydd vid navelsträngsprover	Undersköterska	
GYNOCULAR	Mini-colposcop	Specialistläkare	
TLD-ARMBAND	Dosimetriarmband 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 IDÉGIVARE	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 bitoch 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
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

NAMN	BESKRIVNING	BAKGRUND IDÉGIVARE	BILD
VÄSTRA GÖTALANDSREGIONENS INNOVATIONSSLUSS			
TVÄTTSÄCKSSTÄLL	Ställ för tvätt som effektiviserar processerna	Anställd på regionservice	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	Bild 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 spädningsstöd via pekskärm	Sjuksköterska	
PYSUT	En öppningsbar ventil för stomipåsar	i.u.	
IN BAG	En sladdhållare för sjukhussängar och patientbord	Undersköterska	
LILLA GÖMMA	Dränpåse i engångsmaterial	Undersköterska	

NAMN	BESKRIVNING	BAKGRUND IDÉGIVARE	BILD
VENDELAS STATIV	Stativ för sterilt operationslakan	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 uppmuntras 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 evalueringsråd (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 produktrådet 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 koordinatorer 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 samarbetsinitiativ 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 samverkansarbete. Meningarna är dock delade kring hur aktivt nätverket är.

Analys
Vad avser samverkan mellan innovationsslussar konstaterades i halvtidsutvärderingen att det inte fanns något formaliserat samverkan 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 erfarenhetsutbyte 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 NIVOnätverket 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. Ettåriga 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 innovationsslussar 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 innovationsslussarnas 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 produktoch 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 produkttjänsteinnovationer 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 företagens 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 huvudmannaorganisationen, kommersiellt fokus, tidsperiod som innovationsslussen har verkat och landstingens/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 innovationsslussar har kontakter med upphandlingsenheterna, men flera innovationsslussar 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.

Bedömingen är att samtliga innovationsslussar 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 kommer-

sialiserar 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 effektivitetsoch 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 företagens behov och resultaten från denna utvärdering visar att processerna fungerar väl. Kontakterna med näringslivet begränsar sig inte till att ta tillvara företagens 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 företagens 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.

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

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 landstingsledningar.

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 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 rapports Figur 1.

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

Som framgår i denna rapports 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.

INNOVATIONSSLUSS	PLACERING OCH FINANSIERINGSMODELL
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 Forskningsoch 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. Bedömingen 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 innovationsslussar 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 tjänsteerbjudande är påverkas av huvudmannaorganisationen, 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 möjlig-

heter 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 halvtidsutvärdering. 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.

Tidshorisonten 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 effektivitetsoch 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 landstingsledningar. 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 halvtidsutvärderingen 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 samarbetsinitiativ 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 innovationsstödjande 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 helhetssynen 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 systemsyn 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 Innovationsslussarna 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 innovationsslussarna. 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 lifescience 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

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 utvecklas 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, arbetssätt, förankring, kommunikationsarbete, antal företagskontakter, nystartade företag och äganderättsfrågor. Enkäterna har kompletterats genom muntlig och skriftlig kommunikation med innovationsslussarna.

Intervjuer

Inom ramen för halvtidsutvärderingen 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 innovations-slussarna 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.

Analysram

Tabell 11 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 hälsosjukvården/respektive utanför hälsosjukvården?
		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 processerför 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 framgångfaktorer 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? Han 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 hälsosjukvården?
		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 landtingens ordinarie verksamhet?
		Finns det långsiktiga strukturer uppbyggda?
		På vilket sätt finns långsiktiga strukturer uppbyggda? Hur kan man gå tillväga för att bli en del av den ordinarie verksamheten?
	Antal produkter/tjänster som utvecklats eller slussats igenom IS verksamhet	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?

UTVÄRDERINGSKRITERIER	DELAR	FRÅGESTÄLLNINGAR
	Samverkan IS och VINNOVA som programägare	Hur har samarbetet mellan VINNOVA och IS sett ut? Framgångsfaktorer? Utmaningar?
	Samverkan IS och övrigt regionalt innovationssystem	Hur ser samverkan ut mellan 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?
		Finns det idag utmaningar kopplat till långsiktighet?
	Myndigheters roll	Vilken roll kan olika myndigheter/aktörer ha i att främja innovationer inom hälso-sjukvården? Hur?
EFFEKTIVITET	Hur många lösningar har fått tillämpning inom hälsosjukvården.	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?

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 DAHLÉN	VD, Jump'n'joy
OLOF HILLBORG	Chef, SLL Innovation
YLVA RYNGEBO	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

NAMN	POSITION, ORGANISATION
BERNDT LINDAHL	VD, ProEir
STEFAN KULLBERG	VD, Bioresonator Good Eye
ANN-CHRISTINE SCHMIDT	Affärsrådgivare, PwC
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 utvecklingsoch näringslivsfrågor, LiÖ

Flöde av idéer över tid

Tabell 12 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
INNOVATIONSSLUSS ÖSTERGÖTLAND				
2010	80	25	1	10
2011	40	12	2	16
2012	29	21	2	10
2013	40	8	8	12

Flöde av utvecklingsprojekt över tid

Tabell 13 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

Översikt innovationsslussarnas utvecklingsprojekt med företag 2010-2014

Tabell 14 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

Förteckning av bolag som grundats som ett resultat av innovationsslussarnas verksamhet

Tabell 15 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 sportoch 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	Ziqa 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 Physix 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)
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.

VINNOVAs publikationer

December 2014

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se VINNOVA.se

VINNOVA Analys
VA 2014:

01 Resultat från 18 VINN Excellence Center redovisade 2012 - *Sammanställning av enkätresultaten. (För engelsk version se VA 2014:02)*

02 Results from 18 VINN Excellence Centres reported in 2012 - *Compilation of the survey results. (För svensk version se VA 2014:01)*

03 Global trends with local effects - *The Swedish Life Science Industry 1998-2012*

04 Årsbok 2013 - *Svenskt deltagande i europeiska program för forskning och innovation.*

05 Innovations and new technology - *what is the role of research? Implications for public policy. (För svensk version se VA 2013:13)*

06 Hälsoekonomisk effektanalys - *av forskning inom programmet Innovationer för framtidens hälsa.*

07 Sino-Swedish Eco-Innovation Collaboration - *Towards a new pathway for shared green growth opportunity.*

08 Företag inom svensk massa- och pappersindustri - *2007-2012*

09 Universitets och högskolors samverkansmönster och dess effekter

VA 2013:

01 Chemical Industry Companies in Sweden

02 Metallindustrin i Sverige 2007 - 2011

03 Eco-innovative Measures in large Swedish Companies - *An inventory based on company reports*

04 Gamla möjligheter - *Tillväxten på den globala marknaden för hälso- och sjukvård till äldre*

05 Rörliga och kopplade - *Mobila produktionssystem integreras*

06 Företag inom miljötekniksektorn 2007-2011

07 Företag inom informations- och kommunikationsteknik i Sverige 2007 - 2011

08 Snabbare Cash - *Effektiv kontanthantering är en tillväxtmarknad*

09 Den svenska maritima näringen - *2007 - 2011*

10 Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres

11 Summary - Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres. *(Kortversion av VA 2013:10)*

12 Företag inom svensk gruv- och mineralindustri 2007-2011

13 Innovationer och ny teknik - *Vilken roll spelar forskningen. (För engelsk version se VA 2014:05)*

14 Företag i energibranschen i Sverige - *2007-2011*

15 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - *Lägesrapport 2007-2012.*

16 FP7 and Horizon 2020.

VA 2012:

01 Impact of innovation policy - *Lessons from VINNOVA´s impact studies. (För svensk version se VA 2011:10)*

02 Lösningar på lager - *Energilagringstekniken och framtidens hållbara energiförsörjning*

03 Friska system - *eHälsa som lösning på hälso- och sjukvårdens utmaningar*

04 Utan nät - *Batterimarknadens utvecklingsmöjligheter och framtida tillväxt*

05 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - *Lägesrapport 2007 - 2011.*

06 Företag inom fordonsindustrin - *Nationella, regionala och sektoriella klusterprofiler som underlag för analys- och strategiarbete*

07 Svensk Life Science industri efter AstraZenecas nedskärningar.

08 EUREKA Impact Evaluation - *Effects of Swedish participation in EUREKA projects*

09 Uppföljning avseende svenskt deltagande i Eurostars. *För engelsk version se VA 2012:10.*

10 Follow-Up of Swedish Participation in Eurostars. *För svensk version se VA 2012:09.*

VINNOVA Information
VI 2014:

01 Tjänsteinnovationer 2007.

02 Innovationer som gör skillnad - *en tidning om innovationer inom offentliga verksamheter*

03 Årsredovisning 2013

04 VINNVÄXT - *A programme renewing and mowing Sweden ahead*

05 Insatser för innovationer inom Hälsa

06 Din kontakt i EU:s forsknings- och innovationsprogram.

07 VINNOVA - *Sveriges innovationsmyndighet (För engelsk version se VI 2014:10)*

08 Visualisering - *inom akademi, näringsliv och offentlig sektor*

09 Projektkatalog Visualisering - *inom akademi, näringsliv och offentlig sektor*

10 VINNOVA - Sweden´s Innovation Agency *(För svensk version se VI 2014:07)*

VI 2013:

01 Branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - *Projektkatalog 2013*

02 Destination Innovation- *Inspiration, fakta och tips från Ungas Innovationskraft*

03 Inspirationskatalog - Trygghetsbostäder för äldre

04 Challenge-Driven Innovation - *Societal challenges as a driving force for increased growth. (För svensk version se VI 2012:16)*

05 *UTGÅR, ersätts av VI 2013:14*

06 Årsredovisning 2012

07 Trygghetsbostader för äldre - *en kartläggning.*

08 Äldre entreprenörer med sociala innovationer för äldre - *en pilotstudie kring en inkubatorverksamhet för äldre.*

09 Fixartjänster i Sveriges kommuner - *Kartläggning och sanhällsekonomisk analys. (För kortversion se VINNOVA Information VI 2013:10)*

10 Sammanfattning Fixartjänster i Sveriges kommuner - *Kartläggning. (Kortversion av VINNOVA Information VI 2013:09)*

11 *UTGÅR, ersätts av VI 2014:10*

12 *UTGÅR, ersätts av VI 2013:19*

13 När företag och universitet forskar tillsammans - *Långsiktiga industriella effekter av svenska kompetenscentrum*

14 Innovationer på beställning - *en möjlighet till förnyelse och utveckling. UTGÅR*

15 Handledning - *för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation*

16 *UTGÅR, ersätts av VI 2013:22*

17 Innovationer på beställning - *tidning pm att efterfråga innovationer i offentlig sektor*

18 *UTGÅR, ersätts av VI 2014:06*

19 Arbetar du inom offentlig sektor och brinner för innovationsfrågor? - *VINNOVA är Sveriges innovationsmyndigthet och arbetar för att offentlig sektor ska vara drivkraft för utveckling och användning av innovationer*

20 Programöversikt 2014 - *Stöd till forskning och innovation*

21 OECDs utvärdering av Sveriges innovationspolitik - *En sammanställning av OECDs analys och rekommendationer.*

22 Att efterfråga innovation - *Tankesätt och processer*

VI 2012:

02 Så blir Sverige attraktivare genom forskning och innovation - *VINNOVAs förslag för ökad konkurrenskraft och hållbar tillväxt till regeringens forsknings- och innovationsproposition*

03 Idékatalog - Sociala innovationer för äldre

04 *UTGÅR, ersätts VI 2013:05*

05 Årsredovisning 2011

06 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:15*

07 *UTGÅR, ersätts av VI 2013:18*

08 Uppdrag att stärka det svensk-kinesiska forsknings- och innovationssamarbetet.

09 Projektkatalog eTjänster. Slutkonferens - *summering och reflektioner*

10 Hållbara produktionsstrategier samt Tillverkning i ständig förändring - *Projektkatalog 2012*

11 VINNVÄXT

12 Efffekter av innovationspolitik - *Tillbakablickar och framtidsperspektiv*

13 Banbrytande IKT - *Projektkatalog*

14 Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - *Projektkatalog inom området IT och Data/Telekommunikation i programmet Framtidens kommunikation*

15 Fordonsstrategisk forskning och innovation för framtidens fordon och transporter

16 Utmaningsdriven innovation - *Samhällsutmaningar som drivkraft för stärkt tillväxt. (För engelsk version se VI 2013:04)*

17 Handledning för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation.

VINNOVA Rapport

VR 2014:

01 Vägar till välfärdsinnovation - *Hur ersättningsmodeller och impact bonds kan stimulera nytänkande och innovation i offentlig verksamhet*

02 Jämställdhet på köpet? - *Marknadsfeminism, innovation och normkritik*

03 Googlemodellen - *Företagsledning för kontinuerlig innovation i en föränderlig värld*

04 Öppna data 2014 - *Nulägesanalys.*

05 Institute Excellence Centres - IEC *-En utvärdering av programmet*

06 The many Faces of Implementation

07 Slututvärdering Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården

VR 2013:

01 Från eldsjälsdrivna innovationer till innovativa organisationer - *Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet?*

02 Second Internationel Evaluation of the Berzeli Centra Programme

03 Uppfinningars betydelse för Sverige *- Hur kan den svenska innovationskraften utvecklas och tas tillvara bättre?*

04 Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården - *Halvtidsutvärdering*

05 Utvärdering av branschforsknings-programmen för läkemedel, bioteknik och medicinteknik

06 Vad ska man ha ett land till? - *Matchning av bosättning, arbete och produktion för tillväxt*

07 Diffusion of Organisational Innovations - *Learning from selected programmes*

08 Second Evaluation of VINN Excellence Centres - *BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, Chase, ECO2, Faste, FunMat, GigaHertz, HELIX, Hero-m, iPACK, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & Wingquist.*

09 Förkommersiell upphandling - *En handbok för att genomföra FoU-upphandlingar*

10 Innovativa kommuner - *Sammanfattning av lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning*

11 Design av offentliga tjänster - *En förstudie av designbaserade ansatser.*

12 Erfarenheter av EU:s samarbetsprogram - *JTI-IKT (ARTEMIS och ENIAC).*

VR 2012:

01 Utvärdering av Strategiskt gruvforskningsprogram - *Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Mining Industry*

02 Innovationsledning och kreativitet i svenska företag

03 Utvärdering av Strategiskt stålforskningsprogram för Sverige *- Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Steel Industry*

04 Utvärdering av Branschforsknings-program för IT & Telekom - *Evaluation of the Swedish National Research Programme for IT and Telecom*

05 Metautvärdering av svenska branschforskningsprogram - *Meta-evaluation of Swedish Sectoral Research Programmes*

06 Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft.

07 Mobilisering för innovation - *Studie baserad på diskussioner med 10 koncernledare i ledande svenska företag.*

08 Promoting Innovation - *Policies, Practices and Procedures*

09 Bygginnovationers förutsättningar och effekter

10 Den innovativa vården

11. Framtidens personresor - *Slutrapport. Dokumentation från slutkonferens hösten 2011 för programmet Framtidens personresor*

12 Den kompetenta arbetsplatsen

13 Effektutvärdering av Produktionslyftet - *Fas 1: 2007-2010.*

Miljö - allas ansvar
Privatpersoner, företag och myndigheter
- alla behöver samverka för en bättre framtida miljö.
E-Print i samarbete med VINNOVA,
tar ansvar för en miljövänlig trycksaksproduktion.
Gemensamt nyttjar vi modern produktionsteknik och miljövänliga
insatsvaror i vår strävan att minimera miljöpåverkan.
Vårt miljöarbete har hög prioritet och utvecklas kontinuerligt.

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning
Tryck: E-Print, Stockholm, www.eprint.se
December 2014
Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se

VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft

POST: VINNOVA SE-101 58 Stockholm BESÖK: Mäster Samuelsgatan 56
+46 (0)8 473 3000 VINNOVA@VINNOVA.SE VINNOVA.SE