

Visionsdriven hälsa

EN SATSNING PÅ LÅNGSIKTIGA
VISIONSDRIVNA INNOVATIONSMILJÖER

27 augusti 2025

VINNOVA

Sveriges innovationsmyndighet

Agenda 27 augusti 2025

5 år med Visionsdriven hälsa



Visionsdriven hälsa

09:00 – 09:05 Välkomna (Laurent Saunier, Direktör och avdelningschef Hälsa & life science)

09:05 – 09:15 Vinnovas satsning: Visionsdriven hälsa (Karin Stenström, Vinnova)

09:15 – 10:30 Presentation och faciliterad diskussion: 5-årsutvärdering av Visionsdriven hälsa (Sweco)

10:30 – 10:40 Kort bensträckare

10:40 – 11:20 Fortsatta presentation och faciliterad diskussion: 5-årsutvärdering av Visionsdriven hälsa (Sweco)

11:20-11:30 Några sista ord från Vinnova

11:30-12:00 Mingel på Innovationstorget

”

**Vinnova finansierar och
stödjer långsiktiga,
visionära
innovationsmiljöer som
engagerar aktörer över
hela samhället för att
tillsammans göra
skillnad för invånares
hälsa!**

EFFEKTLOGIK

Kort sikt

Miljöer som arbetar visionsdrivet och effektivt mot specifika delmål, är erkända och ekonomiskt hållbara

Tydliga och ambitiösa visioner som är välförankrade hos centrala aktörer och har ett brett (publikt) engagemang

Nya typer av aktörer och samarbeten som skapar utrymme för brett tvärsektoriellt engagemang (inkl. civilsamhället) och möjligheter för nya affärsmöjligheter

Ekonomiskt hållbara, nationellt erkända och attraktiva miljöer som aktivt arbetar mot visionen, lockar till sig talang(aktörer) och citeras internationellt

Skapar lärdomar och stöd (externa och interna) för hur Vinnova kan leda visionsdriven innovation och mer flexibla samarbetsformer

Lång sikt

Visionerna blir verklighet; framgångssagor som får avtryck nationellt och internationellt

Visionerna samlar, kopplar, och katalyserar ekosystemet och stärker på så sätt internationell konkurrenskraft och lyskraft

Ger upphov till andra stora satsningar, låser upp innovationsupptag och spänner Internationella och nationella muskler

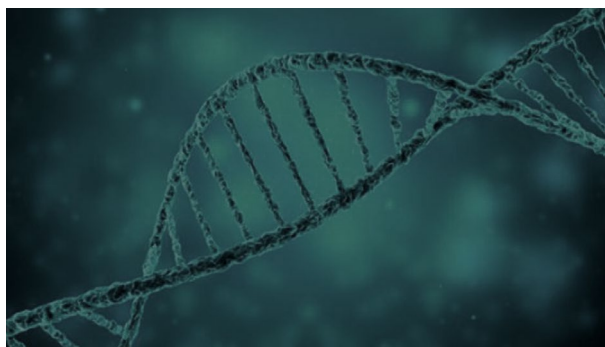
Internationellt erkända miljöer som bidrar till framgångssagor för hälsoinnovation, effektivare vård och bättre hälsa

Validering av missions-konceptet i Vinnova-kontext som hjälper myndigheten att arbeta med långsiktiga visioner på flera fronter

Finansierade innovationsmiljöer



Nollvision cancer



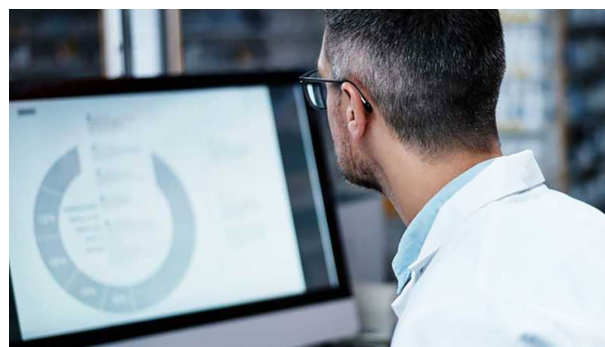
**Sverige ledande inom
avancerade terapier 2030**



**Ett antibiotikasmart
Sverige**



**Nollvision för
undernäring hos äldre**



**Informationsdriven
vård**

- ▶ Fem miljöer
- ▶ Fem miljoner /år
- ▶ Fem år



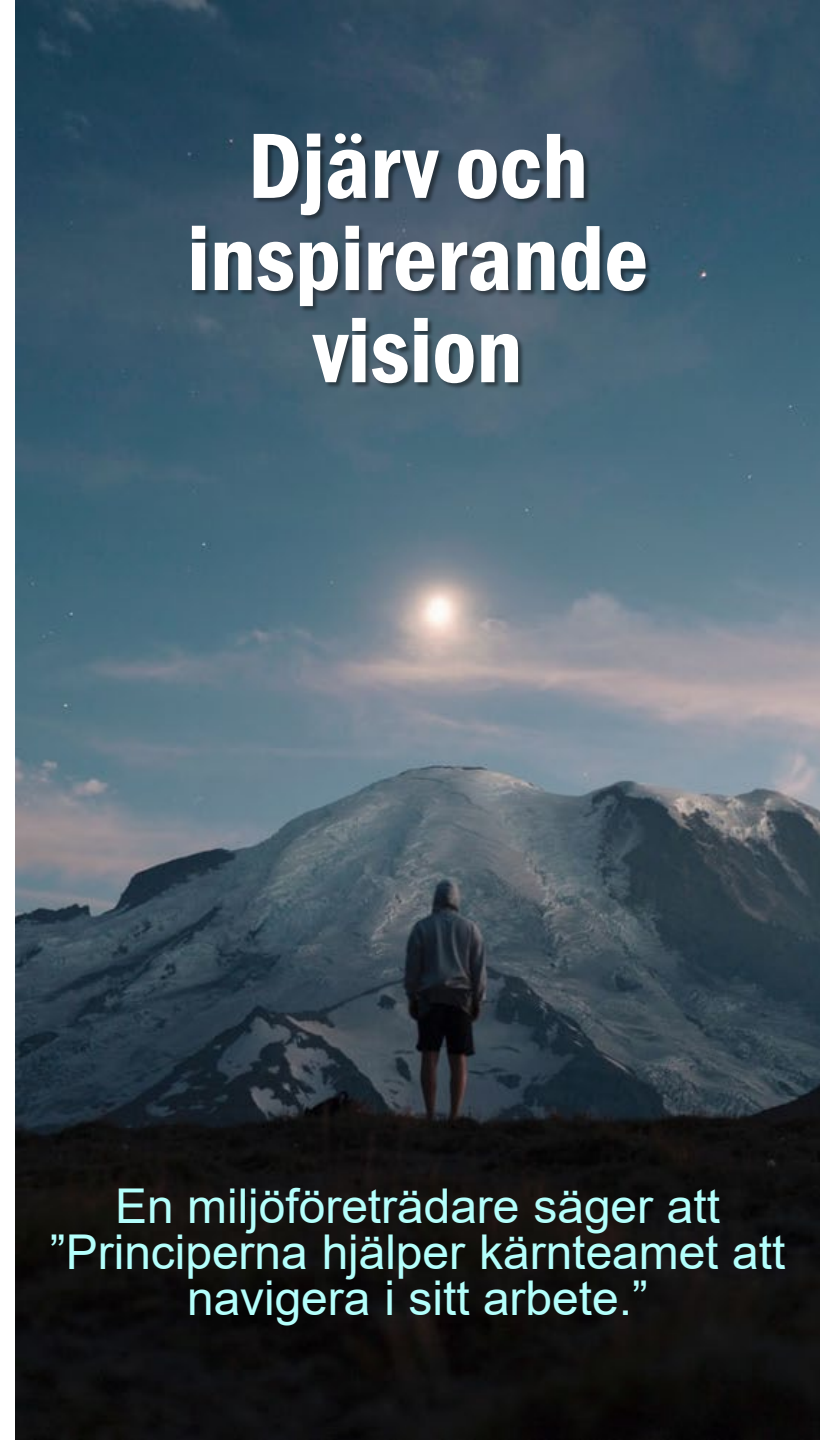
Visionsdriven hälsa från start 2019

Vinnovas hypotes & arbetsprinciper

Vi vill pröva om ett visionsdrivet arbetssätt kan ge ökad innovationsförmåga och förnyelse i systemet/accelerera omställning.

- Djärv och inspirerande vision
- Inkluderande och flexibel samverkansform
- Tvärsektoriellt, multidisciplinärt
- Koordinerad av ett kärnteam
- Initiera nya och engagera pågående insatser
- Nationell förankring och internationell uppkoppling
- Långsiktighet, hållbarhet och jämställdhet
- Innovationsledningsstöd, omvärldsbevakning, kommunikation

Djärv och inspirerande vision



En miljöföreträdare säger att
"Principerna hjälper kärnteamet att
navigera i sitt arbete."

Resultatmål 2 år – 5 år - längre sikt

2.2 Förväntat resultat efter två och fem år

Vinnova har satt upp resultatmål som projekten förväntas uppnå efter två respektive fem år. Resultatmålen skall säkerställa att projekten följer en gemensam riktning så att långsiktiga visionsdrivna miljöer skapas.

Resultat efter två år - Hållbara aktiva och kända miljöer som:

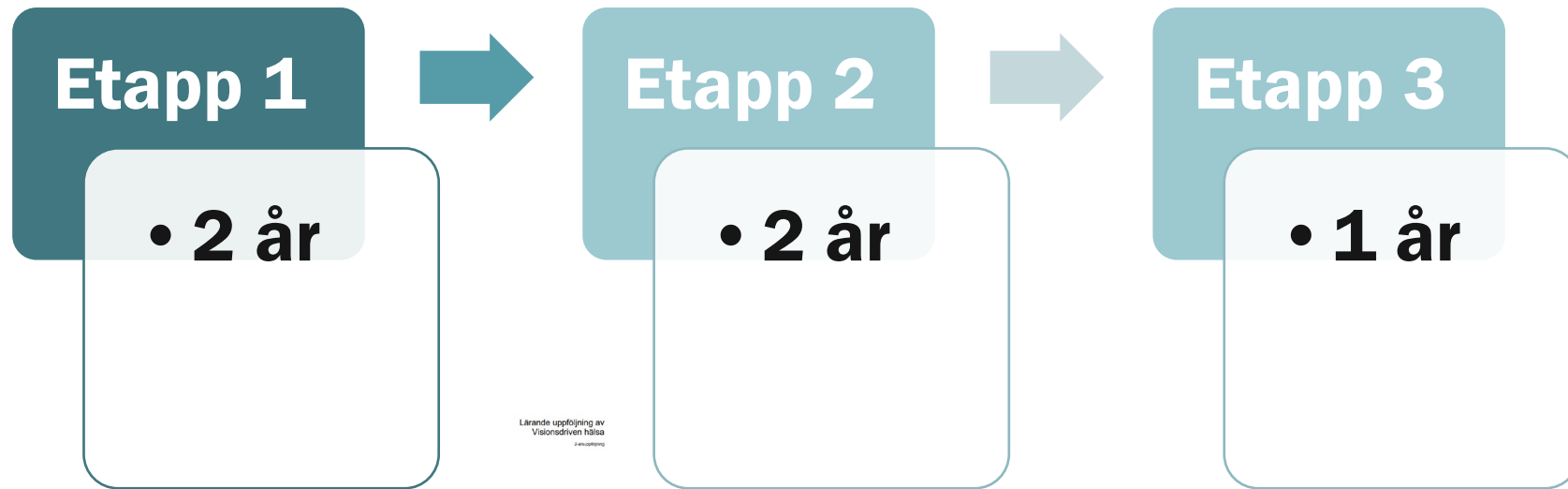
- gjort vision och delmål nationellt kända
- genom vision, delmål och kontinuerlig omvärldsbevakning genomför nya och relevanta insatser samt relaterar till och attraherar pågående initiativ
- har ett starkt, effektivt och kompetent kärnteam
- skapat en engagerande, effektiv och flexibel samverkansform som samlar aktörer och finansiärer för att ge förutsättningar för systeminnovation
- levererar mot uppsatt verksamhetsplan

Resultat efter fem år - Etablerade miljöer som gör framsteg mot delmålen och ger avtryck i ekosystemet för hälsa som:

- genom samling runt visionen åstadkommit mätbara förändringar i det ekosystem som miljön arbetar inom
- attraherar aktörer som vill arbeta visionsdrivet
- har uppkoppling mot relevanta internationella nätverk
- har en flexibel och fungerande samverkansform som ger förutsättningar för förändringar i det identifierade ekosystemet
- gjort tydliga framsteg mot delmålen genom strategiska insatser och samling av pågående initiativ
- har en hållbar långsiktig modell för hur miljön ska fortsätta efter projektets slut

På längre sikt vill Vinnova att finansieringen ska leda till internationellt starka innovationsmiljöer med förmåga att bidra till nödvändig omställning inom hälsoområdet.

Swecos uppföljningar av Visionsdriven hälsa



[larande-uppfoljning-
visionsdriven-halsa-
221202.pdf
\(vinnova.se\)](#)



[Aug 2025
publicerades
Sweco:s
5-års utvärdering av
Visionsdriven hälsa](#)

Ett axplock av insatser längs vägen...

Visionsdriven hälsa

Startkonferens kommunikation



Intro 28 aug 2020

Syfte:
Att få möjlighet att testa och lära sig hur en missionsorienterad WS kan genomföras.

Upplägg:
1) DEL 1: Genomföra en missionsorienterad WS med temat "Framtidens hälsocentral"
2) DEL 2: Genomgång och diskussion om hur WS:s kan designas.

Kurs: innovationsledning

Lärdomar från Vinnväxt



Agenda 28 mars 2023

09:00-09:05 Varmt välkomna
09:05-12:00 Visionsdriven hälsa, lärande uppföljning etapp 1
Inkl. kaffepaus
12:00-13:00 Lunch på Innovationsstorget
13:00-15:00 Jämföringsperspektivet och samhällspåverkan, Sophia Karlsson, Vinnova
15:10-16:00 Benströckare
16:00 Möjlighet till diskussioner mellan Anslutning

Intervjuer inför i Etapp 3

Konferens 7 feb Hur kan framgångssagan fortsätta?



Etapp 1

Etapp 2

Etapp 3

Miljöledarträffar 1 ggr/månad

2019

2020

2021

2022

2023

2024

Visionsdriven Hälsa

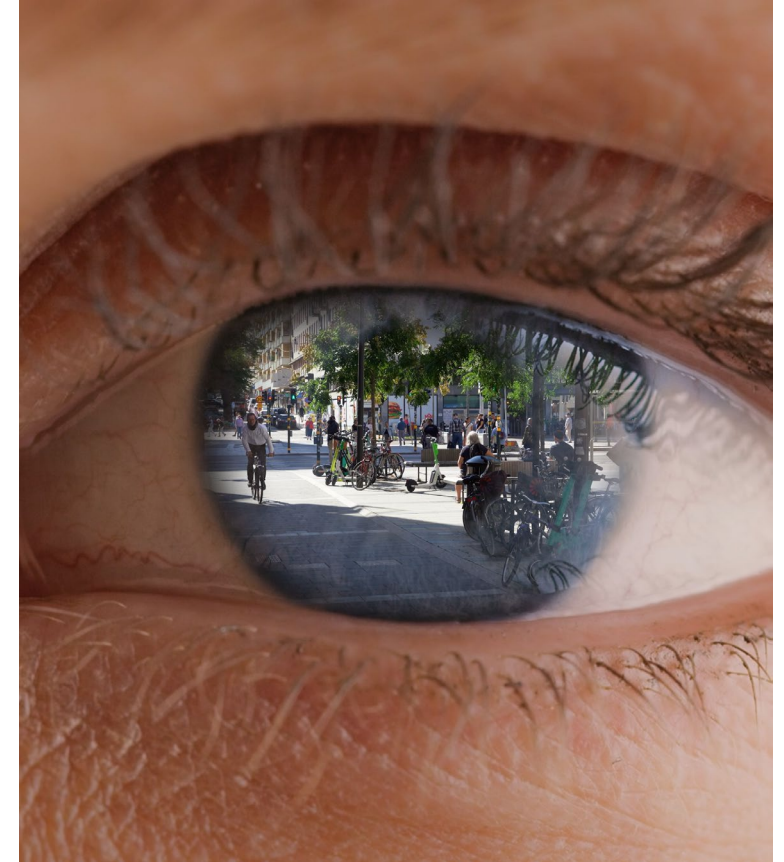
Femårsutvärdering

Presentationens innehåll

- Uppdraget
- Kort om metoden och vårt arbete
- Två huvudsakliga analysperspektiv i utvärderingen + reflektioner från publiken
- Analys av Vinnovas roll och arbetssätt + reflektioner från publiken
- Slutsatser och lärdomar

Uppdraget

- Utvärderingen förväntas bidra med svar på värdet och möjliga hinder av att arbeta visionsdrivet.
- Miljöerna ska inte jämföras med varandra i utvärderingen, då deras visioner, verksamhetsområden och arbetssätt är olika till sin natur och väldigt heterogena.
- Sweco har utvärderat det visionsdrivna arbetssättet enligt de resultatmål som miljöerna förväntas nå efter fem år.
- Team på fem personer från Sweco



De fem miljöerna

ATMP 2030

"Sverige ska vara ledande i utveckling och implementering av avancerade terapier vid 2030"

Antibiotikasmart Sverige

"Ett samhälle där alla bidrar till att antibiotika fungerar och fortsätter rädda liv"

Nollvision Cancer

"Att eliminera cancer som dödsorsak för framtida generationer. Ingen ska dö till följd av cancer och fler ska leva längre och bättre"

Nollvision undernäring hos äldre

"Inga äldre i Sverige ska vara undernärda till 2030"

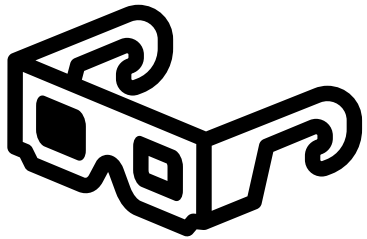
Informationsdriven vård

"Sverige ska vara ledande nation inom informationsdriven, individanpassad och skalbar vård driven av AI i samverkan med offentliga, privata och akademiska aktörer"



Metod

- Dokumentstudier
- Intervjuer
- Fallstudier, två per miljö
- Analys i två steg



Steg 1: Analys utifrån de åtta arbetsprinciperna

- För att förstå miljöerna och satsningen utifrån de *åtta arbetsprinciper* som Vinnova formulerade.
- Analysen har genomförts på satsningen som helhet för att visualisera och skapa insikter om vilka arbetsprinciper som varit enklare eller svårare för miljöerna att förhålla sig till.



Framgångsfaktorer

- Starka och ambitiösa värdeord som "alla", "eliminera", och "inga" gör visionen djärv och motiverande.
 - Tidsbundna målsättningar skapar en tydlig riktning och motivation, såsom målet att nå något till år 2030.
 - Inkluderande och teknikfokuserade perspektiv ger ett konkret och engagerande koncept för framtiden.
-

Flaskhalsar

- Koordinering av omfattande samarbete och resursfördelning mellan olika aktörer.
- Strikta krav och långsamma godkännandeprocesser begränsar genomslaget och implementeringen av visionerna.

Djärv och
inspirerande
visionsformulering

Framgångsfaktorer

- Kombinationen av engagerade individer och kompetenta organisationer är central för att bygga kapacitet i ekosystemen.
 - Tydliga strukturer för samarbete, dokumentation och transparens ger förutsättningar för kontinuitet trots personalförändringar.
 - Ett strukturerat arbete med transparens och effektiva feedbackmekanismer främjar delaktighet.
-

Flaskhalsar

- Instabilitet i kärnteamet, särskilt vid byte av centrala personer, kan leda till bristande samordning och överblick
- Kärnteamets arbete kan bli begränsat till en geografisk kontext, vilket kan hämma spridning av aktiviteter.

Dedikerat kärnteam

Framgångsfaktorer

- Involvering av många aktörer skapar förutsättningar för en bred och inkluderande plattform.
 - Flexibilitet i arbetsmetoder efter olika målgruppers behov möjliggör organisk utveckling och deltagande längs vägen.
 - Vinnovas utbildning innovationsledning har stärkt kärnteamen i deras roll.
-

Flaskhalsar

- Motstånd från övriga delar av ekosystemet kan göra det svårt att involvera aktörer längs hela värdkedjan.
- Olika typer av inlåsningseffekter i perspektiv kan begränsa samverkan.

Inkluderande och
flexibel
samverkansform

Framgångsfaktorer

- Inkluderande kärnteam bestående av myndigheter, akademi, industri, och civilsamhällesorganisationer har möjliggjort bred representation och samarbete.
- Neutralt forum för samarbete där hälso- och sjukvården och läkemedelsindustrin samverkar för gemensamma lösningar.
- Flexibilitet i metodologi som kombinerar hälso- och sjukvårdens perspektiv med tekniska kunskaper har lett till etablering av nya lösningar och effektiviseringar i vården.

**Tvärsektoriellt och
multidisciplinärt**

Flaskhalsar

- Hälso- och sjukvårdens oro för att samarbetet med läkemedelsindustrin kan påverka deras opartiskhet har begränsat samverkan.
- Svårigheter att inkludera nya aktörer som inte ser direkt koppling till vårdfrågor.
- Olika aktörers komplexa och varierande drivkrafter har försvårat långsiktig involvering i tvärsektoriella och multidisciplinära arbetsprocesser.

Framgångsfaktorer

- Balans mellan innovation och förvaltning, där miljöer haft en förmåga att både skapa nya initiativ och vidareutveckla befintliga insatser.
- Förmåga att anpassa arbetet utifrån det omgivande ekosystemets förutsättningar och läsa av och reagera på de egna ekosystemens behov.
- Nätverkande främjar samordning och överhörning mellan olika centra, vilket minskar fragmentering och ökat harmonisering inom hälso- och sjukvården.

Flaskhalsar

- Oförutsedda händelser såsom pandemin har varit en stor flaskhals, med betydande utmaningar för att få kontakt med hälso- och sjukvården och ett generellt fokus på pandemihantering som begränsat framdriften.
- Höga ambitioner och omfattande mål kan vara en flaskhals, då miljön ibland har haft svårt att navigera och prioritera vad som behövs mest. Detta har begränsat förmågan att bemöta alla önskemål från systemet.

Initierar nya och
engagerar pågående
insatser

Framgångsfaktorer

- Förmåga att dra nytta av etablerade kontakter och samarbeten med nationella aktörer för att relatera sitt arbete till andra satsningar och öka trovärdigheten.
- Starka internationella samarbeten och kontakter har stärkt vissa miljöers internationella uppkoppling och legitimitet.
- Timing och extern påverkan: AI-boomen skapat ett ökat samhällsintresse för frågor som behandlas av vissa miljöer, vilket har fungerat som en samlande nod och naturlig dragningskraft.

Nationell förankring
och internationell
uppkoppling

Flaskhalsar

- Utmaningar med att tydligt artikulera visionens relevans och mervärde för enskilda aktörer begränsar miljöernas framgång med att skapa bred nationell förankring.
- Svårigheter att förena de olika logikerna inom ingående organisationer gör det svårt att bygga gemensam förståelse och riktning samt att mobilisera bredare engagemang.
- Den huvudsakliga flaskhalsen för långsiktig nationell förankring har varit kapaciteten att arbeta i flera dimensioner samtidigt.

Framgångsfaktorer

- Framgångsrika miljöer har haft engagerade kärnteam med starka internationella nätverk som aktivt deltar och bidrar med kunskap och inspiration från sina internationella sammanhang. Detta har stärkt deras kunskap och spridningen av nya lösningar.
- Byggandet av strategiska partnerskap med internationellt framstående aktörer och organisationer har varit en nyckelfaktor för miljöernas framgång.

Flaskhalsar

- Omvärldsbevakning och internationellt engagemang är tidskrävande och kräver betydande resurser. Balansen mellan att etablera sig i det egna ekosystemet och samtidigt bedriva omvärldsbevakning har varit en återkommande utmaning för flera av miljöerna.
- Överföring och integrering på ett effektivt sätt av internationella insikter till den svenska kontexten.

Omvärldsbevakning
för internationellt
lärande

Framgångsfaktorer

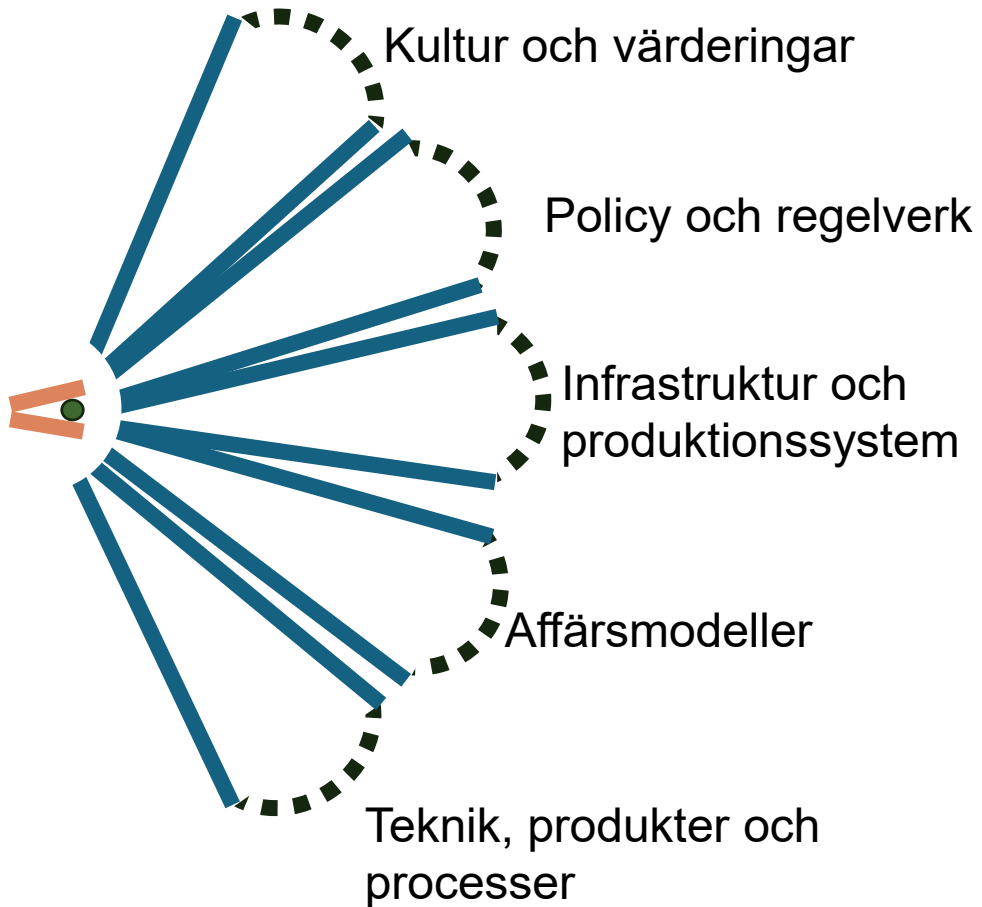
- Skapandet av strukturer för långsiktig samverkan och verktygslådor främjar dialog och långsiktigt hållbart arbete.
- Etablering och samordning av nätverk för erfarenhetsutbyte underlättar initiativ för vidare samverkan.
- Utveckling av konkreta praktiska verktyg som ger direkt genomslag och stödjer samhällsförändringar på lång sikt.

Flaskhalsar

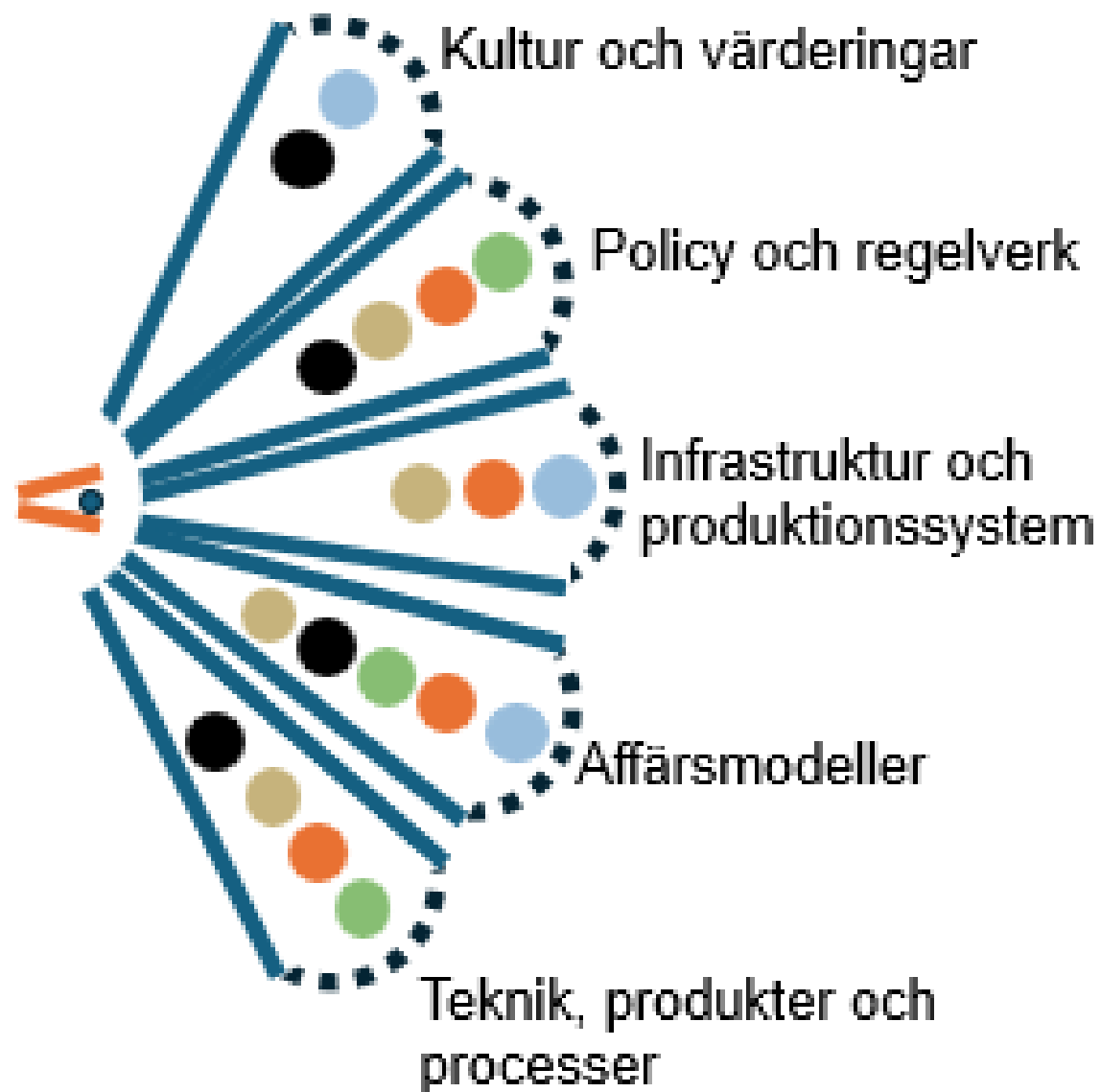
- Brister i långsiktiga strategier kan hindra upprätthållandet av nätverk och samverkan.
- Osäkerhet kring framtida finansiering, samordningsstrukturer och vilken aktör som tar ansvaret hotar kontinuiteten.

Långsiktighet,
hållbarhet och
jämslällldhet

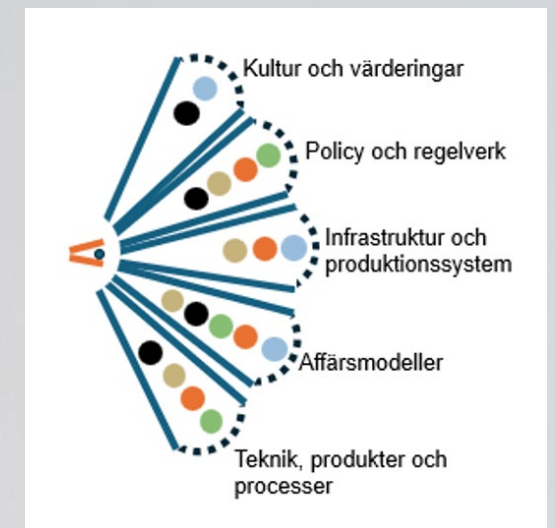
Steg 2: Analys utifrån de fem systemdimensionerna



- Fördjupa förståelsen och kontextualisera miljöernas tillämpning av ett visionsdrivet arbetssätt
- Skapar en kontinuitet mellan denna femårsutvärdering av Visionsdriven hälsa och kommande utvärderingar av missionsorienterade projekt och satsningar.



Reflektioner!



- Känner ni igen er i beskrivningarna?
- Vilka reflektioner gör ni kring framgångsfaktorer och flaskhalsar?
- Finns det ytterligare framgångsfaktorer eller flaskhalsar att lyfta?



Djäv och
inspirerande
visionsformulering

Initierar nya och
engagerar pågående
insatser

Dedikerat kärnteam

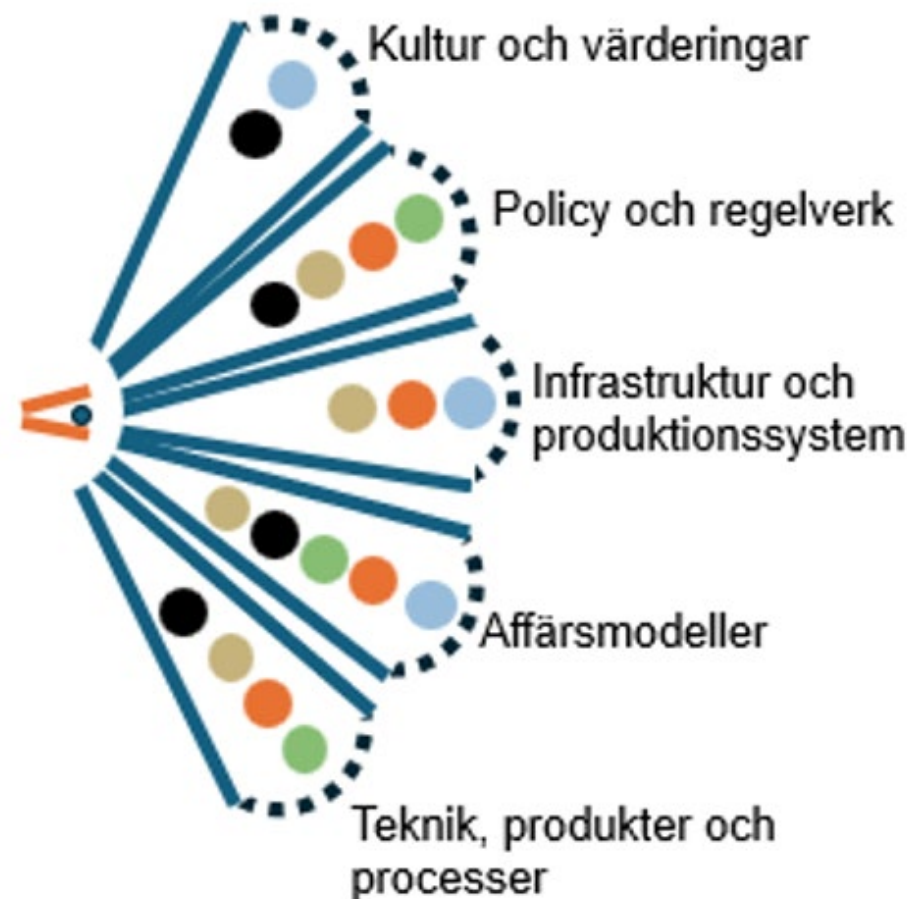
Nationell förankring
och internationell
uppkoppling

Inkluderande och
flexibel
samverkansform

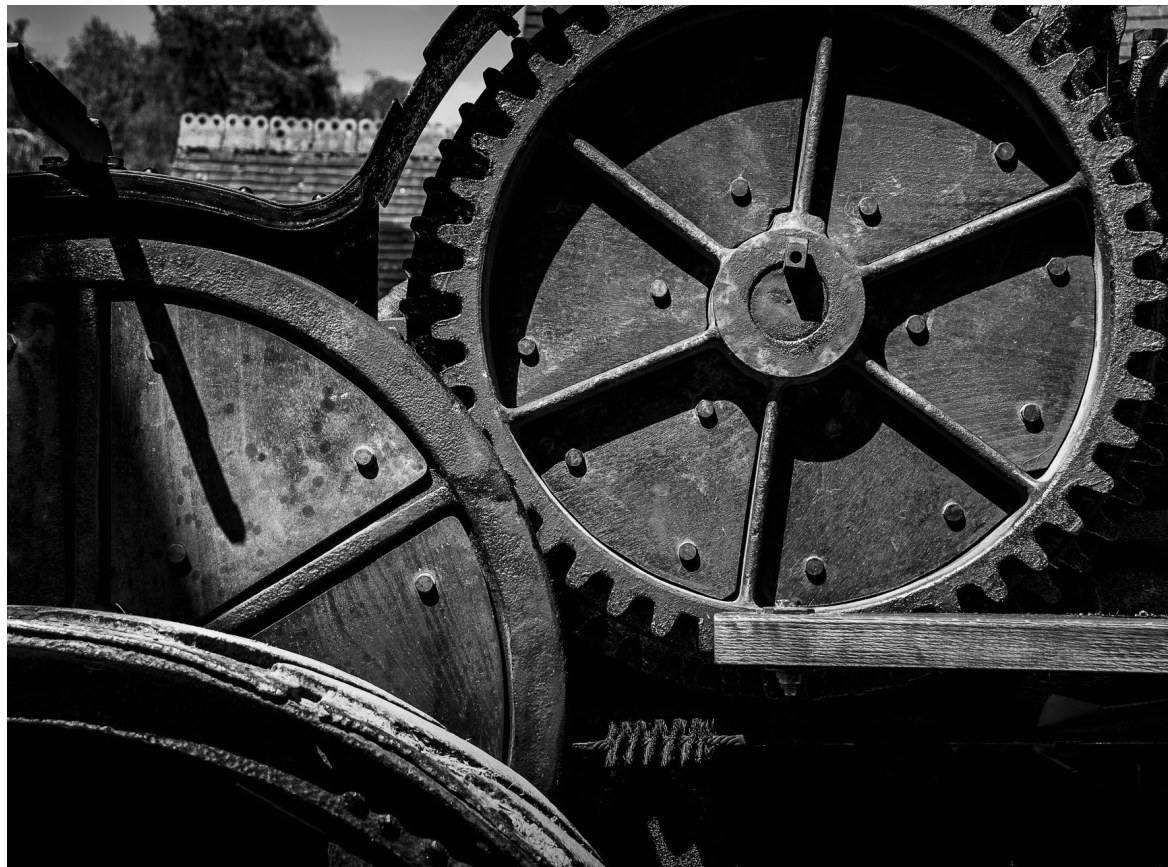
Omvärldsbevakning
för internationellt
lärande

Tvärsektoriellt och
multidisciplinärt

Långsiktighet,
hållbarhet och
jämslällldhet



Vinnovas roll och arbetssätt



- Närmare relation med aktörerna än vanligt
- Utvecklat nytt arbetssätt med praktiskt stöd till miljöerna under programmets genomförande
- Flera konkreta insatser för att inspirera och ge verktyg, såsom utbildningsinsatser, öppna möten, individuell coaching och programkonferenser
- Miljöernas arbete följdes upp genom:
 - Utökade lägesrapporter två gånger per år
 - Möten med företrädare för kärnteamet för varje miljö varannan eller var tredje vecka

Vinnovas roll och arbetssätt

- Miljöerna har uppskattat Vinnovas arbetssätt och stöd
- Viss konflikt mellan Vinnovas ambition att arbeta samhällsomvälvande och stödja ett flexibla, visionsbaserade arbetssättet - och samtidigt följa etablerade rutiner som inte alltid är ändamålsenliga.
- Etappövergångar upplevdes besvärliga – men blev smidigare inför den tredje
- Arbetsprinciperna upplevs behöva ses över och att det är administrativt tufft att arbeta med gamla system i en visionär kontext



Reflektioner!

Vilka reflektioner har ni kring Vinnovas arbetssätt i Visionsdriven hälsa?

Vad kan utvecklas till kommande satsningar på visioner/missions?



Swecos slutsatser och lärdomar

Slutsatserna och lärdomarna har guidats av de fem resultatmål som Vinnova satt upp för satsningen.

- Genom samling runt visionen åstadkommit mätbara förändringar i det ekosystem som miljön arbetar med
- Attraherar aktörer som vill arbeta visionsdrivet och har uppkoppling mot relevanta internationella nätverk
- Har en flexibel och fungerande samverkansform som ger förutsättningar för förändringar i det identifierade ekosystemet
- Gjort tydliga framsteg mot delmålen genom strategiska insatser och samling av pågående initiativ
- Har en långsiktig modell för hur miljön ska fortsätta efter projektets slut.



Slutsatser om miljöernas arbete

- Samling kring visionen och samverkansformen – strävat efter öppna och anpassningsbara samverkansformer och i varierande grad lyckats samla relevanta aktörer kring visionen
- Mätbara systemförändringar - konkreta resultat och förändringsindikationer som vittnar om framsteg, om än svårt att beskriva mätbara systemförändringar
- Långsiktig hållbarhet – förutsättningar finns men är inte säkrade



Lärdomar om det visionsdrivna arbetssättet

- Visionen som vägledning och mobiliserande kraft
- Samverkansformer: Flexibla, inkluderande och adaptiva
- Systemets responsivitet är avgörande
- Visionens konkretisering i praktiska redskap
- Långsiktig hållbarhet kräver strategisk planering
- Internationell koppling bör integreras tidigt



Slutsatser om Vinnovas roll och arbetssätt

- Miljöerna har uttryckt stor uppskattning för Vinnovas nära, engagerade och tillmötesgående arbetssätt.
- Det gemensamma lärandet mellan miljöerna, möjliggjort genom möten och workshops, har framhållits som en nyckel till framgång.

Utmaningar som uppstått under genomförandet:

- Systemkonflikt
- Etappövergång
- Systemanpassning
- Politiska dimensionen



Lärdomar om Vinnovas arbetssätt

- Flexibilitet och mod i stödmodellen
- Stöd för systemvärdsrollen
- Behov av utveckling av stöd- och styrsystem
- Lärande och trygghet i processen
- Långsiktig finansiering och hållbarhet



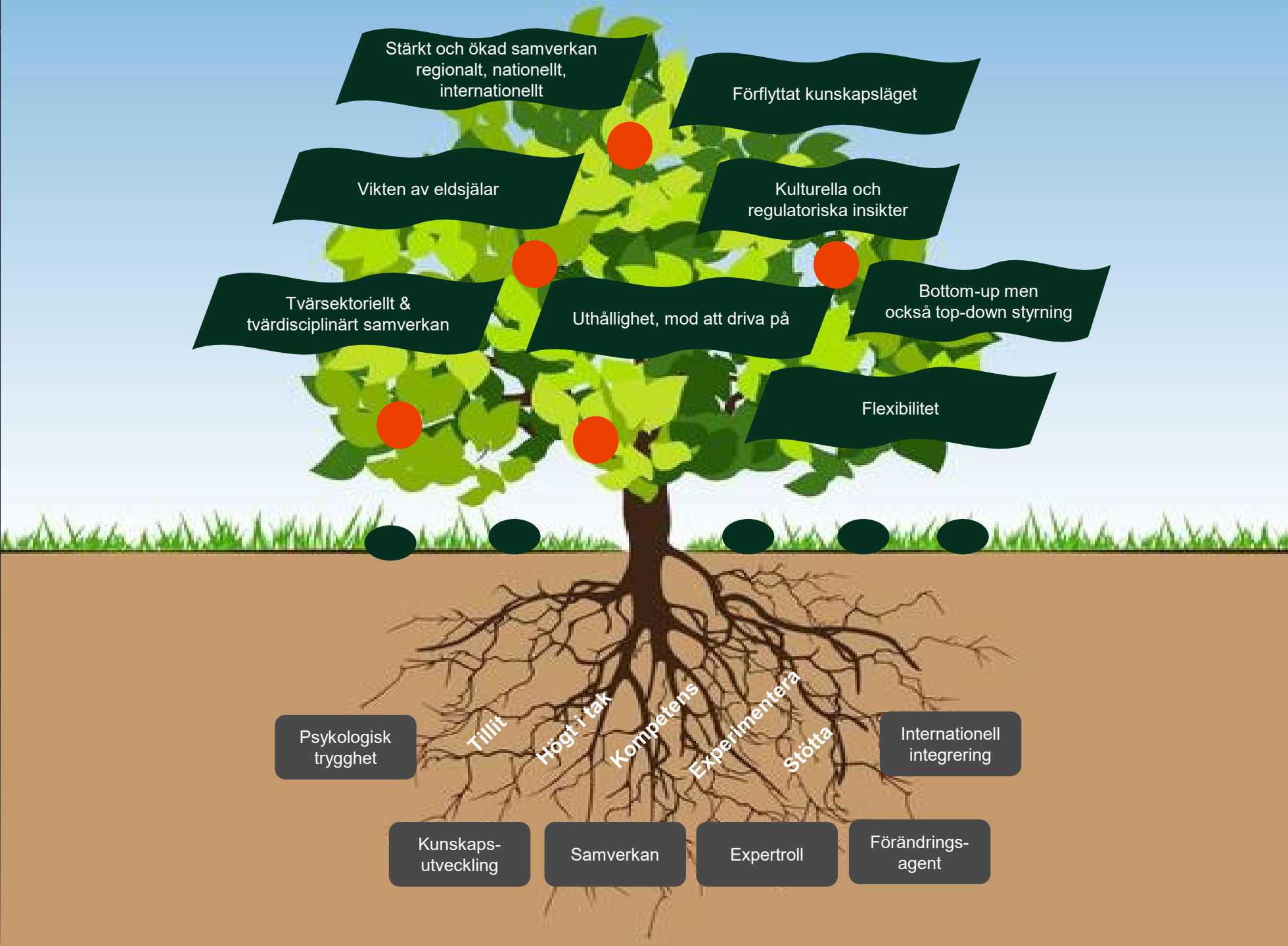
Tack!

Femårsutvärdering av Visionsdriven hälsa

Samhällsförändring

Förmågor som byggts

Visionsdriven hälsa





Visionsdriven hälsa 7 februari 2024

Tack!



vinnova.se



[company
/vinnova](#)



[/vinnovase](#)



[/vinnovase](#)

VINNOVA
Sveriges innovationsmyndighet

Rapport om fem års arbete inom Visioner för ett friskare samhälle | Vinnova