



VINNOVA RAPPORT
VR 2013:04

INNOVATIONSSLUSSAR INOM HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN

HALVTIDSUTVÄRDERING

MARTIN FRÖBERG, PAULINE MATTSSON, JENS SÖRVIK & ANNA ZINGMARK



Titel: Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården - *Halvtidsutvärdering*
Författare: Martin Fröberg, Pauline Mattsson, Jens Sörvik & Anna Zingmark - Ramböll
Serie: VINNOVA Rapport VR 2013:04
ISBN: 978-91-86517-87-8
ISSN: 1650-3104
Utgiven: Juni 2013
Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems
Diariernr: 2012-01411

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 forskningsfinansierare och innovationsfrämjande organisationer för större effekt. Varje år investerar VINNOVA drygt 2 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

Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården

Halvtidsutvärdering

av

Martin Fröberg, Pauline Mattsson, Jens Sörvik & Anna Zingmark

RAMBOLL

Ramböll
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

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*” startat programmet Innovationslussar inom hälso- och sjukvården. Inom programmet finansieras sex innovationsslussar med start mars 2010.

Syftet med programmet är att ge stöd för att bygga upp/vidareutveckla innovationslussar som ska:

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

I den här rapporten presenteras en halvtidsutvärdering av programmet Innovationslussar inom hälso- och sjukvård.

Syftet med halvtidsutvärderingen är att visa på de resultat som har uppkommit inom programmet, samt att lära av vad som har varit framgångsrikt och vad som kan utvecklas.

Rapporten riktar sig till projekten inom programmet, som en inspiration och guide i det fortsatta arbetet i projekten. VINNOVA använder också resultaten i rapporten för att sprida information om programmet samt inför utformningen av nya insatser. Vår förhoppning är att rapporten ska ligga till grund för beslutsfattare och strateger inom politik, hälso- och sjukvård och företag. Utvärderingen bör också vara användbar för nya liknande projekt som startas, t ex inom VINNOVAs program ”*Testbäddar inom hälso- och sjukvård och äldreomsorg*”.

Utvärderingen har utförts av Ramböll Management Consulting AB, Martin Fröberg, Pauline Mattsson och Anna Zingmark, på uppdrag av VINNOVA. Kontaktperson på VINNOVA har varit Elisabet Nielsen.

Ett varmt tack riktas härmed till samtliga som bidragit till denna halvtidsutvärdering.

VINNOVA i april 2013

Charlotte Brogren
Generaldirektör

Jenni Nordborg
Enhetschef Bioentreprenörskap
Avdelning Hälsa

Innehåll

Sammanfattning	7
1 Inledning	12
1.1 Om satsningen	12
1.2 Halvtidutvärderingens syfte och ambition	13
1.3 Genomförande av halvtidsutvärderingen	13
1.4 Metod och material.....	14
1.4.1 Dokumentstudier.....	14
1.4.2 Intervjuer.....	15
1.4.3 Lärandeseminarium	15
1.4.4 Enkätundersökning med idébärare/innovatörer/företag	15
1.5 Disposition för rapporten	16
2 Genomförande.....	17
2.1 Innovationsslussarnas organisering.....	18
2.1.1 Huvudman och finansiering.....	19
2.1.2 Organisation.....	19
2.1.3 Innovationsslussarnas kompetens	20
2.2 Beskrivning av innovationsslussarnas arbete	23
2.2.1 Idéer inifrån hälso- och sjukvården	23
2.2.2 Innovationsslussarnas arbete mot företag	30
2.2.3 Aktiviteter inom upphandling.....	35
2.2.4 Innovationsslussarnas kommunikationsarbete.....	36
2.3 Samverkan mellan innovationsslussarna.....	39
2.4 VINNOVAs roll i genomförandet.....	39
3 Utfall/Relevans	41
3.1 Idéer inkomna från de anställda inom hälso- och sjukvård.....	42
3.1.1 Innovationsslussarnas idéföde	42
3.1.2 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt 2010 - 2011	44
3.1.3 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt i september 2012.....	44
3.1.4 Andel kvinnor i idéflöde och utvecklingsprojekt 2010 – 2011	45
3.2 Kontakter med näringslivet	46
3.3 Resultat.....	47
3.3.1 Implementerade produkter och tjänster	47
3.3.2 Övriga resultat	49
3.4 Relevans för kvaliteten och effektiviteten i hälso- och sjukvården	50
3.5 Innovationsslussarna arbete för långsiktig lösning	52
4 Måluppfyllelse	55
4.1 Mål på kort sikt	55
4.2 Mål på lång sikt	57

5	Slutsatser och rekommendationer	61
5.1	Slutsatser	61
5.1.1	Slutsatser genomförande.....	61
5.1.2	Slutsatser utfall och relevans	63
5.1.3	Slutsatser måluppfyllelse	65
5.2	Rekommendationer	66
5.2.1	Rekommendationer innovationsslussarna	66
5.2.2	Rekommendationer VINNOVA	67
5.2.3	Gemensamma rekommendationer innovationsslussarna och VINNOVA.....	68
5.3	Förändringslogik	68
	Bilaga 1: Analysram	74
	Bilaga 2: Rambölls enkätundersökning idébärare och företag.....	76

Sammanfattning

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

Sammanfattning av rapporten

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

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

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

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

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

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

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

Totalt uppskattar innovationsslussarna att de har fört diskussioner kring cirka *1 300 idéer* (inifrån hälso- och sjukvården) och hjälpt cirka *450 företag* att komma i kontakt med hälso- och sjukvården. Fram till december 2011 hade innovationsslussarna genomfört eller påbörjat cirka *230 utvecklingsprojekt* inifrån hälso- och sjukvården. Innovationsslussarna arbetar i huvudsak med att utveckla produkter snarare än tjänster. Fram till september 2012 *hade 43 produkter och en tjänst* som utvecklats tillsammans med innovationsslussarnas implementerats i hälso- och sjukvården. Vidare hade arbetet resulterat i *fyra patent* och *fyra mönsterskydd*. *22 nya företag* (varav 19 aktiebolag och tre enskilda bolag) har skapats tack vare samarbetet med innovationsslussarna – sex av dessa företag hade försäljning under 2011.

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

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

Svar på frågeställningar

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hur samverkar innovationsslussarna med aktörer i det omgivande innovationssystemet?

Innovationsslussarna i Skåne och i Stockholm är de innovationsslussare som har minst kontakt med det omgivande innovationssystemet. Här hänvisas de idéer som inte anses ha någon kommersiell bärkraft vidare till innovationssystemet. De idéer som anses ha kommersiell bärkraft utvecklas av innovationsslussarna själva. Övriga fyra innovationsslussare integrerar innovationssystemet i sina processer. Innovationsslussarnas processer och samverkan med det omgivande innovationssystemet beskrivs i avsnitt 2.2.

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

Innovationsslussarna har utvecklat strukturer för att fånga upp och utveckla idéer inifrån hälso- och sjukvården. Innovationsslussarna har också utvecklat processer för att

tillgodose företags behov och innovationsslussarna arbetar aktivt för att förankra den egna verksamheten.

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

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

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

Gör innovationsslussarna skillnad?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

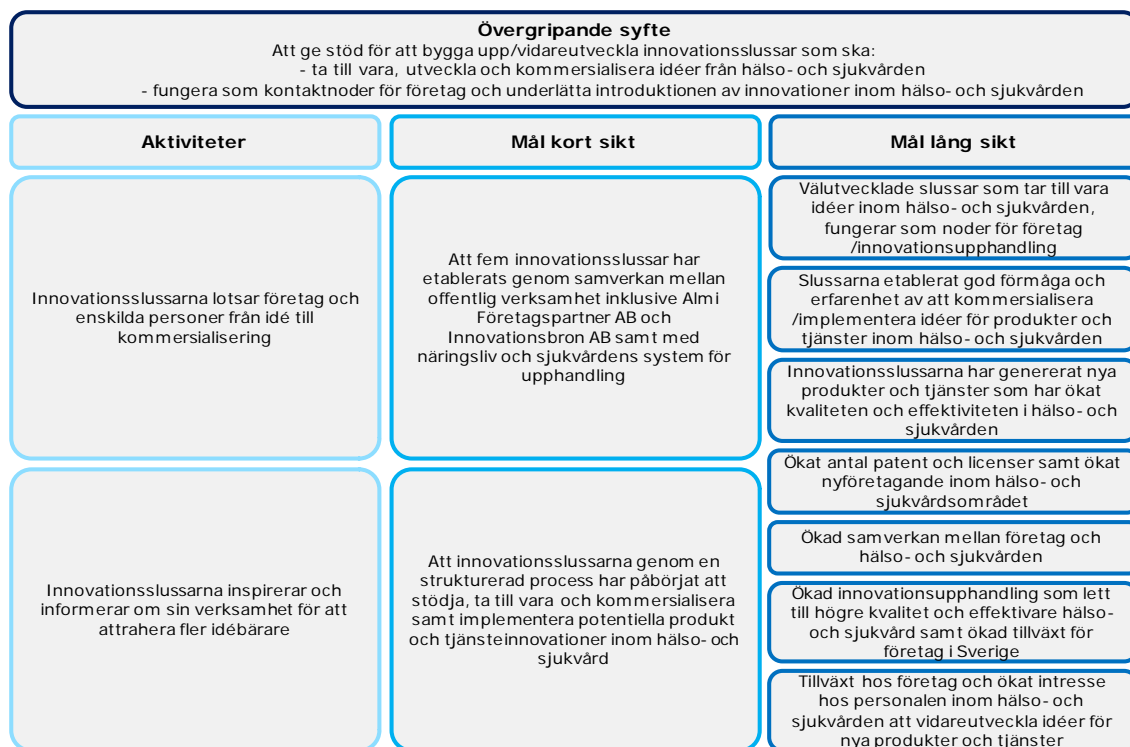
1 Inledning

1.1 Om satsningen

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

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

Figur 1 Satsningens programlogik



Källa: VINNOVAs avropsförfrågan 2012-01036

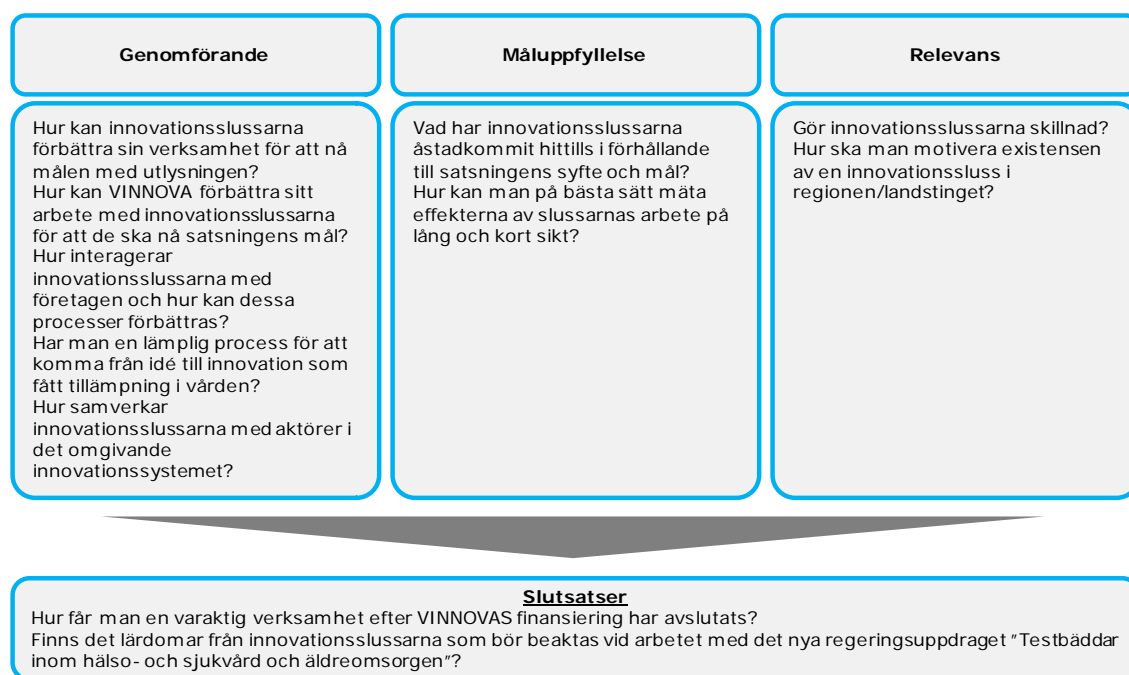
1.2 Halvtidutvärderingens syfte och ambition

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

Den sammanfattande rapporten ska delges Näringsdepartementet, VINNOVA och Innovationsslussarna. De individuella rapporterna ska användas av såväl ledningen inom landsting/regioner som de som arbetar aktivt med innovationsslussen. Dessutom är delrapporterna av intresse för det regionala innovationssystemets aktörer.

I den anbudsförfrågan som utgör grund för denna halvtidsutvärdering definieras ett antal frågor som VINNOVA vill ha svar på. Dessa frågeställningar återfinns i figur 2.

Figur 2 Avropsförfrågans frågeställningar



Källa: VINNOVAs avropsförfrågan 2012-01036

1.3 Genomförande av halvtidsutvärderingen

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

Baserat på programbeskrivningen, samt på kunskap från tidigare studier kring innovationsslussar och testbäddar har Ramböll tagit fram en analysram för att fånga de

mest relevanta frågeställningarna. Nedan återfinns en sammanfattning av analysramen. En analysram används för att fånga upp viktiga frågeställningar kopplat till de områden som utvärderingen fokuserar på. Analysramen i sin helhet återfinns i rapportens bilaga.

Tabell 1 Sammanfattning analysram

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

1.4 Metod och material

De huvudsakliga datakällorna som använts för denna rapport är intervjuer med representanter för innovationsslussarna, personer inom hälso- och sjukvården, företag som varit i kontakt med innovationsslussarna och en enkätundersökning med personer som varit i kontakt med innovationsslussarna i syfte att få assistans med sin idé/innovation. Lägesrapporteringar¹ till VINNOVA och enkätundersökningar² med innovationsslussarna har också analyserats och därigenom har Ramböll kunnat ta del av bl.a. kvantitativa data avseende idéflöde, kommunikationsarbete och antal utvecklingsprojekt. Inom ramen för utvärderingen har Ramböll genomfört ett lärandeseminarium tillsammans med VINNOVA och innovationsslussarna. I november 2012 genomfördes en workshop i regi av Ramböll tillsammans med representanter från VINNOVA gällande satsningens förändringslogik. De slutsatser som kom fram under lärandeseminarier och workshopen har även integrerats i utvärderingsrapporten.

De olika datakällorna presenteras kortfattat nedan.

1.4.1 Dokumentstudier

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

I lägesrapporterna till VINNOVA redogör innovationsslussarna för hur arbetet löper i relation till den projektplan som sattes upp i projektansökan. I lägesrapporterna ingår också redovisning av upparbetade kostnader, någonting som faller utanför ramen för

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

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

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

1.4.2 Intervjuer

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

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

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

1.4.3 Lärandeseminarium

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

1.4.4 Enkätundersökning med idébärare/innovatörer/företag

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

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

Tabell 2 Fakta Rambölls enkätundersökning

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

Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

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

1.5 Disposition för rapporten

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

2 Genomförande

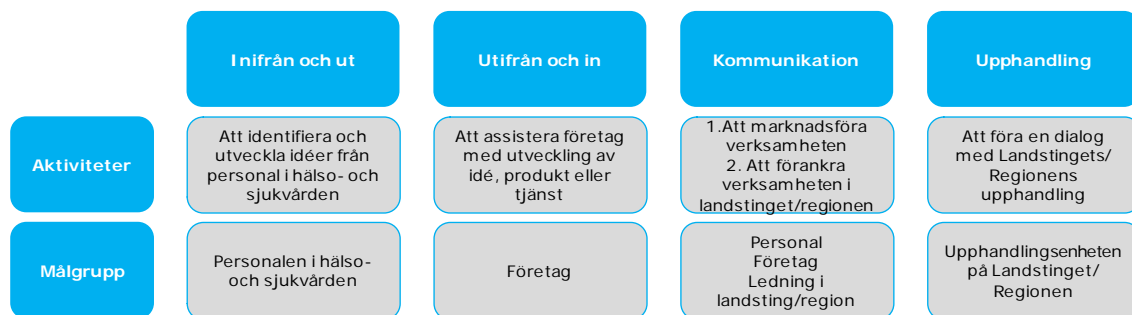
Sammanfattning

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

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

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

Figur 3 Översikt av innovationsslussarnas arbete



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

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

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

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

2.1 Innovationsslussarnas organisering

I följande avsnitt presenteras de olika innovationsslussarnas huvudmän och finansiering och vilken betydelse dessa har för innovationsslussarnas arbete och förankring. Därpå följer ett avsnitt som beskriver innovationsslussarnas organisation och vilken betydelse

organisationen har för att kunna fånga upp idéer inifrån hälso- och sjukvården. I avsnitt 2.1.3 diskuteras innovationsslussarnas kompetens.

2.1.1 Huvudman och finansiering

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

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

Tabell 3 Innovationsslussarnas huvudmän och finansiering

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

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

Analys

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

2.1.2 Organisation

Innovationsslussarna arbetar mycket olika beroende på hur det egna upptagningsområdet ser ut. Innovation Akademiska är den innovationssluss som arbetar mest

geografiskt koncentrerat och SLL Innovation är den innovationssluss som arbetar mest utspjutt genom ett nätverk av s.k. innovationskoordinatorer och ambassadörer som återfinns på olika vårdenheter i Stockholms läns landsting. Denna typ av nätverks-tänkande återfinns också i Västra Götalandsregionens Innovationssluss som i likhet med SLL innovation också arbetar med representanter för innovationsslussen ute på de olika avdelningarna i hälso- och sjukvården. I Västra Götalandsregionen arbetar en projekt-koordinator på regionens sekretariat för regional utveckling, en projektledare på Sahlgrenska sjukhuset och sju stycken s.k. idétransportörer ute på olika avdelningar i regionen.

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

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

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

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

Analys

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

2.1.3 Innovationsslussarnas kompetens

De personer som är anställda hos innovationsslussarna har i huvudsak kompetens inom medicinsk teknik och inom sjukvård. De personer som arbetar för Innovator Skåne och SLL Innovation har stark teknisk kompetens och erfarenhet av medicinsk teknik. I Innovationssluss Östergötland samt i Innovation Akademiska finns personer som har bakgrund inom sjukvården. Innovation Akademiska har en person som har erfarenhet av utveckling av sjukvårdsrelaterade produkter i näringslivet. I Västra Götalandsregionens

Innovationssluss har processledaren teknisk kompetens och genom sina sju idé-transportörer finns även sjukvårdskompetens. Den person som är projektledare i Innovationssluss Västerbotten har själv utvecklat en innovation och har teknisk bakgrund och till innovationsslussen har det i Västerbotten också knutits en innovationsrådgivare från Almi. Innovationssluss Östergötland består av personer som alla har erfarenhet av att arbeta inom hälso- och sjukvården.

Tabell 4 Innovationsslussarnas interna kompetens

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

Källa: Intervjuer Ramböll 2012

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

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

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

affärsutveckling och innovationsutveckling. Det är evalueringsrådet som avgör vilka idéer som innovationsslussen ska arbeta med.

- *Västra Götalandsregionens Innovationsluss*: Prioriteringsrådet består av fem personer med expertkunskaper inom medicinsk teknik, innovationsutveckling, upphandling, finansiering och verksamhetsutveckling. Det är prioriteringsrådet som avgör vilka idéer som innovationsslussen ska arbeta med.

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

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

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

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

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

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

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

Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

Analys

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

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

2.2 Beskrivning av innovationsslussarnas arbete

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

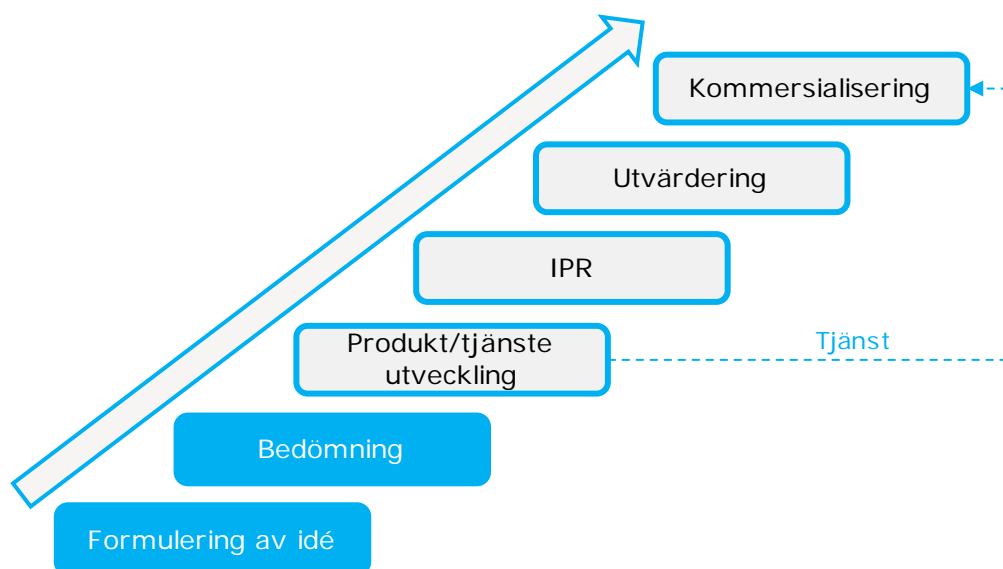
När innovationsslussarna analyseras är det viktigt att ha i åtanke att innovationsslussarnas syften skiljer sig åt. Innovator Skåne och SLL Innovation är de innovationsslussar som har ett tydligt kommersiellt syfte. SLL Innovations syfte är att på sikt finansiera sin egen verksamhet och för Innovator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

2.2.1 Idéer inifrån hälso- och sjukvården

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

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

Figur 4 Behovstrappa för idéutveckling inom hälso- och sjukvården



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

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

en procentsats av produktens/tjänstens omsättning). Den gråa färgen i tabellen markerar den form av ägande som är vanligast förekommande i respektive innovationssluss.

Tabell 6 Översikt av ägandet av idén

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

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

Analys

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

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

Innovationsslussarnas bedömningsprocess

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

- *SLL Innovation:* Den lokala innovationskoordinatörn gör en utredning av huruvida idén är av intresse för SLL innovation, dvs. inom hälso- och sjukvårdsområdet och om det finns ett konkret användningsområde och därmed en kommersialiseringspotential. Om idén verkar bärkraftig efter utredning startas en förstudie. Förstudien innebär att SLL innovation utvärderar idén. När förstudien är klar presenteras den för SLL innovations utvecklingsråd som beslutar om man ska gå vidare med idén eller inte. Nästa steg är sedan att idébäraren antingen väljer fribrev (då slussas idébäraren vidare till övriga innovationsstödsystemet) eller att idébäraren överlåter idén till SLL innovation. I 95 procent av fallen har idébäraren valt det senare.

- *Innovator Skåne*: Processen påbörjas med att idébäraren fyller i ett formulär på innovationsslussens hemsida och Innovator Skånes personal stämmer av att information är tillräcklig för att skickas till Innovator Skånes Verkställande Utskott, som i sin tur bestämmer om idén ska utvärderas eller ej. Utvärderingen görs genom s.k. mini-affärsplaner som inkluderar nyhetsgranskning, kommersialiseringspotential och i vissa fall även en prototyp. I de fall där det beslutas att Innovator Skåne ska gå vidare med idén överläts idén till Innovator Skåne, som utvecklar idén hela vägen till kommersialisering. I de fall som idén bedöms ha liten kommersiell potential beslutar regiondirektören om fribrev. Om fribrev utdelas skickas idébäraren vidare till det regionala innovationssystemet. Det vanligaste är att idébäraren överlåter ägandet av idén till Region Skåne som i sin tur överlåter idén till Innovator Skåne.
- *Innovation Akademiska*: Vid Innovation Akademiska påbörjas idéutvecklingen med att idébäraren fyller i ett formulär som kan laddas ned från Innovation Akademiskas hemsida och skickar detta till innovationsslussen. Innovationsslussens egen personal (innovationskoordinator) avgör idéns potential i första skedet. Sedan tar Innovation Akademiska hjälp av Almi för att genomföra en tekniköversikt. Om innovationskoordinatorn är osäker på sin egen förmåga rådfrågas någon annan aktör i innovationssystemet. Om idén är intressant att gå vidare med regleras rättigheterna till idén gentemot landstinget. Innovation Akademiska har tagit fram tre nivåer av ägande: nivå 1 innebär fribrev, nivå 2 innebär att landstinget fritt får nyttja produkten eller tjänsten inom sin verksamhet medan idébäraren fritt får sälja sin produkt till andra aktörer och nivå 3 innebär samägande mellan idébärare och landsting. De allra flesta idéer har hittills bedömts ligga på nivå 1 (d.v.s. fribrev).
- *Innovationssluss Västerbotten*: Idén kommer in skriftligen till innovationsslussens projektledare som gör en första bedömning om idén har potential att komma till användning inom hälso- och sjukvården. I den första bedömningen ingår en nyhetsgranskning och en kort marknadsundersökning. Om detta faller väl ut tas idén vidare för bedömning i evalueringsrådet. Landstinget i Västerbotten har upprättat ett dokument där man avsäger sig rätten till de innovationer som personalen har upprättat på sin fritid. Om idébäraren har utvecklat idén på sin arbetstid kan det bli aktuellt med ett nyttjandeavtal där parterna kommer överens om vad som ska gälla i avtalet.
- *Västra Götalandsregionens Innovationssluss*: Så snart idén är inskickad till innovationsslussen genomförs ett första möte med den lokala idétransportören som utvecklar idén tillsammans med idébäraren ytterligare ett steg. Med hjälp av en kriteriemall genomförs sedan en första bedömning av idén. Nästa steg är att ta fram ett beslutsunderlag för de idéer som anses vara en idé/innovation som faller inom ramen för innovationsslussarnas arbete. Efter det att en beslutsberedning är klar skickas den till prioriteringsrådet. Under 2011 genomförde innovationsslussen i Västra Götalandsregionen en utredning av vem som ska äga idén. Utredningen landade i att innovationsslussen ska grunda ett holdingbolag för parkering av IP. Ambitionen är att utveckla idén i innovationsslussen och sedan avyttra produkten/tjänsten till näringslivet eller att hjälpa till att stödja grundandet av ett nytt företag. Eventuella framtida vinster delas lika mellan innovationsslussen, idébäraren och avdelningen. Innan avyttringen initieras erbjuds idébäraren att köpa tillbaka

ägandet av sin idé genom att finansiera de kostnader som innovationsslussen haft i samband med utvecklingen av produkten/tjänsten.

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

Analys

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

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

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

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

Innovationsslussarnas tjänsteutbud/arbetssätt för idébärare inifrån hälso- och sjukvården

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

Till de innovationsslussar som själva utvecklar de idéer som kommer in hör Innovator Skåne, SLL Innovation och Västra Götalandsregionens Innovationssluss. Av dessa är Innovator Skåne och SLL Innovation de mest renodlade innovationsslussarna, då de endast arbetar med idéer som har en hög kommersialiseringspotential medan Västra Götalandsregionens Innovationssluss även utvecklar idéer som har en hög potential att få användning i hälso- och sjukvården. Till detta ska också tilläggas att Västra Götalandsregionens Innovationssluss arbetar med idébärare som har fri brevid i högre utsträckning än Innovator Skåne och SLL Innovation. Gemensamt för de tre

innovationsslussarna är att de har en större personalstyrka än de tre innovationsslussar som för idéerna vidare till det befintliga innovationssystemet. Den större personalstyrkan kan relateras till att innovationsslussarna i Skåne, Stockholm och Västra Götalandsregionen utvecklar idéerna i egen regi, medan idéerna som kommer till innovationsslussarna i Uppsala, Västerbotten och Östergötland utvecklas med hjälp av det regionala innovationssystemet. En annan skillnad mellan Innovator Skåne samt SLL Innovation och de andra innovationsslussarna är att de första två på sikt vill finansiera sin egen verksamhet. Detta medför att Innovator Skåne och SLL Innovation har en affärsmässighet och en tidspress som de andra innovationsslussarna inte har på samma sätt.

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

- *Innovator Skåne:* När Verkställande utskottet har bestämt att Innovator Skåne ska vidareutveckla en idé regleras ägandet av idén. Om idébäraren vill utveckla idén på egen hand hänvisas idébäraren till Region Skånes innovationssystem. Om idén bedöms ha hög kommersialiseringspotential tar Innovator Skåne över ägandet och utvecklar den i egen regi. Innovator Skånes syn är att de bästa fallen är dem där en produkt/tjänst tas fram inne på en avdelning, vilken också kan komma att använda produkten/tjänsten. Då går det snabbare att genomföra test och ta fram prototyp. Det optimala är också, enligt Innovator Skåne, att den som kommit med idén är med och utvecklar denna på sin arbetsplats. Innovator Skåne vill kommersialisera produkter genom att licensiera rättigheter till partnerföretag eller genom att sälja rättigheterna.
- *SLL Innovation:* Som nämndes ovan är SLL Innovation tillsammans med Innovator Skåne den innovationssluss som har tydligast kommersiellt fokus. SLL Innovation är också den innovationssluss som har tydligast fokus på medicinsk teknik och produkter. När SLL Innovation beslutat sig för att gå vidare med en idé och ägandet av idén är reglerat börjar SLL Innovations medicinska tekniker (och eventuellt även externa aktörer) med att utveckla en prototyp av idén. Utifrån SLL Innovations strategi för intellektuella rättigheter (IPR) bestäms vilken form av immaterialrättsligt skydd (patent, varumärkesskydd etc.) som bör tillämpas och om samt i sådant fall vilka kliniska utvärderingar och tester som bör genomföras. När produkten är utvecklad följer kommersialiseringsfasen, under vilken SLL Innovation utvecklar en affärsplan och prissätter den färdiga produkten eller tjänsten. Slutligen genomförs en s.k. säljpitch där den patentsökta produkten bjuds ut till försäljning till intresserade företag. SLL Innovation arbetar inte med att licensiera sina utvecklade produkter till företag.
- *Innovation Akademiska:* Innovationsslussen i Uppsala är en av tre innovationsslussar som arbetar mycket nära det regionala innovationssystemet. De tjänster som erbjuds till idébärare inifrån vården sker i samarbete med olika aktörer i det regionala innovationssystemet. Efter att rättigheterna till idén har reglerats (som beskrivits ovan) söks medel för vidareutveckling såsom för prototypframtagande, patentansökan etc. Innovation Akademiska erbjuder sedan möjligheter till utbildning (flera idébärare har t.ex. genomgått affärsutvecklingsutbildning på Uppsala Innovation Center) och stöd i att formulera produktkoncept/produktplan. Efter detta

får idébäraren träffa ett produktråd för att hitta rätt stöd i att gå vidare med idén. Produktrådet agerar bollplank och bedömer idéerna utifrån olika perspektiv, såsom möjligheter till kommersialisering. Dessa frågor kan handla om start av företag, licensiering, kontakt med affärscoach, finansieringsfrågor, utbildningsmöjligheter etc. Innovation Akademiska ”släpper” sedan idébäraren men kan ge visst stöd under en övergångsperiod i form av att t.ex. bidra med kontakter o.s.v.

- *Innovationssluss Västerbotten:* Precis som Innovation Akademiska och Innovationssluss Östergötland arbetar innovationsslussen i Västerbotten i huvudsak med fribrev och också nära det regionala innovationssystemet. Efter att innovationsslussen har genomfört en nyhetsgranskning och en kortare marknadsundersökning skickas idén till evalueringsrådet. Evalueringsrådet beslutar om innovationsslussen ska gå vidare med idén och tilldela idébäraren en innovationscheck för att kunna utveckla idén på egen hand. Checken innebär finansiering så att idébäraren kan ägna arbetstid åt att utveckla idén. Innovationschecken kan finansiera cirka tio arbetsveckor och innovatören måste tidsredovisa dessa veckor till innovationsslussen. Tjänsteutbudet som erbjuds utgår från aktörer i det regionala innovationssystemet. Varje idébärare tilldelas en personlig coach som guidar idébäraren med affärsmässigt stöd. Innovationsslussen har utvecklat processer för utveckling, IPR, utvärdering och kommersialisering.
- *Västra Götalandsregionens Innovationssluss:* Om Prioriteringsrådet beslutar att en idé ska utvecklas påbörjas utvecklingen med framtagande av koncept eller prototyp. I detta steg ingår även en nyhetsbevakning där innovationsslussen tillsammans med idébäraren undersöker om liknande produkter/tjänster redan finns på marknaden. I detta skede kan idébäraren bestämma om hon/han vill gå vidare med idén på egen hand eller om ägandet av idén ska övergå till innovationsslussen (det finns möjligheter för idébäraren att ansöka om finansiering för att utveckla idén på egen hand). Nästföljande steg är att genomföra en nytto- eller hälsokalkyl och därefter kan innovationsslussen assistera idébäraren med att söka patent och assistera vid affärsutveckling (dock erbjuder innovationsslussen inte tjänsten "upprättande av affärsplan"). Om idébäraren behöver stöd som överstiger beloppet 50 000 kr kan innovationsslussen besluta om tilldelning av extra resurser.
- *Innovationssluss Östergötland:* I Östergötland arbetar innovationsslussen nära det regionala innovationssystemet och så snart en idé blivit kvalificerad slussar idélotsarna idébäraren vidare till ALMI Företagspartner, som tar över huvudansvaret för utveckling av produkten/tjänsten. Idélotsarna är dock fortfarande med i processen. Tillsammans med ALMI erbjuder innovationsslussen tjänster inom prototyputveckling, där innovationsslussen också har nära band till landstingets medicintekniska avdelning som kan assistera vid utvecklingen av en prototyp. Kostnader som uppstår i samband med tekniköversikten och prototyputveckling betalas av ALMI. Genom tillgång till den samlade kompetensen på medicintekniska avdelningen kan innovationsslussen också erbjuda riskanalys och genomgång av regulatoriska krav, däribland frågor som berör CE-märkning. IPR-frågor gällande den utvecklade produkten/tjänsten sker i samarbete med ett patentombud på ALMI och genom sina goda kontakter kan innovationsslussen koppla kontakten mellan idébäraren och en vårdavdelning där produkttester kan genomföras. I Östergötland kan innovationsslussen, i egenskap av att vara en del av landstinget, själv besluta om att genomföra direktköp av produkter som anses vara innovativa (upp till 80 000

kronor) och assistera vid direktupphandling (80 000 – 300 000 kronor). Så snart beloppet överstiger 300 000 kronor gäller offentlig upphandling.

Analys

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

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

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

2.2.2 Innovationsslussarnas arbete mot företag

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

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

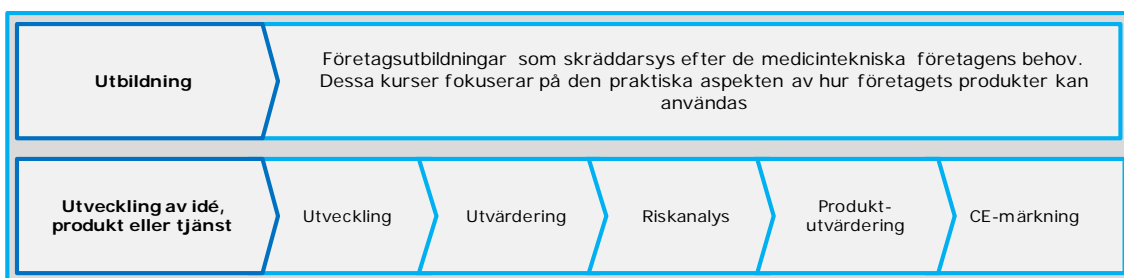
De tre innovationsslussarna i Stockholm, Uppsala och Östergötland har samtliga utvecklat egna processer för att stödja företag som har behov av att komma i kontakt med hälso- och sjukvården.

SLL Innovations arbete mot företag

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

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

Figur 5 SLL Innovations erbjudande mot företag



Källa: SLL Innovations årsberättelse 2011

Innovation Akademiskas arbete mot företag

I det första steget handlar det om att skapa intresse och informera företag om de tjänster som innovationsslussen erbjuder kopplat till testning (s.k. testbädd). I detta steg ska även frågan om testbäddens erbjudande motsvarar företagets behov besvaras. Arbetet handlar mycket om att matcha företagets utvecklingsprocess med sjukvården och skapa förståelse för produktutvecklingsprocessen inom sjukvården. I steget formulering genomförs en intervju samt möten med företaget, i syfte att skapa förståelse för vad som ska testas och att ta fram en gemensam uppdragsbeskrivning för att kunna gå vidare till nästa steg. I steget rekrytering ska lämplig avdelning/klinik identifieras för rekrytering av de tjänster eller personer som behövs för uppdraget, en säkerhetsgranskning görs och ett avtal skrivs mellan företaget och verksamheten/sjukhuset.

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

Figur 6 Innovation Akademiskas erbjudande mot företag

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

Källa: Innovation Akademiskas hemsida oktober 2012

Östergötlands innovationssluss arbete mot företag

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

Figur 7 Östergötlands innovationssluss erbjudande mot företag

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

Källa: Östergötlands Innovationssluss hemsida oktober 2012

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

jämförelser. I figuren nedan redovisas de behov som företagen hade när de vände sig till innovationsslussarna.

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



Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

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

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

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

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

Tabell 7 Sammanställning av hur företag i enkätundersökningen uppfattar innovationsslussarnas kompetens

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

Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

På frågan om företagets allmänna intryck av innovationsslussen svarade tre företag att intrycket var utmärkt, fem att det var mycket bra och åtta att det var bra. Inget av företagen uppger att det har ett allmänt dåligt intryck av någon av de tre innovationsslussarna i Stockholm, Uppsala eller Östergötland.

Analys

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

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

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

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

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

2.2.3 Aktiviteter inom upphandling

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

- *Innovator Skåne:* Under de första åren har Innovator Skåne inte haft ett särskilt starkt fokus på upphandling, men från år 2012 kan en viss aktivitet noteras. Inom Region Skåne har ett innovationsupphandlingsråd bildats. Relaterat till innovationsupphandling upplever bolag utmaningar när det gäller att sälja till hälso- och sjukvården.
- *SLL Innovation:* Inom upphandling arbetar SLL Innovation tillsammans med SLL Upphandling kring ett upphandlingsförfarande. Syftet är att förbättra möjligheterna för små företag att utveckla sina produkter/tjänster i en klinisk miljö och sedan sälja dessa. SLL Innovation har även tillsammans med SLL Upphandling initierat ett upphandlingsnätverk som träffas en gång per kvartal. Vid dessa möten diskuteras aktuella projekt inom SLL Innovation och produkter som skulle kunna resultera i upphandlingar. Det finns inga garantier för att företagets produkter kommer att upphandlas, däremot utvärderar SLL Innovation aktuella produkter på marknaden i förhållande till beställarens pågående avtal och behov, vilket ökar möjligheterna att introducera företagets produkter i samband med upphandling. I en intervju med SLL Innovations utvecklingsansvarige framkom det att SLL Innovation kunnat genomföra två uppköp till landstinget genom innovationsupphandling.
- *Innovation Akademiska:* I innovationsslussens ansökan till VINNOVA nämns att demonstrations- och innovationsupphandlingar ska prövas. Enligt intervjuer med representanter för innovationsslussen är detta ett komplext område som ännu inte har ägnats särskilt stort fokus i arbetet. Arbetet med upphandling väcker många frågor och upplevs som komplicerat och Innovation Akademiska har ännu inte nått så långt som de önskat kring dessa frågor.
- *Innovationssluss Västerbotten:* Innovationssluss Västerbotten arbetar med upphandling och försöker att påverka hur landstinget utformar sin upphandling. Tanken här är att innovationsslussen försöker påverka landstingets/kommuners beteende vad avser upphandling genom att försöka påverka vilka produkter som ska upphandlas i framtiden. Här förs en nära dialog med VINNOVA för att se hur landstingets attityder och beteende kan påverkas. Detta arbete underlättas av att den person som är huvudansvarig för upphandling på landstinget även sitter med i innovationsslussens Evalueringsråd. Genom kopplingen till upphandling i Evalueringsrådet kan Innovationssluss Västerbotten även stämma av landstingets behov av de idéer som kommer in.
- *Västra Götalandsregionens Innovationssluss:* Offentlig upphandling är ett område som prioriteras av Västra Götalandsregionens Innovationssluss. En av representanterna i prioriteringsrådet arbetar med upphandlingsfrågor på regionens inköpsorganisation och dessutom har Västra Götalandsregionens Innovationssluss

kontakter med s.k. materialkonsulenter som har insyn i vilka avtal som finns i regionen idag. Genom denna insikt kan prioriteringsrådet enligt Västra Götalandsregionens Innovationsluss bättre avgöra vilken potential som enskilda idéer har. Utöver arbetet i prioriteringsrådet arbetar innovationsslussen aktivt inom området innovationsupphandling och samarbetar då med bl.a. Region Skåne och VINNOVA.

- *Innovationsluss Östergötland:* Innovationsluss Östergötland arbetar med upphandling dels i syfte att kvalificera idéer, dels i syfte att arbeta med innovationsupphandling. Innovationsluss Östergötland har möjlighet att genomföra direktköp av produkter som anses vara innovativa (upp till 80 000 kronor) och assistera vid direktupphandling (80 000 – 300 000 kronor). Så snart det beloppet överstiger 300 000 kronor handlar det om offentlig upphandling. I dagsläget har det genomförts en direktupphandling och ytterligare en direktupphandling beräknas innan utgången av år 2012. Inom innovationsupphandling har innovationsslussen startat ett nätverk inom landstinget för att öka kunskapen inom området och hur innovationsupphandling kan driva på innovationer inom hälso- och sjukvården

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

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

Analys

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

Det finns en utmaning i att innovationsslussarna ska arbeta med upphandling genom att delta i identifiering av behov inom hälso- sjukvården. För att kunna arbeta med behovsdrivna innovationer måste innovationsslussarna utarbeta nya processer och arbetssätt.

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

2.2.4 Innovationsslussarnas kommunikationsarbete

Alla innovationsslussar arbetar med att informera personalen i hälso- och sjukvården och med att bidra till attitydförändringar. Kommunikationsarbetet bedrivs på flera olika sätt och det finns många likheter mellan innovationsslussarna. Målet för de olika

innovationsslussarnas kommunikationsarbete kan delas in i marknadsföring av den egna innovationsslussen och i förankringsarbete i det egna landstinget.

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

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

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

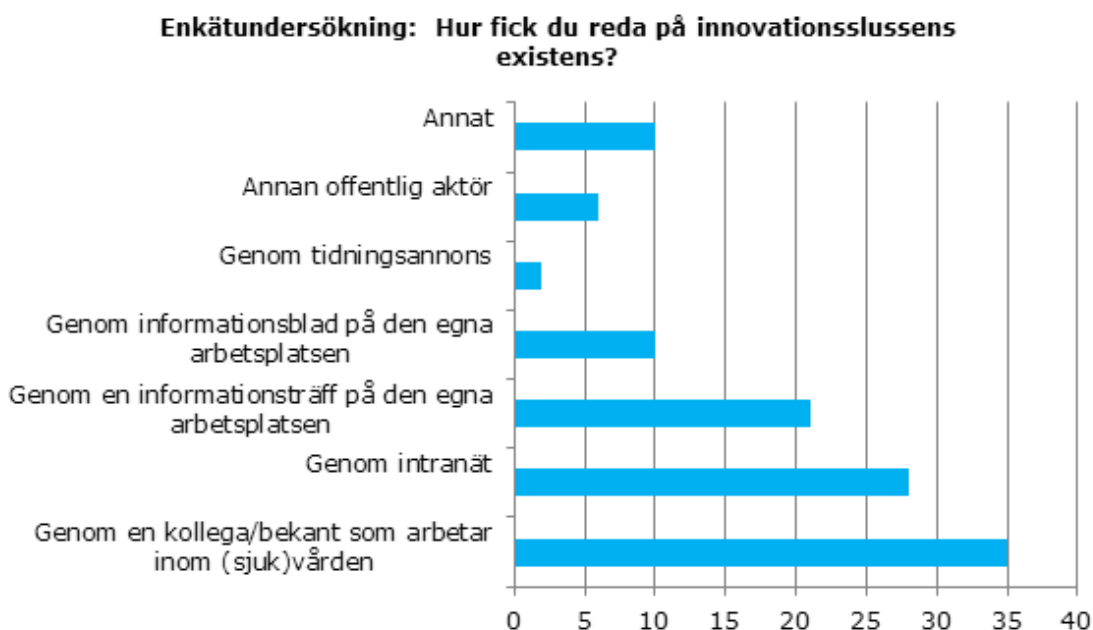
Inom ramen för denna utvärdering har det framkommit intressanta metoder som innovationsslussarna använder för att nå ut till sina målgrupper. SLL Innovation försöker t.ex. nå ut brett genom att få in artiklar om framgångssagor i tryckta medier⁴. Ett annat intressant exempel är Innovationssluss Västerbottens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

I den enkätundersökning som genomförts inom ramen för denna utvärdering deltog 112 respondenter som kommit i kontakt med någon av de sex innovationsslussarna i egenkap av anställd i hälso- och sjukvården. I enkätundersökningen framkommer att den vanligaste informationskanalen är genom kollegor, följt av intranät och arbetsplatsträff.

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

Utifrån antalet som närvarar på arbetsplatsträffar (i jämförelse med att alla anställda har tillgång till intranätet) får denna form av informationsspridning anses ha den största genomslagskraften. Tio personer har svarat att de fick kännedom om innovationsslussen på annat sätt. De orsaker som anges inkluderar innovationsslussens hemsida, annan informationsaktivitet eller via en internetsökning.

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



Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

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

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

Analys

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

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

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

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

2.3 Samverkan mellan innovationsslussarna

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

Analys

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

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

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

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

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

2.4 VINNOVAs roll i genomförandet

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

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

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

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

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

Analys

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

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

3 Utfall/Relevans

Sammanfattning

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

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

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

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

3.1 Idéer inkomna från de anställda inom hälso- och sjukvård

3.1.1 Innovationsslussarnas idéföde

Idéflödet till innovationsslussarna ökade kraftigt under år 2011 för att sedan backa tillbaka till en nivå som är lägre än 2010 års nivå under de första åtta månaderna år 2012. Den finns två huvudsakliga förklaringar till denna tillbakagång. Den ena är att Innovationssluss Östergötland fram till nyåret 2010 arbetade tillsammans med PIMM-projektet⁵. När detta projekt upphörde upplevde Innovationssluss Östergötland en stark tillbakagång i inflödet av idéer. Den andra förklaringen till denna tillbakagång är att Innovator Skånes idéflöde har gått tillbaka under år 2012 jämfört med 2011 års nivå. Ramböll bedömer att det minskade idéflödet till Innovator Skåne beror på personalförändringar. De övriga fyra innovationsslussarna har i stort sett oförändrat inflöde under år 2012 i jämförelse med år 2011.

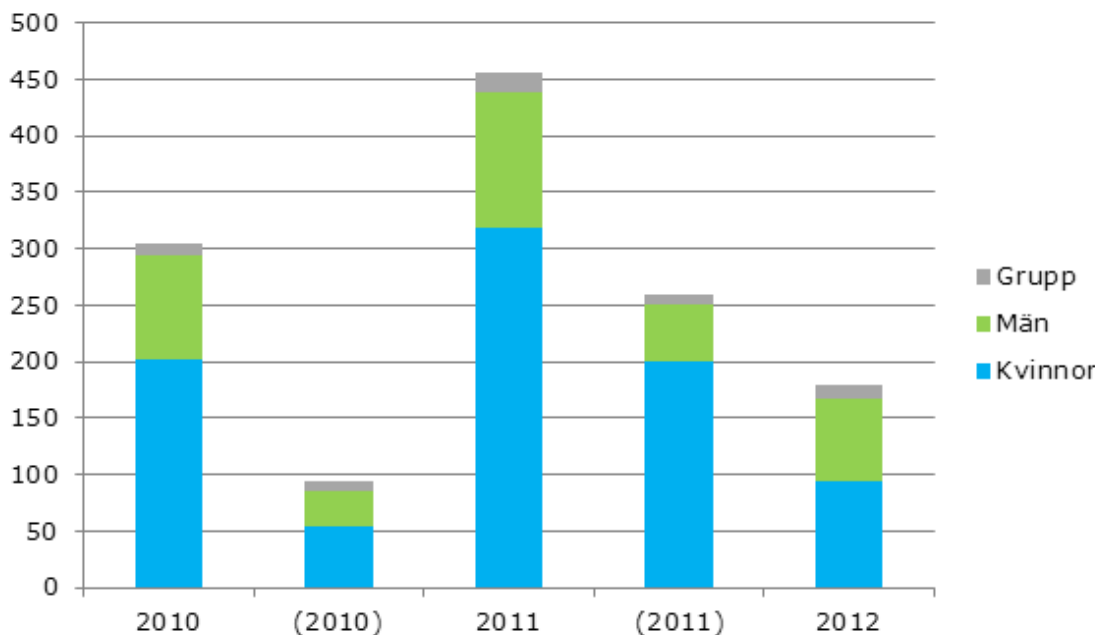
SLL innovation uppskattar att innovationsslussens inflöde av idéer ökade med cirka 174 procent under år 2011 i jämförelse med år 2010, från 95 idéer år 2010 till 260 idéer år 2011.

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

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

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

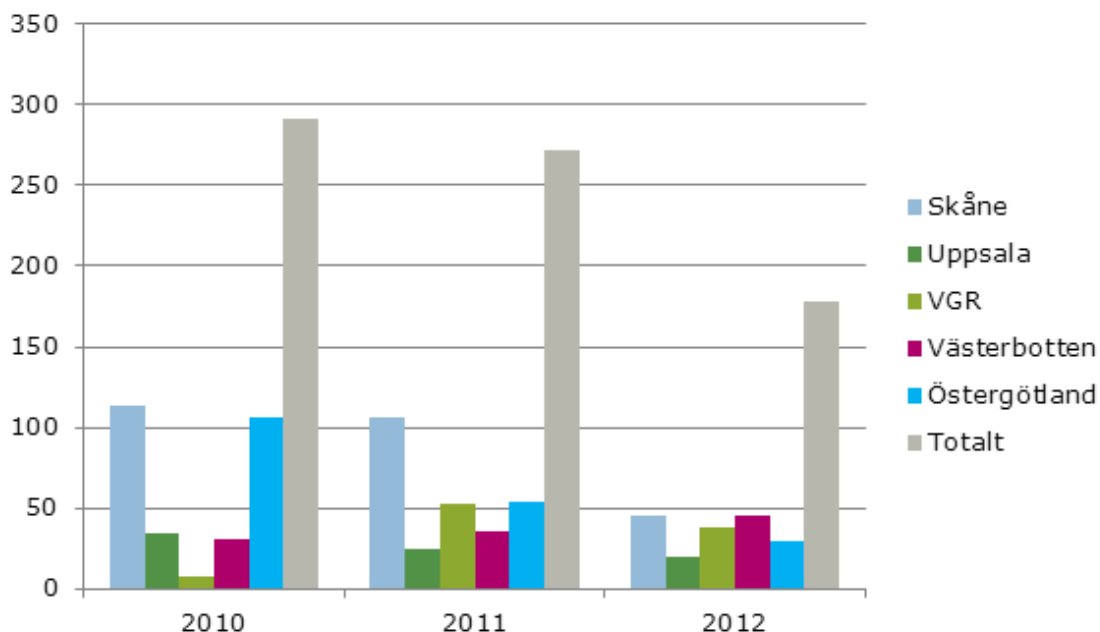
Figur 10 Innovationsslussarnas samlade idéflöde 2010-2012 (SLL Innovations idéflöde i parentes)



Källor: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011 samt Rambölls utvärdering 2012

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

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



Källor: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011 samt Rambölls utvärdering 2012

Analys

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

3.1.2 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt 2010 - 2011

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

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

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

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

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

Källa: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011

Analys

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

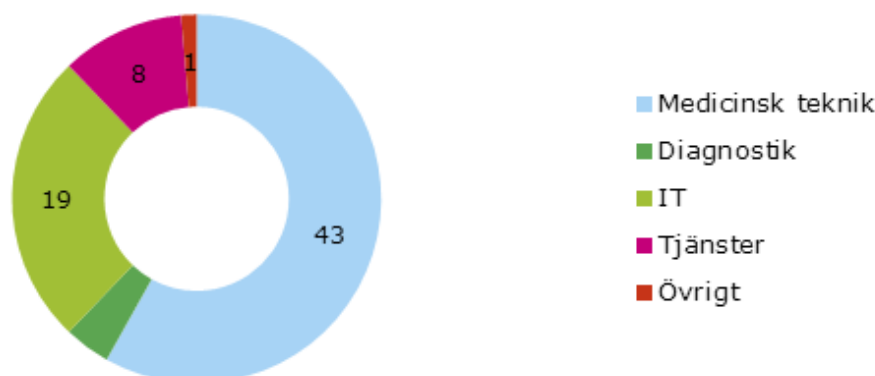
3.1.3 Innovationsslussarnas utvecklingsprojekt i september 2012

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

Inom ramen för denna utvärdering har Ramböll ställt frågan om de utvecklingsprojekt som innovationsslussarna arbetar med just nu (i september 2012) kan delas in i

kategorierna medicinsk teknik, läkemedel, diagnostik, IT och övrigt. Frågan har gått ut till samtliga innovationsslussar och Innovation Akademiska, Innovationssluss Västerbotten och Innovationssluss Östergötland kunde dela in utvecklingsprojekten som Ramböll efterfrågade. Innovator Skåne, SLL Innovation och Västra Götalandsregionen Innovationssluss har inte kunnat dela in utvecklingsprojekten i dessa kategorier, men samtliga innovationsslussarna menade att utvecklingsprojekt inom medicinsk teknik (detta inkluderar också hjälpmedel) dominerar.

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



Källa: Rambölls utvärdering 2012

Analys

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

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

3.1.4 Andel kvinnor i idéflöde och utvecklingsprojekt 2010 – 2011

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

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

verksamheten. För Innovationssluss Östergötland är skillnaden mellan andelen kvinnor som rapporterar in idéer till innovationsslussen och andelen kvinnor som utvecklar projekt inom innovationsslussen minst.

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

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

Tabell 9 Skillnad idéer och utvecklingsprojekt för kvinnor 2010 och 2011

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

Källa: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011

Analys

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

3.2 Kontakter med näringslivet

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

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

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

Tabell 10 Innovationsslussarnas kontakter med företag 2010 – 2012

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

Källor: VINNOVAs enkäter 2010 och 2011 och Rambölls utvärdering 2012

Analys

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

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

3.3 Resultat

3.3.1 Implementerade produkter och tjänster

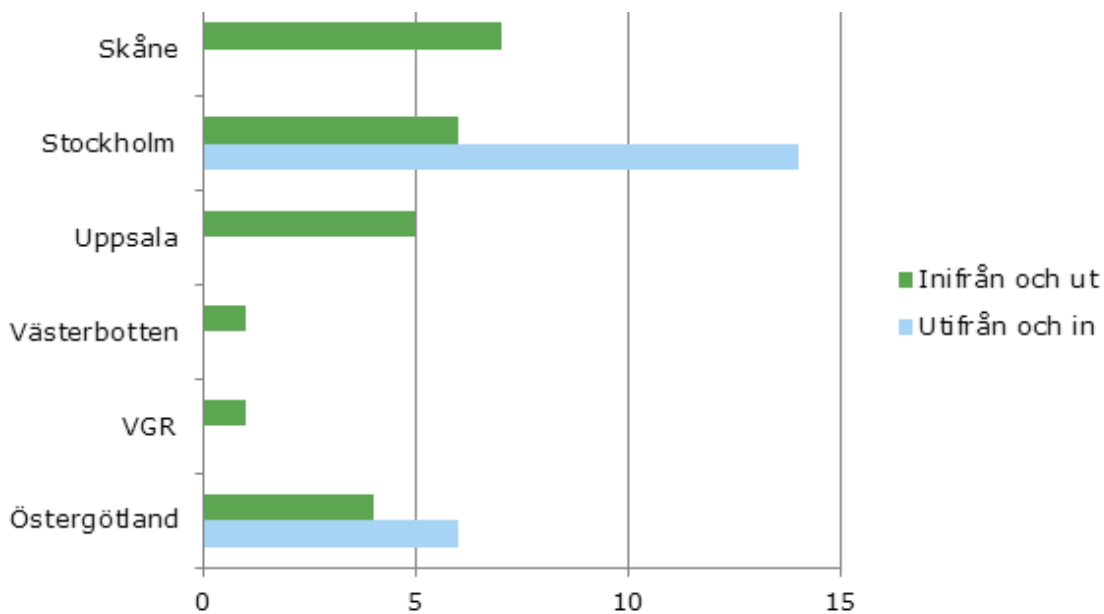
Till och med oktober år 2012 uppgick antalet produkter/tjänster som utvecklats inifrån och ut av innovationsslussarna och som fått användning till 24, varav 23 produkter och en tjänst. Samtliga innovationsslussar nämner i intervjuer med Ramböll att flera produkter kommer att få användning i hälso- och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

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

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

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

Figur 13 Antal utvecklingsprojekt som implementerats i hälso- och sjukvården



Källa: Rambölls utvärdering 2012

Analys

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

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

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

3.3.2 Övriga resultat

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

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

Tabell 11 Företag som innovationsslussarnas utvecklingsprojekt bidragit till att skapa

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

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

Analys

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

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

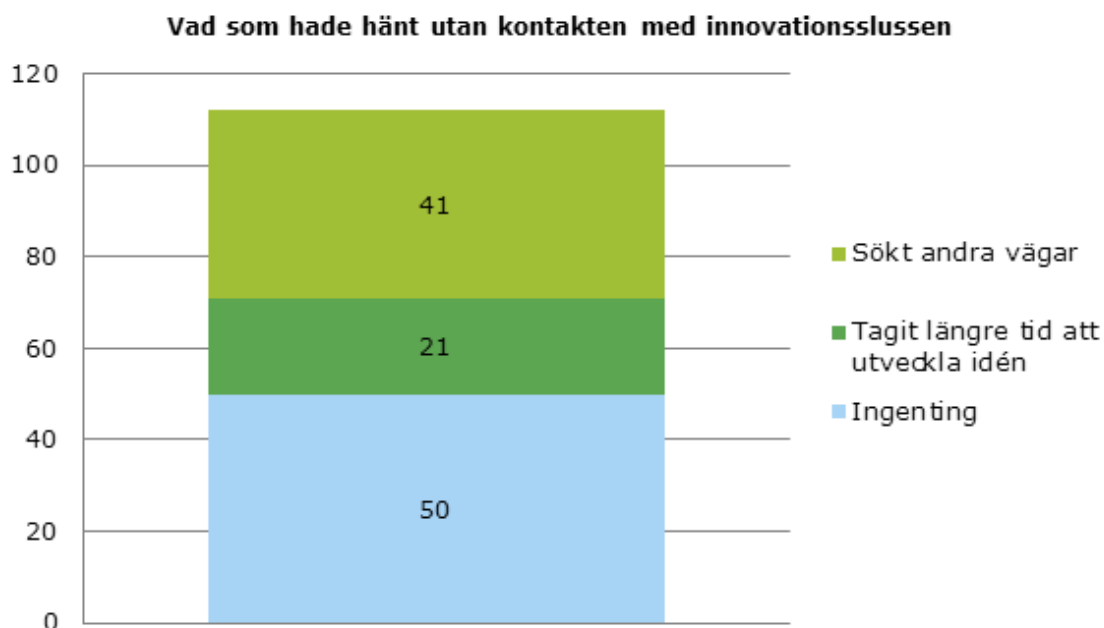
3.4 Relevans för kvaliteten och effektiviteten i hälso- och sjukvården

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

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

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

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



Källa: Rambölls enkätundersökning 2012

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

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

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

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

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

Analys

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

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

3.5 Innovationsslussarna arbete för långsiktig lösning

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

- *Innovator Skåne*: En fördel med Innovator Skånes organisatoriska placering är att den är en del av regional näringslivsutveckling på Region Skåne och inte, som i fallet för flera andra innovationsslussar, en del av landstinget. I Region Skåne finansieras innovationsslussen inte av medel som är öronmärkta för vården. Likväl är innovationsslussen beroende av stöd inifrån sjukvården för att kunna agera fritt och det är därför viktigt att innovationsslussen fortsatt arbetar med att lyfta vilken nytta som slussens arbete innebär för vården, likväl som för ekonomisk tillväxt och regional utveckling. Utifrån denna utvärdering är Innovator Skåne väl förankrad i Region Skånes ledning och enligt Innovator Skåne finns det mycket som tyder på att Innovator Skånes uppdrag kommer att breddas även till kulturella och kreativa näringar samt till kollektivtrafik.
- *SLL Innovation*: Hösten år 2011 undertecknades ett direktörsbeslut som gav Danderyds sjukhus i uppdrag att förvalta innovationsslussen när verksamheten övergår från att vara ett tidsbegränsat projekt till en permanent verksamhet år 2012. Tanken är att landstingets finansiella del ska minska till 1/3 i jämförelse mot idag 50 procent. De resterande 2/3 av finansieringen kommer att täckas genom intäkterna från egna tjänster och produkter (1/3) och genom finansiering för olika projekt, t.ex. VINNOVA (1/3). En grundförutsättning för att SLL Innovation ska få finansieringen att gå ihop är kostnadseffektivitet och oberoende av externa konsulter. Enligt SLL Innovation behövs det en basfinansiering på cirka 4-5

miljoner kr per år för att se till att verksamheten kan fortsätta att bedrivas. Vad gäller själva produktionskostnaderna kan dessa hållas nere eftersom den infrastruktur som använts redan finns på plats. På lång sikt finns en tanke att verksamheten ska kunna finansiera sig själv genom inkomster från tjänster och produkter som har utvecklats inom ramen för innovationsslussen.

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

⁶ Verksamhetsplan Innovation Akademiska

Skellefteå. Hur den framtida verksamheten ska finansieras är dock i dagsläget inte beslutat.

- *Västra Götalandsregionens Innovationssluss:* En fördel med innovationsslussens organisatoriska placering är att den finansieras av regionutvecklingssekretariatet och inte, som i fallet för flera andra innovationsslussar, av landstingets verksamhet. Genom att ligga under regional utveckling finansieras innovationsslussen inte av pengar som är öronmärkta för hälso- och sjukvården. Likväl är innovationsslussen beroende av stöd inifrån sjukvården för att kunna agera fritt och det är därför viktigt att innovationsslussen fortsatt arbetar med att lyfta vilken nytta som slussens arbete innebär för hälso- och sjukvården. I en intervju med regionutvecklingsdirektören i Västra Götalandsregionen framkom det att innovationsslussens verksamhet är väl förankrad i Västra Götalandsregionen ledning, både inom Regionutvecklingssekretariatet och inom sjukvårdsledningen. Regionutvecklingsdirektören lyfter att det är fördel att vara en region, då samarbetet mellan sjukvården och den regionala utvecklingen blir närmare. Regionutvecklingssekretariatet ser att innovationsslussen kompletterar det övriga innovationssystemet och bidrar till skapa innovationer inom en viktig sektor. Ambitionen på sikt är att göra innovationsslussen en del av ordinarie verksamheten.
- *Innovationssluss Östergötland:* Inom ramen för denna halvtidsutvärdering har Ramböll varit i kontakt med både företrädare från Landstinget i Östergötland och från Östsam. Båda parter är av åsikten att innovationsslussen inte är ett tidbegränsat projekt. Tanken är att innovationsslussen efter satsningens avslutning ska övergå i ordinarie verksamhet i landstingets regi. Huvudspåret är att basverksamheten ska finansieras av Landstinget i Östergötland men att projekten liksom tidigare görs i samarbete med relevanta aktörer, både statliga, regionala och lokala.

Analys

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

4 Måluppfyllelse

Sammanfattning

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

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

4.1 Mål på kort sikt

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

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

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

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

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

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

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

Ramböll gör bedömningen att innovationsslussarna har tagit fram strukturerade processer för att stödja och ta tillvara potentiella produkt- och tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvården. Processer och arbetsmodeller är framtagna för hur innovationsslussarna kan stödja personer med idéer inom hälso- och sjukvården för vidareutveckling och kommersialisering. Innovationsslussarna arbetar med liknande tjänsteutbud (se Figur 4: Behovstrappa för idéutveckling inom hälso- och sjukvården) men processerna för hur de utvecklar idéerna skiljer sig åt mellan innovationsslussarna.

Ramböll bedömer att utveckling av innovationer från hälso- och sjukvården tar tid och att löptiden för att utveckla en idé till kommersialisering ofta sträcker sig över många år (inom medicinsk teknik löper utvecklingscykeln ofta över tio år). Ramböll anser att det är viktigt att göra en effektutvärdering av innovationsslussarnas verksamhet i ett senare skede, tidigast 2015. Ramböll anser vidare att det är viktigt att innovationsslussarna har ett högt inflöde av idéer då det utifrån ett riskperspektiv är viktigt att ha många projekt parallellt för att en viss andel ska lyckas. Samtidigt är det viktigt att försöka att välja ut projekt med hög implementeringspotential så tidigt som möjligt utifrån ett kostnads-effektivitetsperspektiv (givet innovationsslussarnas begränsade resurser). Innovationsslussarna bedömningsprocesser beskrivs närmare i avsnitt 2.2.1.

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

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

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

4.2 Mål på lång sikt

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

utifrån personalens perspektiv. De produkter och tjänster som implementerats i hälso- och sjukvården beskrivs närmare i avsnitt 3.3.1.

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

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

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

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

”Ökad samverkan mellan företag och hälso- och sjukvården”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5 Slutsatser och rekommendationer

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

5.1 Slutsatser

5.1.1 Slutsatser genomförande

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

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

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

regionens, Stockholms och Skånes innovationssluss ligger ägandet hos innovationsslussen.

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

Tre innovationsslussar har utvecklat egna processer för att arbeta med företag; innovationsslussarna i Uppsala, Stockholm och Östergötland. Processen från första kontakt till tillämpning av en produkt eller tjänst är kortare för företag än för idébärare inom hälso- och sjukvården. Ramböll bedömer att det finns naturliga förklaringar till detta faktum då produktidéerna från företag ofta är mer långt gångna i sin utveckling än vårdpersonalens idéer. Företag har ofta redan från början en tänkt affärsmodell när man utvecklar en produkt eller tjänst. Detta gör att de tre innovationsslussar som har egna processer för att arbeta med företag sannolikt kommer ha starka förutsättningar att stödja produkter/tjänster som sedan implementeras. Genom det nätverk av företag som dessa innovationsslussar utvecklar skapas förutsättningar för att länka ihop idébärare från hälso- och sjukvården med företag. De övriga tre innovationsslussarna, d.v.s. Innovator Skåne, Innovationssluss Västerbotten och Västra Götalandsregionens innovationssluss arbetar med företag med hjälp av partnerorganisationer. Med detta har dessa tre innovationsslussarna inte utvecklat egna processer för att stödja företagen och de resultat som uppnås kan inte redovisas som resultat.

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

Kopplat till genomförande av innovationsslussarna bedömer Ramböll att innovationsslussarnas arbete med upphandling ännu ej är fullt utvecklat. Det anses som ett

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

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

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

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

5.1.2 Slutsatser utfall och relevans

Satsningen kring innovationsslussar har som kortsiktiga målsättningar att etablera innovationsslussar som har möjlighet att ta till vara och implementera potentiella produkt- och tjänsteinnovationer inom hälso- och sjukvård. De långsiktiga målsättningarna är att generera produkter och tjänster som innebär ökad kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården och att öka intresset hos personalen att vidareutveckla idéer för nya produkter och tjänster. Satsningen har också som mål att bidra till ökad tillväxt i företag.

I halvtidsutvärderingen har utfallet av satsningen hittills studerats. Utveckling av innovationer inom hälso- och sjukvården kännetecknas av långa löptider. Det tar tid från att en idé genereras till att en produkt- eller tjänst har utvecklats och eventuellt

kommersialiserats/implementerats. De långsiktiga effekterna kring ökad tillväxt i företag och en ökad kvalitet och effektivitet inom sjukvården kan därmed vara svåra att fånga upp i denna fas av satsningen. Det kan däremot vara viktigt att fånga upp de utfall som hittills genererats för att analysera förutsättningarna för långsiktig måluppfyllelse och långsiktiga effekter.

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

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

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

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

satsningen ska uppfylla och utveckla en än mer tydlig förändringslogik för VINNOVAs satsning på innovationsslussarna.

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

5.1.3 Slutsatser måluppfyllelse

Ramböll har i halvtidsutvärderingen analyserat satsningens måluppfyllelse. Det kortsiktiga målet kring att innovationsslussar som arbetar med idéer från personalen inom hälso- och sjukvården ska ha utvecklats bedöms vara uppnått. Det kortsiktiga målet kring etablering av innovationsslussar som fungerar som noder för företag bedöms vara delvis uppnått. Det kortsiktiga målet kring att innovationsslussarna ska ha koppling till sjukvårdens upphandlingsenheter bedöms också vara uppfyllt. Det finns dock oklarheter i innovationsslussarnas roll kopplat till innovationsupphandling.

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

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

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

I utvärderingen har idébärare intervjuats kring deras syn på kommersialisering. I majoriteten av intervjuerna har det framkommit att merparten av idégivarna inte har haft ett kommersiellt motiv i utgångsläget. Detta behöver dock inte innebära att satsningen på innovationsslussarna inte får kommersiella effekter. Satsningen hade i december 2011 resulterat i 22 nya företag. Det är för tidigt att analysera vilka ekonomiska effekter dessa företag kommer att resultera i på längre sikt. Halvtidsutvärderingen visar att innovationsslussarna har inneburit interaktion med företag. Interaktionen har t.ex. handlat om kommunikation med företag på olika mötesplatser i regionen samt att företagen har kontaktat innovationsslussarna. Kontakter med företag har även länkats

till innovationsslussarna genom kontakter i det regionala innovationssystemet. Det är dock viktigt att även här lyfta utmaningen kring att alla innovationsslussar inte har egna processer kring att tillvarata näringslivets behov av att komma i kontakt med hälso- och sjukvården.

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

5.2 Rekommendationer

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

5.2.1 Rekommendationer innovationsslussarna

- *Utveckla egna processer för företag:* Idag har tre av innovationsslussarna (SLL Innovation, Innovation Akademiska och Innovationssluss Östergötland) utvecklat egna processer och kompetenser för att tillvarata företagets behov. Det är viktigt, utifrån två aspekter, att de tre övriga innovationsslussarna också utvecklar dessa processer. Genom egna processer mot näringslivet kan innovationsslussarna skapa relationer till näringslivet som i sin tur kan bana väg för samarbeten mellan idébärare inom hälso- och sjukvården och företag. Den andra aspekten är att innovationsslussarna kan vara oberoende av andra organisationer genom att ha egna processer och kompetenser. Partnerorganisationernas verksamhet är inte stadigvarande och dessa organisationers verksamhet är beroende av faktorer som innovationsslussarna har svårt att påverka.
- *Utveckla regionala nätverk:* Ett högt idéflöde är viktigt för att kunna identifiera idéer som har hög potential att få användning i hälso- och sjukvården. Genom att utveckla nätverk och kommunikation kan innovationsslussarna nå ut bredare till vårdenheter regionalt i det egna upptagningsområdet. Med detta nätverk kan innovationsslussarna fånga upp idéer från alla enheter inom hälso- och sjukvården. En ökad kritisk massa av idéer kan leda till att fler tjänster och produkter implementeras i hälso- och sjukvården.
- *Samarbeta med innovationssystemet för att nå ut till företag:* För att nå ut till företag är det viktigt att kommunicera den egna verksamheten mot det omgivande regionala innovationssystemet. Aktörer i innovationssystemet har nära kontakter med det egna näringslivet och om de känner till innovationsslussarnas verksamhet kan de lotsa företag till denna funktion.

5.2.2 Rekommendationer VINNOVA

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

5.2.3 Gemensamma rekommendationer innovationsslussarna och VINNOVA

- *Skapa enhetliga definitioner:* I halvtidsutvärderingen har det identifierats att en av innovationsslussarna använder sig av andra definitioner än övriga fem avseende begreppet idé, utvecklingsprojekt och implementering. För en enhetlig uppföljning och inför slututvärdering är det viktigt att bidra till än mer enhetliga definitioner, så att utfall kan följas och jämföras. Ramböll rekommenderar VINNOVA att tillsammans med innovationsslussarna förtydliga dessa begrepp.
- *Utveckla erfarenhetsutbyte:* Utveckla erfarenhetsutbytet och lärandet mellan innovationsslussarna kring t.ex. kommunikation, urvalsprocesser, verifiering och kommersialisering utifrån idéer från hälso- och sjukvården. Det har i halvtidsutvärderingen efterfrågats mer av erfarenhetsutbyte och det finns potential för ett ökat lärande mellan innovationsslussarna. Genom ett ökat erfarenhetsutbyte ökar sannolikheten för att framgångsrika processer och lösningar kan spridas. En ytterligare rekommendation är att utveckla erfarenhetsutbytet kring hur innovationsslussarna kan vara en nod för företag. Detta är ett viktigt utvecklingsområde och där det behövs fler goda exempel på hur man kan gå till väga.
- *Undersök tjänsteutveckling:* Hittills har innovationsslussarna mestadels resulterat i produktutveckling. En rekommendation är att mer ingående analysera varför graden av tjänsteinnovationer är låg och vad som kan göras för att stimulera denna utveckling.
- *Uppföljning av implementerade produkter:* I halvtidsutvärderingen har Ramböll identifierat att det finns goda förutsättningar för innovationsslussarna att bidra till produkter och tjänster som i sin tur stärker kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården. En rekommendation är att göra en fördjupad analys kring ett urval av produkter och tjänster som utvecklats och analysera deras påverkan på kvalitet och effektivitet inom hälso- och sjukvården.

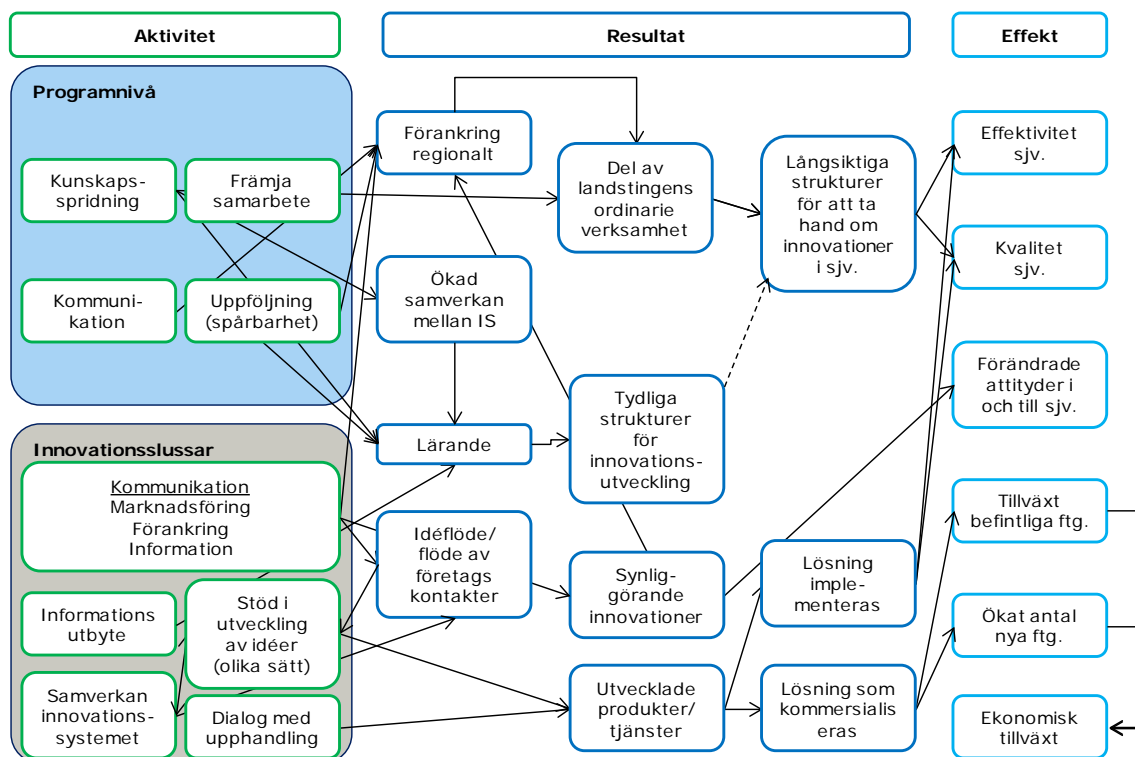
5.3 Förändringslogik

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

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

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

Figur 15 Satsningens förändringslogik



De aktiviteter som genomförs på programnivå inkluderar följande:

- *Kunskapsspridning*: Att VINNOVA bidrar till kunskapsspridning mellan innovationsslussarna. Detta bidrar till att skapa ökad samverkan mellan innovationsslussarna, till ett lärande i innovationsslussarna och till att öka institutionaliseringen av innovationsslussarna. Exempel på lärande som VINNOVA tagit initiativ till är denna halvtidsutvärdering. Ett annat förslag på lärande är att VINNOVA anordnar ett lärandeseminarium om mätning av produkters eller tjänsters påverkan på effektivitet eller kvalitet i hälso- och sjukvården.
 - Förslag på indikator: Antal lärandeseminarier, antal deltagare på lärandeseminarier och spridning av resultat. Kan även vara att ”rätt personer” kommer till lärandeseminarierna samt även VINNOVAs eget deltagande på olika aktiviteter
- *Främja samarbete*: Genom att organisera och främja olika former av samarbete kan VINNOVA bidra till att öka samverkan mellan innovationsslussarna och bidra till att förbättra strukturerna för innovationsutveckling. Ett exempel på hur VINNOVA främjar samarbete är delfinansieringen av Almis nätverk för vård och omsorg.
 - Förslag på indikator: Att mäta antal samverkansaktiviteter som uppstår tack vara VINNOVAs aktiviteter
- *Kommunikation*: Genom att tala om satsningen med externa aktörer nationellt och regionalt hjälper VINNOVA till med att förankra verksamheten. Det är också Rambölls rekommendation att VINNOVA ska bli mer aktivt framöver i att stödja

innovationsslussarna i deras förankringsarbete. Dessa aktiviteter kan bidra till hållbarhet i satsningen.

- Förslag på indikator: Antalmöten med regionala beslutsfattare (landsting och regionala finansiärer), antal insatser där VINNOVA synliggör satsningen i kommunikationsmaterial och antal gånger som VINNOVA deltar i externa föreläsningar
- *Uppföljning:* Uppföljning i form av lägesrapporter och enkätundersökningar bidrar till att skapa ett lärande hos innovationsslussarna och till att mäta resultat av VINNOVAs programsatsning. Resultaten från uppföljningen kan också användas i förankringsarbetet. Det är viktigt att VINNOVA ser över enkäten och ser till att man följer upp på alla indikatorer som kan vara av intresse. T.ex. är det viktigt att kunna spåra de företag som utvecklat produkter/tjänster tillsammans med innovationsslussarna, detta för att kunna undersöka företagets utveckling.
 - Förslag på indikator: Att det finns en struktur för enkätundersökningarna och lägesrapporterna (med gemensamma definitioner), att det finns en tidplan för enkätundersökningarna och lägesrapporterna samt att det finns en plan för slututvärderingen

De aktiviteter som genomförs av *innovationsslussarna* inkluderar följande:

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

innovationer. Genom samverkan med innovationssystemet kan innovationsslussarna också nå ut till ett brett spektrum av företag och därigenom öka idéflödet.

- Förslag på indikatorer: Antal innovationsslussar som uppger att det finns ett samarbete med innovationssystemet, att försöka mäta i viken mån som innovationssystemet involveras i utvecklingsprocessen.
- *Dialog med upphandling*: Genom att föra en nära dialog med upphandlingsenheterna kan innovationsslussarna få hjälp i att bedöma potentialen i de idéer som kommer in och med att läsa av det behov som finns inom hälso- och sjukvården.
 - Förslag på indikatorer: Antal innovationsslussar som uppger att det förs diskussioner med landstingens upphandlingsfunktion.

De *resultat* som aktiviteterna förväntas bidra till inkluderar följande:

- *Förankring regionalt*: Att innovationsslussarnas verksamhet ses som viktig och en del av innovationssystemet eller landstinget. Förankringsarbetet bidrar till att innovationsarbetet inom hälso- och sjukvården institutionaliseras. Institutionaliseringen gör att verksamheten blir en permanent del av landstingens verksamhet. På än längre sikt är målet att etablera långsiktiga strukturer för att ta hand om innovation i hälso- och sjukvården.
 - Att innovationsslussarna har en plan för förankring och att denna plan följs upp.
- *Ökad samverkan mellan innovationsslussarna*: Ökad samverkan bidrar till ett lärande om metoder och processer. Genom samverkan kan innovationsslussarna också undvika dubbelarbete (utveckling av liknande produkter/tjänster). Ökad samverkan kan även bidra till att skapa ett lärande mellan innovationsslussarna.
 - Förslag på indikator: Att mäta samverkan är en utmaning och någonting som ofta är resurskrävande och som kräver att innovationsslussarna är involverade i mätningen i hög utsträckning. En modell som kan användas är den s.k. samverkanstrappan. I samverkanstrappan delas innovationsslussarnas samverkan in i en trestegsmodell som mäter graden av interaktion mellan innovationsslussarna. Steg 1 är *möten* och mäter det utbyte som sker mellan innovationsslussarna genom e-mail, telefon, deltagande i mässa etc. Steg 2 i modellen är *struktur för kunskapsutbyte*. Med detta avses att innovationsslussarna går från samtal till att genomföra gemensamma aktiviteter som kan handla om t.ex. kunskapsöverföring. Steg 3 i modellen är *struktur för samproduktion*. Detta kan vara att innovationsslussarna delar upp arbetet i ett projekt mellan sig.
- *Lärande*: Genom ett lärande kan innovationsslussarna utarbeta *metoder och processer för innovationsutveckling*. Detta är en förutsättning för att kunna bedriva ett effektivt innovationsarbete. På sikt är målet att strukturerna ska bli permanenta. Det är viktigt att tänka på att lärandet ska ske på olika plan: Innovationsslussarna, VINNOVA, ledning i landstingen och aktörer i de regionala innovationssystemen.
 - Förslag på indikatorer: Att mäta lärande- och samverkansaktiviteter.
- *Idéflöde/flöde av företagskontakter*: Ett idéflöde från anställda inom hälso- och sjukvården och företag är grundläggande för innovationsslussarnas arbete.

- Förslag på indikator: Antal idéer som kommer in skriftligt till innovationsslussarna från idébärare i hälso- och sjukvården samt från företag.
- *Utvecklade produkter och tjänster:* Genom sitt arbete hjälper innovationsslussarna till att utveckla produkter/tjänster som i förlängningen kan implementeras i hälso- och sjukvården. De utvecklade produkterna och tjänsterna kan antingen vara nya lösningar som bidrar till att skapa effektivitet och kvalitet i hälso- och sjukvården, eller lösningar som utvecklas i rent kommersiellt syfte.
 - Förslag på indikatorer: Att mäta antal utvecklingsprojekt och antal produkter samt tjänster som utvecklas av innovationsslussarna. Nästa steg blir att mäta antal implementeringar och antal kommersialiserade lösningar.
- *Synliggörande av potential med innovation inom hälso- och sjukvården:* Kommunikation av resultaten av innovationsarbetet kan bidra till *förankring* och till *förändrade attityder i hälso- och sjukvården*.
 - Förslag på indikator: Att en viss andel personer anger att de har kunskap om innovation inom hälso- och sjukvården

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

- *Effektivitet i hälso- och sjukvården:* Nya lösningar som kan utvecklas och implementeras tack vare samarbete med en innovationssluss. Dessa lösningar bidrar till att öka effektiviteten i hälso- och sjukvården.
 - Förslag på indikatorer: Att mäta om produkten eller tjänsten bidrar till att minska kostnader och/eller till att minska behandlingstiden. Detta är någonting som är komplicerat och att mäta effektiviteten i hälso- och sjukvården är någonting som ständigt utvecklas.
- *Kvalitet i hälso- och sjukvården:* Nya lösningar som kan utvecklas och implementeras tack vare samarbete med en innovationssluss. Dessa lösningar bidrar till att öka kvaliteten i hälso- och sjukvården och till att öka patientsäkerheten.
 - Förslag på indikator: Att mäta om produkten eller tjänsten bidrar till att förändra patienternas hälsotillstånd (t.ex. före och efter eller grad av tillfrisknande) och/eller genom att undersöka hur patienterna upplever produkten/tjänster genom en enkätundersökning. En annan indikator skulle kunna vara att mäta hur patientsäkerheten med införandet av nya lösningar.
- *Förändrade attityder i och till hälso- och sjukvården:* Synliggörande av resultat och potentialen i innovation kan bidra till att förändra attityderna till innovationsarbete inom hälso- och sjukvården. Detta förväntas på sikt också bidra till att göra landstinget till en mer attraktiv arbetsgivare.

En annan effekt är att försöka få till en ökad samverkan mellan sjukvård och företag. Detta handlar om attitydförändring både hos personal inom hälso- och sjukvården samt bland aktörer i näringslivet.

- I. Förslag på indikator: Att mäta hur attityderna till innovation ändras över tid bland anställda inom hälso- och sjukvården. Detta görs bäst genom en nollbasättning som sedan kan jämföras med senare mätningar.
- II. Förslag på indikator: Att mäta antalet kontakter och projekt med företag. Detta ger ingen indikation på kvaliteten på samarbetet, men för att få till kvalitet krävs det kvantitet ifråga om antal kontakter och projekt med företag.

- *Tillväxt i befintliga företag:* Genom att stödja företag med att utveckla sina produkter eller tjänster kan innovationsslussarna bidra till att skapa tillväxt i redan existerande företag. Ett annat sätt att skapa tillväxt i existerande företag är att sälja utvecklade lösningar till företag eller att arbeta med licensieringar.
 - Förslag på indikatorer: Att mäta hur mycket produkten eller tjänsten omsätter (detta kan med fördel göras vid licensieringar). Ett annat sätt är att jämföra företagens utveckling med avseende på ett antal variabler såsom antal anställda och omsättning med andra företag i samma bransch. Tillväxten i företagen bidrar till *ekonomisk tillväxt*. I de fall som företagen har flera produkter/tjänster är det en utmaning att mäta i vilken utsträckning som den gemensamt utvecklade lösningen bidrar till att skapa ekonomisk tillväxt. Därför är kompletterande enkätundersökningar nödvändiga. Dessa enkätundersökningar bör undersöka företagens förväntningar och hur företagen tror att innovationsslussarna har bidragit till företagens utveckling. Om möjligt kan företagen då också ange hur försäljningen av enskilda produkter/tjänster utvecklats.
- *Ökat antal nya företag:* Nya företag som kan grundas tack vare en lösning som utvecklats i samarbete med en innovationssluss.
 - Förslag på indikatorer: Att mäta antal nya företag som grundas och följa dessa företags utveckling. På sikt kan det bli aktuellt att försöka mäta hur mycket produkten eller tjänsten omsätter. Tillväxten i företagen bidrar till ekonomisk tillväxt.

Bilaga 1: Analysram

Tabell 12 Utvärderingens analysram

Analysmoment	Delar	Fråga
<i>Genomförande/Utfall</i>	Samverkan mellan VINNOVA och innovationsslussarna	Hur kan VINNOVA förbättra sitt arbete med innovationsslussarna för att nå satsningens mål?
		Hur fungerar samarbetet och kommunikationen mellan VINNOVA och innovationsslussarna? Vad fungerar bra respektive dåligt?
		Vilka frågor/problem brottas innovationsslussarna respektive VINNOVA med?
		Hur kan samarbetet och kommunikationen mellan VINNOVA och innovationsslussarna förbättras?
		Hur fungerar samverkan mellan innovationsslussarna? Kring vad samverkar man? Multisite testning? Finns det olika specialiseringar?
		Hur arbetar innovationsslussarna och VINNOVA gemensamt med det kunskapsbyggande arbetet och hur kan det förbättras?
	Organisation och finansiering	Hur drivs innovationsslussen? Vad är organisationsformen?
		Vad tycker olika aktörer vore en bra och långsiktig lösning, för organiserings och finansiering?
		Hur finansieras utvecklingsprojekten? Har innovationsslussarna interna medel eller samverkar man med innovationsfrämjande aktörer som ALMI och Innovationsbron?
		Hur organiseras verksamheten, har innovationsslussarna olika enheter som sysslar med att stödja interna idéer och olika enheter för att kanalisera intressen för externa idéer, som enhet för klinisk prövning, testbäddar, eller register över vilka patienter som varit med i vilka studier? Eller finns detta samlat i en organisation?
		Hur samverkar innovationsslussarna med andra aktörer i innovationssystemet?
		Hur interagerar innovationsslussarna med externa företag (utifrån och in)? Vad kan förbättras?
	Innovationsslussarnas arbete	Hur arbetar innovationsslussarna med kommersialisering av innovationer (inifrån och ut)? Vad kan förbättras?
		Upplever idébärare och externa företag att man fått rätt stöd? Vad kan förbättras?
		Hur fungerar innovationsslussarnas kommunikation? Hur marknadsför sig innovationsslussarna för att tilltänkta företag och personer ska få kännedom om deras verksamhet?
		Arbetar innovationsslussarna med attitydpåverkan för att öka idéflöden?
		Finns det problem för vårdpersonal att få tid och tillåtelse för att utveckla idéer? Hur hanterar innovationsslussarna detta?
		Hur kommer externa företag/vårdpersonal i kontakt med innovationsslussarna? Finns det någon form av samverkan som kan ses som "best practise"?
Har man provat på former för innovationsupphandling?		
Vilka aktiviteter bör man ägna sig åt på lång sikt?		
Har man rätt kompetens för att lyckas med sitt uppdrag?		
Hur arbetar man med IPR?		

Analysmoment	Delar	Fråga
		Hur fungerar samverkan med övriga innovationssystemet och hur kan detta förbättras?
		Hur arbetar innovationsslussarna med att förankra sin verksamhet inom hälso- och sjukvården?
		Hur är relation till landsting? Är innovationsslussarna viktiga för landstinget? På vilket sätt?
		Vad ser landsting att syftet med innovationsslussarna är?
		Vad har innovationsslussarna hittills åstadkommit i förhållande till satsningens syfte och mål?
Relevans/Måluppfyllelse	Effekt	Vad för effekter kan man förvänta sig av innovationsslussarnas arbete på kort och lång sikt?
		Leder det till ökat antal innovationer? Vilken sort, produkter, tjänster, processer (medicinsk teknik, IT, diagnostik, läkemedel)?
		Kommer innovationsslussarna i kontakt med personer/företag som inte varit i kontakt med innovationsstöd tidigare?
		Finns det några trender vad gäller efterfrågan på innovationsslussarnas tjänster?
	Resultat	Gör innovationsslussarna skillnad?
		Hur kan man motivera innovationsslussarna i landstingen?
		Hur kan programlogiken justeras för att man ska nå bättre resultat?
	Slutsatser	Vilken typ av kompetens finns i framgångsrika innovationsslussar?
		Finns det några lärdomar som bör beaktas vid arbetet med det nya regeringsuppdraget "testbäddar inom hälsa, sjukvård och äldreomsorg"?

Bilaga 2: Rambölls enkätundersökning idébärare och företag

I egenskap av vad sökte du dig till innovationsslussen?

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

Vilken av följande innovationsslussar har du varit i kontakt med?

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

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

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

Hur fick du reda på innovationsslussens existens?

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

Hur uppfattar du innovationsslussens kompetenser inom...

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

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

Finns det några tjänster som du saknar hos innovationsslussen?

Allmänt intryck

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

Övriga kommentarer

VINNOVAs publikationer

Juni 2013

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se www.vinnova.se

VINNOVA Analys

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
- 14 Företag i energibranschen i Sverige - 2007-2011
- 15 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2012. *Finns endast som PDF*

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. *Finns endast som PDF*

- 06 Företag inom fordonsindustrin - Nationella, regionala och sektoriella klusterprofiler som underlag för analys- och strategiarbete
- 07 Svensk Life Science industri efter AstraZenecas nedskärningar. *Finns endast som PDF*
- 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. Finns endast som PDF*
- 10 Follow-Up of Swedish Participation in Eurostars. *För svensk version se VA 2012:09. Finns endast som PDF*

VA 2011:

- 01 Smart ledning - Drivkrafter och förutsättningar för utveckling av avancerade elnät
- 02 Framtid med växtverk - Kan hållbara städer möta klimatutmaningarna?
- 03 Life science companies in Sweden including a comparison with Denmark
- 04 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2010, fokus SMF. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:05*
- 05 Sammanfattning Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007-2010 - Fokus SMF. *Kortversion av VA 2011:04*
- 06 Effektanalys av forskningsprogram inom material från förnyelsebara råvaror
- 07 Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:08*
- 08 Sammanfattning - Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Kortversion av VA 2011:07*
- 09 Samarbete mellan Sverige och Kina avseende vetenskaplig sampublicering - aktörer, inriktning och nätverk. *Finns endast som PDF*
- 10 När staten spelat roll - lärdomar av VINNOVAs effektstudier. *För engelsk version se VA 2012:01*

VINNOVA Information

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 Innovationsupphandling - en möjlighet till förnyelse och utveckling
 - 06 Årsredovisning 2012
 - 07 Trygghetsbostäder för äldre - en kartläggning. *Finns endast som PDF*
 - 08 Äldre entreprenörer med sociala innovationer för äldre - en pilotstudie kring en inkubatorverksamhet för äldre. *Finns endast som PDF*
 - 09 Fixartjänster i Sveriges kommuner - Kartläggning och samhällsekonomisk analys. *För kortversion se VINNOVA Information VI 2013:10*
 - 10 Sammanfattning Fixartjänster i Sveriges kommuner - Kartläggning. *kortversion av VINNOVA Information VI 2013:09*
- ### 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 Innovation i offentlig upphandling - Ett verktyg för problemlösning
 - 05 Årsredovisning 2011
 - 07 Din kontakt till EU:s forsknings- och innovationsprogram
 - 08 Uppdrag att stärka det svensk-kinesiska forsknings- och innovationssamarbetet. *Finns endast som PDF*
 - 09 Projektkatalog eTjänster. Slutkonferens - summering och reflektioner
 - 10 Hållbara produktionsstrategier samt Tillverkning i ständig förändring - Projektkatalog 2012

- 11 VINNVÄXT
- 12 Effekter 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*
- 17Handledning för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation. *Finns endast som PDF*

VI 2011:

- 01 Framtidens personresor - Projektkatalog
- 02 Miljöinnovationer - Projektkatalog
- 03 Innovation & Gender
- 04 Årsredovisning 2010
- 05 VINN Excellence Center - Investing in competitive research & innovation milieus
- 06 VINNOVA Sweden's Innovation Agency
- 10 Projektkatalog - Innovationer för framtidens hälsa.

VINNOVA Policy

VP 2011:

- 01 Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer. *Finns endast som PDF*
- 02 Regeringsuppdrag Kina - "Föreslå områden för förstärkt långsiktigt forsknings-, innovations- och utbildningssamarbete med Kina" U2010/7180/F. *Finns endast som PDF*
- 03 Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer
- 04 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Huvudrapport - Underlag till forsknings- & innovationsproposition
- 05 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Bilagor - Underlag till forsknings- & innovationsproposition

VINNOVA Rapport

VR 2013:

- 01 Från eldsjälssdrivna innovationer till innovativa organisationer - Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet?
- 02 Second International 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 branschforskningsprogrammen 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

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 stälforskningsprogram för Sverige - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Steel Industry
- 04 Utvärdering av Branschforskningsprogram 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. *Finns endast som PDF*
- 07 Mobilisering för innovation - Studie baserad på diskussioner med 10 koncernledare i ledande svenska företag. *Finns endast som PDF*
- 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. *Finns endast som PDF*

VR 2011:

- 01 Hundra år av erfarenhet - Lärdomar från VINNVÄXT 2001 - 2011
- 02 Gender across the Board - Gender perspective on innovation and equality. *För svensk version se VR 2009:20*
- 03 Visioner och verklighet - Några reflexioner kring eHälsostategin för vård och omsorg. *Finns endast som PDF*
- 04 Hälsa genom e - eHälsorapporten 2010. *Finns endast som PDF*
- 05 Halvtidsutvärdering av branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Mid-term evaluation of the Swedish National research programme for the forest-based sector
- 06 Leadership Mandate Programme - The art of becoming a better centre director. *För svensk version se VR 2010:18*
- 07 The policy practitioners dilemma - The national policy and the transnational networks
- 08 Genusvägar till innovation - Erfarenheter från VINNVÄXT. *Finns endast som PDF*
- 09 Att utveckla Öppna Innovationsarenor - Erfarenheter från VINNVÄXT
- 10 White Spaces Innovation in Sweden - Innovation policy for exploring the adjacent possible
- 11 Etapputvärdering av centrumbildningen Virtual Prototyping and Assessment by Simulation - ViP. *Finns endast som PDF*
- 12 Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och konsekvens
- 13 Competences supporting service innovation - a literature review. *Finns endast som PDF*
- 14 Innovationsdrivande forskning i praktiken - Samverkan mellan forskare och praktiker för att skapa organisatoriska innovationer. *Finns endast som PDF*
- 15 Det offentliga stödsystemet för hantering av företags immateriella tillgångar - Kartläggning och analys
- 16 Innovative Growth through Systems Integration and Glocalisation - International evaluation of the 2004 VINNVÄXT programme initiatives
- 17 Ready for an early Take Off? - International evaluation of the VINNVÄXT initiatives in early stages

Miljö - allas ansvar

Privatpersoner, företag och myndigheter - alla behöver samverka för en bättre framtida miljö.

E-Print och Trosa Tryckeri 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

Juni 2013

Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se



VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.SE WWW.VINNOVA.SE