

Utvärdering PICTA

Prehospital innovationsarena

VGR Analys 2026:44



Innehåll

1	Inledning.....	3
1.1	Prehospital vård.....	3
1.2	Bakgrund	4
1.3	Syfte och utvärderingsfrågor	5
1.4	Avgränsningar.....	6
2	Metod och datakällor	7
2.1	Analysram och verksamhetslogik.....	7
2.2	Bidragsanalys.....	8
2.3	Systemanalys och innovationsprocess.....	8
2.4	Tolkningsseminarium	9
2.5	Datakällor.....	9
3	PICTA:s roll och positionering.....	10
3.1	PICTA som innovationsarena och operativ projektmotor	10
3.2	Roller och funktioner i praktiken.....	11
3.3	Position i innovationssystemet.....	11
3.4	Projektportfölj.....	12
3.5	Finansiering.....	14
4	Samverkan och genomförande.....	17
4.1	Samverkan som arbetssätt.....	17
4.2	Från projektbaserad till systemorienterad samverkan	19
4.3	Interregional samverkan inom PICTA.....	19
4.4	Regional, nationell och nordisk samverkan.....	20
4.5	Samverkansaktörernas perspektiv.....	21
4.6	Kunskapsuppbyggnad och lärande	21
5	Resultat, effekter och additionalitet	22
5.1	Resultat och effekter – vad har uppnåtts?	22
5.2	PICTAs bidrag och additionalitet.....	23
5.3	Utmaningar i att realisera och synliggöra effekter	24
5.4	Nytta för olika aktörer och nivåer	24
6	Systemroll och strategisk betydelse.....	26
6.1	PICTA:s systemroll, funktion och position.....	26
6.2	Regional betydelse och relation till den regionala utvecklingsstrategin	27
6.3	Nationell roll och bidrag till styrkeområdet Hälsa och life science	27
6.4	Relation till andra aktörer i innovationssystemet.....	28
6.5	Strategiska avvägningar och utvecklingsbehov	28
7	Framtida förutsättningar och utvecklingspotential	30
7.1	Strukturella förutsättningar och intern utvecklingspotential	30
7.2	Internationell potential och begränsningar.....	31
7.3	Möjliga framtida förflyttningar.	33

8	Avslutande syntes	37
8.1	Slutsatser	37
8.2	Rekommendationer	38

Sammanfattning

Denna rapport är en extern utvärdering av PICTA (Prehospital Innovationsarena) och belyser arenans roll, arbetssätt och bidrag till innovation och samverkan inom prehospital vård. Utvärderingen har genomförts på uppdrag av Västra Götalandsregionen och syftar till att bedöma vilken nytta och vilka effekter PICTA rimligen har bidragit till, samt att analysera arenans funktion och position i det regionala och nationella innovationssystemet.

PICTA verkar i gränslandet mellan vårdverksamhet, teknik, forskning och näringsliv, i en kontext som präglas av höga krav på kvalitet, säkerhet och samordning. Det övergripande målet är att bidra till förbättrad vårdkvalitet, effektivitet och beredskap inom den prehospitala sektorn, samtidigt som konkurrenskraften hos medverkande företag stärks. Deras grundläggande ambition är att skapa förutsättningar för utveckling, test och lärande kring nya lösningar och arbetssätt inom prehospital vård, i verkliga, verksamhetsnära miljöer. Detta sker främst genom projektbaserad samverkan, där aktörer från olika sektorer kan mötas kring gemensamma behov och pröva innovation i praktiken.

Utvärderingen bygger på intervjuer med centrala aktörer, dokumentstudier samt analys av genomförda projekt. Analysen har genomförts som en bidrags- och systemanalys och fokuserar på hur PICTA:s arbetssätt fungerar i praktiken, vilka styrkor som kan identifieras samt vilka strukturella förutsättningar som påverkar möjligheten att ta resultat vidare efter avslutade projekt.

Utvärderingen visar att PICTA fyller en viktig funktion som neutral och möjliggörande arena för samverkan och innovation inom prehospital vård. Arenan upplevs bidra med mervärde genom att koppla samman aktörer som annars har begränsade kontaktytor, skapa tillgång till verksamhetsnära testmiljöer och fungera som en sammanhållande nod i tidiga skeden av innovationsprocessen. Flera projekt visar hur PICTA har bidragit till att idéer kunnat utvecklas, testas och i vissa fall införas i ordinarie verksamhet, särskilt inom områden som digitala arbetssätt, videostöd, dataanvändning och beredskap.

Utvärderingen identifierar även ett antal återkommande mönster och utvecklingsbehov. Samverkan är i hög grad projekt- och personburen och i mindre utsträckning formaliserad i långsiktiga strukturer på organisations- och systemnivå. Detta innebär att PICTA fungerar väl som en flexibel och

behovsdriven innovationsarena, men att förutsättningarna för skalning, långsiktig kunskapsuppbyggnad och brett införande av projektresultat är begränsade.

Det finns även behov av ökad tydlighet kring roller, ansvar och gränssnitt mellan PICTA och andra aktörer, särskilt i övergången från utveckling och test till införande och förvaltning.

Finansieringsanalysen visar att PICTA:s finansiering har utvecklats mot en mer diversifierad modell, där miljö- och regionutvecklingsnämnden (MRU) möjliggör en viktig regional grundfinansiering samtidigt som övriga finansiärer och projektmedel möjliggör en stor del av PICTA:s projekt, aktiviteter och samverkansinsatser. Under perioden 2022–2026 uppgår PICTA:s samlade kostnader till cirka 37,7 mnkr, varav cirka 12,7 mnkr finansieras genom MRU och cirka 25 mnkr genom övrig finansiering, vilket visar både en förmåga att växla upp regional finansiering och ett fortsatt beroende av projektmedel.

Mot denna bakgrund innehåller rapporten ett antal rekommendationer som syftar till att stärka förutsättningarna för PICTA:s fortsatta arbete. Rekommendationerna fokuserar på att tydliggöra PICTA:s uppdrag och systemroll, utveckla gemensamma strukturer för styrning, lärande och uppföljning samt skapa mer långsiktiga och hållbara organisatoriska och finansiella förutsättningar för verksamheten. Samtidigt betonas vikten av att värna PICTA:s flexibilitet, verksamhetsnära arbetssätt och roll som neutral samverkansarena, vilka utgör centrala styrkor i PICTA:s nuvarande arbete.

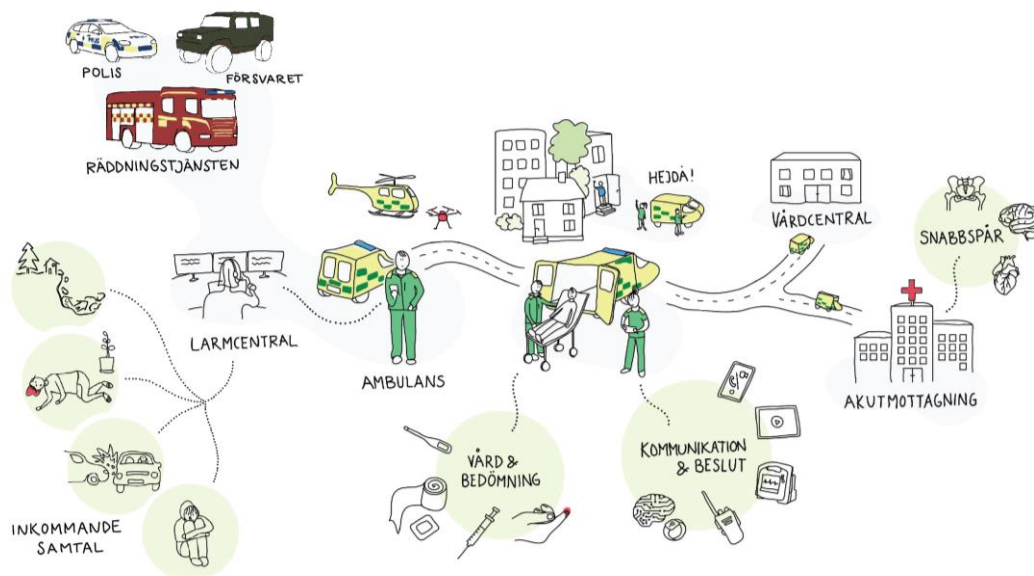
1 Inledning

1.1 Prehospital vård

Prehospital vård omfattar de insatser som ges till patienter innan ankomst till sjukhus eller annan vårdinrättning. Det handlar om hela kedjan från larm och prioritering via 112, bedömning och behandling på plats eller i hemmet, till transport och överlämning till mottagande vård. För många patienter utgör den prehospitala vården den första kontakten med hälso- och sjukvården och har stor betydelse för både medicinska utfall och resurseffektivitet i den fortsatta vårdkedjan.

Den prehospitala vården är ett särskilt komplext verksamhetsområde. Den involverar många aktörer, såsom larmcentraler, ambulanssjukvård, akutmottagningar, primärvård samt andra samhällsaktörer som räddningstjänst och polis. Samtidigt hanteras en stor variation av situationer, tillstånd och patienter, ofta under tidspress och i oförutsägbara miljöer.

Figur 1. Översikt av den prehospitala vårdens kontext (bild PICTA)



Verksamheten bedrivs i ett spänningsfält mellan beredskap och löpande produktion, vilket innebär att utrymmet för utvecklingsarbete och systematisk testning ofta är begränsat. Dessa förutsättningar gör det svårt att skapa tillräckliga förutsättningar för att testa, validera och införa nya lösningar i ordinarie verksamhet.

Ambulanssjukvården äger dessutom inte alltid frågan om innovation och digitalisering fullt ut, och riskerar därmed att involveras sent eller förbises i bredare utvecklingsinitiativ. Trots att mycket är tekniskt möjligt begränsas utvecklingen ofta av otydliga ansvarsförhållanden, begränsad tillgång till meningsfulla data och höga förväntningar på att enskilda projekt snabbt ska ge tydliga effekter.

Sammantaget innebär detta att utveckling och innovation inom prehospital vård ställer särskilt höga krav på samordning, långsiktighet och verksamhetsnära arbetssätt. Det finns därmed ett tydligt behov av strukturer som kan hantera komplexiteten, samla relevanta aktörer och skapa realistiska förutsättningar för test, lärande och nyttiggörande av nya lösningar. Det är i detta sammanhang som PICTA verkar.

1.2 Bakgrund

PICTA (Prehospital Innovationsarena) är en innovationsarena med inriktning mot prehospital vård. Arenan etablerades 2014 och är lokaliserad i Västra Götaland. PICTA är baserad på Lindholmen Science Park och har nära koppling till regionens prehospitala verksamheter samt till etablerade innovations- och utvecklingsmiljöer.

PICTA är organiserad som en samverkansplattform där offentlig sektor, i första hand vårdgivare, möter akademi, företag och andra samhällsaktörer. Arenan leds av en programansvarig och har därutöver cirka sju till åtta anställda med kompetens inom bland annat verksamhetsutveckling, innovation, test och samverkan.

PICTA fungerar som en neutral test- och utvecklingsmiljö, där nya arbetssätt, tjänster och tekniska lösningar kan prövas i nära samarbete med verksamheten.

Arenan har etablerats för att möjliggöra innovation, digitalisering och nyttiggörande i ett verksamhetsområde som präglas av höga krav på kvalitet, säkerhet och samverkan mellan flera aktörer. PICTA verkar i gränslandet mellan vårdverksamhet, regional utveckling, akademi och näringsliv, med ett övergripande mål att bidra till förbättrad vårdkvalitet, effektivitet och beredskap inom den prehospitala sektorn, samtidigt som konkurrenskraften hos medverkande företag stärks. Genom att kombinera verksamhetsnära behov med innovationsstöd och strukturer för samverkan ska PICTA bidra till att sänka trösklar för utveckling och införande av nya lösningar inom den prehospitala vården.

Västra Götalandsregionen (VGR) har varit med och finansierat PICTA sedan starten 2014. Mot denna bakgrund har VGR, genom koncernstab regional utveckling, initierat en extern utvärdering av PICTA. Uppdraget omfattar att analysera PICTA:s roll, arbetssätt och resultat samt att bedöma vilken nytta och vilka effekter arenan rimligen har bidragit till. Utvärderingen belyser även PICTA:s position i innovationssystemet, dess samverkansfunktion samt förutsättningar för långsiktighet och vidare utveckling.

1.3 Syfte och utvärderingsfrågor

Syftet med utvärderingen är att analysera PICTA:s roll, genomförande och bidrag som innovationsarena inom prehospital vård. Utvärderingen ska bedöma vilken nytta och vilka effekter PICTA rimligen har bidragit till samt belysa arenans funktion och mervärde i det regionala och nationella innovationssystemet.

Ett centralt fokus är att förstå hur PICTA:s arbetssätt, samverkansformer och projektportfölj bidrar till innovation, lärande och nyttiggörande, samt vilka förutsättningar som påverkar möjligheten till långsiktigt genomslag. Utvärderingen ska även fungera som ett strategiskt beslutsunderlag genom att identifiera styrkor, begränsningar och utvecklingsbehov kopplade till PICTA:s systemroll, finansiering och framtida positionering.

1.3.1 Utvärderingsfrågor

Mot denna bakgrund baseras utvärderingen på följande övergripande frågeområden:

Resultat och nytta	Samverkan och aktörsrelationer	Additionalitet och utvecklingspotential	Systemroll, nationell betydelse och långsiktighet
<p>Vilken nytta bedöms PICTA ha skapat i relation till satsningens inriktning och målgrupper?</p> <p>Hur tar sig denna nytta uttryck utifrån perspektiven regional</p>	<p>Hur fungerar samverkan med aktörer inom det prehospitala området?</p> <p>I vilken utsträckning kan samverkan utvecklas ytterligare, exempelvis med andra aktörer</p>	<p>Hur bedömer samverkansaktörers verksamheten och de resultat som sker med stöd av PICTA?</p> <p>Vilken utvecklingspotential finns för att ytterligare bidra till verksamhetsutveckling, resultat och effekter?</p>	<p>Vilken roll och betydelse har PICTA ur ett nationellt perspektiv?</p> <p>Hur ser finansieringsbilden ut i dagsläget, och finns indikationer på att den kan förändras?</p>

<p>utveckling (inklusive triple-helix), hälso- och sjukvård samt ur ett organisatoriskt perspektiv inom VGR?</p> <p>För vilka aktörer – inom VGR, i Västra Götaland och nationellt – bedöms nyttan ha uppstått?</p>	<p>såsom Prehospen Borås?</p> <p>Finns det betydelsefulla aktörer eller nivåer där samverkan i dagsläget saknas eller behöver stärkas för att öka resultat och nytta?</p>	<p>I vilken utsträckning bedöms identifierade effekter vara PICTA:s förtjänst, det vill säga hade motsvarande effekter kunnat uppnås utan PICTA?</p>	<p>Hur kan framtida finansieringsförutsättningar påverka PICTA:s inriktning, genomförande och målgrupper?</p> <p>Hur bidrar PICTA till den regionala utvecklingsstrategins mål och långsiktiga prioriteringar, särskilt kopplat till styrkeområdet Hälsa och life science?</p>
--	--	---	--

Frågeställningarna besvaras samlat genom analys över flera kapitel i rapporten, med särskilt fokus på PICTA:s systemroll, samverkansfunktion och förutsättningar för framtida genomslag. En fullständig spårbarhet mellan frågeställningar, analys och slutsatser redovisas i Bilaga 1: Spårbarhetsmatris.

1.4 Avgränsningar

Utvärderingen är inte en kvantitativ effektutvärdering, utan en strategisk bidrags- och systemanalys av PICTA:s roll, nytta och mervärde. Fokus ligger på PICTA:s verksamhet och systemfunktion, snarare än på uppföljning av enskilda lösningars kliniska effekter efter införande i ordinarie drift.

Identifierade resultat och effekter kan inte entydigt tillskrivas PICTA ensam, då arenan verkar i ett samverkansbaserat innovationssystem med flera aktörer. Utvärderingen omfattar inte någon fullständig jämförelse med andra regionala eller nationella innovationsarenor. Den nationella nivån behandlas översiktligt, och analysen avgränsas från en fördjupad granskning av nationella styr- och finansieringsstrukturer.

2 Metod och datakällor

Detta kapitel redogör för utvärderingens metodologiska ansats och de datakällor som ligger till grund för analysen. Utvärderingen har genomförts med en kvalitativ och analytiskt inriktad metod som kombinerar bidragsanalys och systemanalys. Syftet är att bedöma vilken nytta och vilka effekter PICTA har bidragit till, samt att förstå arenans roll och mervärde i relation till andra aktörer och strukturer i innovationssystemet.

Utgångspunkten är att PICTA verkar i ett komplext och samverkansbaserat innovationssystem, där resultat och effekter uppstår genom samspel mellan flera aktörer och insatser snarare än genom linjära orsak–verkan-kedjor. Analysen fokuserar därför på trovärdiga bidrag, funktioner och mekanismer, snarare än på att fastställa direkta kausala samband.

I utvärderingen utgår vi från en helhetsorienterad och systemisk förståelse av innovation. Innovation ses som ett mångfacetterat fenomen som inte enbart rör tekniska lösningar, utan även innefattar organisatoriska, sociala och samhälleliga förändringar. Innovationsprocesser förstås som dynamiska och icke-linjära, där utveckling, tillämpning, införande och institutionell omvandling sker samtidigt och påverkar varandra i ett ömsesidigt samspel. Inom detta synsätt uppstår innovation genom interaktion mellan olika aktörer, relationer, kunskapsstyper och institutionella ramar.

Datainsamlingen bygger på flera kompletterande källor, dokumentstudier, registeranalys av projektportföljen samt intervjuer, vilket möjliggör triangulering och en samlad, nyanserad bedömning av PICTA:s verksamhet och resultat.

2.1 Analysram och verksamhetslogik

PICTA:s uppdrag och inriktning har endast funnits som övergripande beskrivningar och har inte varit tillräckligt operationaliserade för att fungera som en explicit programteori för utvärderingens syften. Mot denna bakgrund har utvärderingen i stället utgått från en gemensamt etablerad förståelse av PICTA:s verksamhetslogik, som har använts som analytisk utgångspunkt för bidrags- och systemanalysen.

Denna förståelse utvecklades genom en uppstartsworkshop tillsammans med centrala företrädare för PICTA, där verksamhetens logik, arbetssätt och förväntade bidrag diskuterades och tydliggjordes. Workshopen syftade till att klargöra hur PICTA:s olika insatser är tänkta att bidra till nytta och effekter över tid, vilka antaganden som ligger till grund för arbetssättet samt hur verksamheten förhåller sig till andra aktörer inom innovationssystemet.

Den gemensamma förståelsen har därefter fungerat som en analytisk referensram i utvärderingen.

2.2 Bidragsanalys

Utvärderingen bygger på en bidragsanalys med syfte att bedöma PICTA:s bidrag till identifierade resultat och effekter i innovationsprocessen. Bidragsanalysen utgår från antagandet att förändringar inom komplexa innovationssystem sällan kan tillskrivas en enskild aktör, utan uppstår genom samspel mellan flera insatser, aktörer och kontextuella faktorer.

Analysen fokuserar därför på att pröva i vilken utsträckning PICTA på ett ändamålsenligt sätt kan ha bidragit till upplevda resultat, snarare än att fastställa direkta orsakssamband. Detta har gjorts genom att analysera hur PICTA:s arbetssätt, erbjudanden och samverkansformer har påverkat projektens utveckling, samarbete mellan aktörer samt möjligheten att gå från idé och test till vidare införande.

Bidragsanalysen baseras på triangulering av flera datakällor, inklusive dokumentstudier, registeranalys och intervjuer, samt gemensamma reflektioner i ett tolkningsseminarium. Genom att kombinera aktörers erfarenheter med analys av projektportföljen har centrala bidragsmekanismer identifierats och prövats mot alternativa förklaringar.

2.3 Systemanalys och innovationsprocess

För att komplettera bidragsanalysen har en systemanalys genomförts i syfte att förstå PICTA:s roll och funktion i det bredare innovationssystemet. Analysen fokuserar på hur PICTA förhåller sig till andra aktörer, strukturer och initiativ samt vilken typ av mervärde arenan bidrar med i relation till befintliga funktioner.

Systemanalysen har särskilt inriktats på PICTA:s positionering längs innovationsprocessens olika faser, dess förmåga att skapa kopplingar mellan aktörer med olika mandat och logiker samt dess roll i att hantera gränssytor mellan utveckling, test och implementering.

Innovationsmognadstrappan (se Bilaga 2) har använts som ett analytiskt och reflektivt stöd för att strukturera förståelsen av var i innovationskedjan PICTA:s projekt huvudsakligen verkar, samt för att identifiera eventuella glapp eller överlapp mellan olika faser. Innovationstrappan används i utvärderingen som ett

analysverktyg, snarare än som en normativ modell för hur innovationsprocesser bör utformas.

2.4 Tolkningsseminarium

Ett tolkningsseminarium genomfördes som en del av analys- och valideringsprocessen. Syftet var att pröva och fördjupa preliminära iakttagelser och slutsatser i dialog med centrala aktörer för PICTA samt att gemensamt reflektera över PICTA:s roll och funktion i innovationssystemet.

Vid seminariet genomfördes interaktiva övningar där PICTA:s projekt placerades längs en innovationsmognadstrappa (Bilaga 2). Övningarna möjliggjorde analys av projektportföljens spridning och tyngdpunkter, identifiering av eventuella glapp mellan utveckling och införande samt diskussion om PICTA:s positionering som innovationsarena. Resultaten från seminariet har använts för att nyansera, förtydliga och stärka den slutliga analysen.

2.5 Datakällor

2.5.1 Dokumentstudier och registeranalys

Datainsamlingen har omfattat dokumentstudier av styrdokument, programbeskrivningar, beslutsunderlag och lägesrapporter med mera i syfte att klargöra PICTA:s uppdrag, mål, styrning och utveckling över tid.

Därutöver har en registeranalys av PICTA:s projektportfölj genomförts. Registeranalysen har gett en strukturerad överblick över verksamhetens omfattning och inriktning, inklusive projektens karaktär, aktörsinvolvering, finansiering samt tematiska fokusområden. Analysen har använts för att identifiera övergripande mönster och variationer i portföljen, snarare än för detaljerad granskning av enskilda projekt.

2.5.2 Intervjuer

Intervjuer har genomförts med programansvariga för PICTA samt med ett urval projektägare och samverkansparter i projekt som PICTA deltar i. Vidare har intervjuer genomförts med externa aktörer i syfte att fånga upp olika perspektiv på PICTA:s arbetssätt, roll och upplevda nytta. Intervjuerna har fokuserat på erfarenheter av samverkan, genomförande samt hur projektresultat kan tas vidare mot införande, i samspel med ansvariga verksamhets- och systemaktörer. Totalt har 25 digitala intervjuer genomförts via Teams, med en längd om cirka 45–50 minuter per intervju. Intervjuerna har utgjort ett centralt underlag för att belysa verksamheten ur flera aktörsperspektiv samt för att validera och fördjupa resultat från dokument- och registeranalysen.

3 PICTA:s roll och positionering

Detta kapitel beskriver PICTA:s uppdrag, roll och organisatoriska positionering som innovationsarena inom det prehospitala området. Syftet är att ge en samlad och översiktlig bild av hur PICTA är uppbyggt, hur verksamheten är tänkt att fungera och vilken roll som arenan har i relation till andra aktörer inom vård, akademi, näringsliv och annan offentlig sektor.

Kapitlet är i huvudsak beskrivande och utgör en gemensam referensram för efterföljande analyskapitel. Bedömningar av resultat, nytta, samverkan och systemeffekter behandlas i kapitel 4–6.

3.1 PICTA som innovationsarena och operativ projektmotor

PICTA drivs som ett innovationsprogram och en öppen, neutral samverkansarena med bas vid Lindholmen Science Park. Verksamheten fungerar som en samverkansnod där aktörer från prehospital vård, övrig offentlig sektor, akademi och näringsliv kan initiera och genomföra forsknings-, innovations- och utvecklingsinsatser.

PICTA:s arbetssätt är i hög grad projektbaserat. Arenan initierar, stödjer och koordinerar projekt i olika faser av innovationsprocessen, från tidig behovsidentifiering och konceptutveckling, till test och utvärdering i verksamhetsnära miljöer. Projekten bedrivs ofta i samverkan med flera aktörer och med finansiering från regionala, nationella eller internationella program.

Genom sin placering vid Lindholmen Science Park har PICTA tillgång till närliggande kompetens- och innovationsmiljöer, exempelvis inom digitalisering, AI och datadriven utveckling. Detta möjliggör en kombination av teknisk innovationskompetens och djup verksamhetskunskap om prehospital vård.

PICTA:s roll

1. PICTA driver och möjliggör innovation, digitalisering och nyttiggörande inom det prehospitala området.
2. PICTA har stark domänkunskap, tvärgående samverkan och breda nätverk.
3. PICTA skapar förutsättningar för förbättringar i vårdkvalitet, effektivitet och beredskap inom den prehospitala sektorn, samtidigt som arenan bidrar till stärkt konkurrenskraft hos medverkande företag.

PICTA:s övergripande mål

Att vidareutveckla och långsiktigt etablera en öppen, neutral samverkansarena för digitalisering, innovation och nyttiggörande inom prehospital vård.

3.2 Roller och funktioner i praktiken

I de projekt som bedrivs inom ramen för PICTA kan arenan inta olika roller beroende på projektets syfte, omfattning och fas i innovationsprocessen. Detta avsnitt beskriver således PICTA:s operativa roll i enskilda projekt, vilket skiljer sig från den mer övergripande och systemorienterade roll som beskrivs ovan i rutan PICTA:s roll.

På projektnivå kan PICTA fungera som:

- initierande aktör, genom att identifiera behov, formulera projektidéer och mobilisera relevanta aktörer,
- projektägare eller stödjande aktör, genom ansvar för projektledning, metodstöd och facilitering av samverkan,
- koordinerande aktör, genom att knyta samman aktörer med olika mandat, kompetenser och intressen samt säkerställa samspel mellan projekt och det bredare innovationssystemet.

Flera externa aktörer beskriver PICTA som en aktör som inte tar ställning för enskilda intressen, utan snarare skapar förutsättningar för samverkan genom professionell kvalitet och ett arbetssätt där resultat inte ägs centralt utan sprids vidare.

Denna rollflexibilitet innebär att PICTA verkar i gränslandet mellan verksamhet, utveckling och regional innovationsstruktur. Rollen formas i samspel med samverkansparter och anpassas efter kontext, snarare än att följa en fast modell.

3.3 Position i innovationssystemet

PICTA verkar inom ett komplext innovationssystem där flera aktörer har ansvar för forskning, utveckling, test, införande och förvaltning. Arenans position kännetecknas av ett tydligt fokus på prehospital vård och närliggande verksamheter, samt en ambition att fungera som en neutral mötesplats mellan olika aktörstyper.

Figur 2 nedan är en konceptuell illustration av PICTA:s position som en samverkansnod i detta system, där arenan utgör en gemensam kontaktyta mellan regionala, nationella och lokala aktörer med olika mandat och uppdrag. Genom att samla aktörer från akademi, näringsliv, prehospital vård/linjeorganisation övergripande regional nivå samt andra regioner och på nationell nivå, skapas förutsättningar för kunskapsutbyte, gemensam problemformulering och koordinering av utvecklingsinsatser.

PICTA:s verksamhet är huvudsakligen inriktad mot tidiga till mellersta faser i innovationsprocessen, där behov konkretiseras, lösningar testas och förutsättningar för vidare införande undersöks. Samtidigt berör många projekt även frågor om implementering, uppskalning och organisatoriska förutsättningar, i nära dialog med berörda verksamheter.

Som framgår av figuren bidrar olika aktörstyper med kompletterande funktioner i innovationsprocessen – exempelvis forskning och utbildning från akademien, teknikutveckling och prototypframtagning från näringslivet samt implementering och samordning på regional nivå. PICTA:s roll är att skapa sammanhang mellan dessa bidrag och säkerställa att utvecklingsarbetet utgår från identifierade behov inom den prehospitala vården.

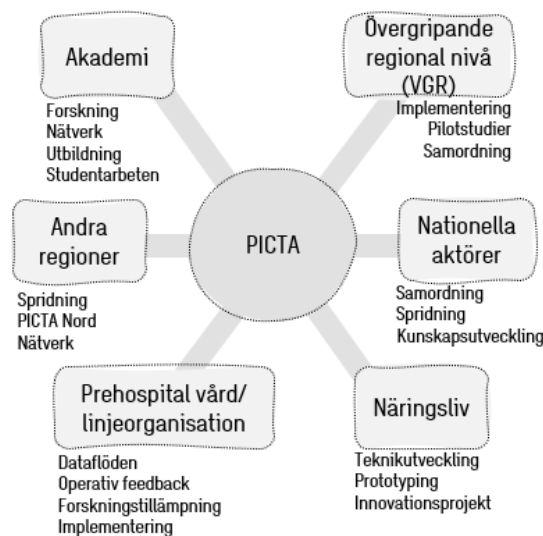
Arenan verkar i gränsytan mellan utveckling och införande, med fokus på att synliggöra behov, testa lösningar och tydliggöra organisatoriska och systemmässiga förutsättningar för att andra aktörer ska kunna ta vid, där samverkan, översättning mellan olika logiker och hantering av gränssytor utgör centrala delar av uppdraget.

PICTA:s roll ersätter inte andra aktörers ansvar, utan kompletterar snarare befintliga strukturer genom att möjliggöra samverkan, tidig testning och gemensamt lärande i gränsländet mellan utveckling och införande.

PICTA är en specialiserad innovationsarena med fokus på prehospital vård, där verksamheten kombinerar domänkunskap, projektbaserat arbetssätt och bred samverkan. Arenans roll och positionering formas i hög grad av kontext, samverkansrelationer och finansieringsförutsättningar. Denna förståelse utgör en viktig utgångspunkt för analysen av samverkan, resultat och systemeffekter i efterföljande kapitel. Positioneringen är central för att förstå både PICTA:s möjligheter och dess begränsningar i innovationssystemet.

3.4 Projektportfölj

PICTA:s projektportfölj är omfattande, tematiskt sammanhållen och tydligt verksamhetsnära, med prehospital vård som genomgående kärna. Vid tidpunkten för utvärderingen omfattar portföljen 29 beviljade projekt, med ytterligare projekt i beslutsfas, där PICTA verkar både som projektägare och som samverkanspart. Projekten har byggts upp successivt över tid och speglar en utveckling från en tidig uppbyggnadsfas, präglad av en hög andel medfinansiering in kind, till en mer professionaliserad projektverksamhet med ökad extern kontant finansiering.



Figur 2: Konceptuell illustration av PICTA:s roll som samverkansnod

Tematisk inriktning och portföljens karaktär

Tematiskt domineras projektportföljen av digitalisering som möjliggörare för förbättrad prehospita vård. Återkommande fokusområden är videostöd, datainfrastruktur, AI-baserade beslutsstöd samt förbättrad informationsdelning i vårdkedjan. Projekten spänner över hela den prehospita processen, från 112 och larmcentral till ambulanssjukvård och övergången till sjukhus, vilket ger portföljen ett tydligt systemperspektiv snarare än karaktären av isolerade punktinsatser.

Ett genomgående drag i portföljen är att projekten ofta är utformade för att gå bortom teknisk utveckling eller pilotförsök. Flera projekt har haft inriktning mot test, införande och faktisk användning i ordinarie verksamhet. Exempel på detta är satsningar på videostöd i larmcentral, mobil röntgen samt videobaserad strokebedömning i ambulans, där lösningar har införts i reguljär drift inom VGR.

3.4.1 Roller och samverkan

PICTA:s roll i projekten varierar beroende på projektens karaktär och finansiella upplägg. I vissa fall är PICTA huvudansvarig projektägare, medan arenan i andra projekt fungerar som koordinerande eller stödjande samverkanspart. Sammantaget medverkar PICTA i fler projekt som samverkanspart än som formell projektägare, men bidrar samtidigt i hög grad till projektens innehåll, koordinering och genomförande.

Ett särskilt kännetecken för projektportföljen är dess höga samverkansintensitet. Projekten samlar återkommande aktörer från vård, akademi, näringsliv och i vissa fall myndigheter i gemensamma utvecklings- och testaktiviteter. Större projekt och projektkluster, såsom PreViS¹ och PreKo², illustrerar hur PICTA skapar kontinuitet, lärande och vidareutveckling över tid, även när enskilda projekt avslutas. På så sätt bidrar projektportföljen till uppbyggnad av relationer, strukturer och gemensam kapacitet inom det prehospita innovationslandskapet.

Antal projekt och finansiärer

Omfattning sedan 2019

29 beviljade projekt (ytterligare 2 i beslutsfas)

Samlad beslutad projektvolym: ca 97 mnkr

PICTA:s roller i projekten

Roller: både projektägare och samverkanspart

Rollmönster: fler projekt som samverkanspart än som projektägare, men stor samlad projektvolym

Projektägare: 8 projekt, ca 41,0 mnkr

Samverkanspart/annan roll: 23 projekt, ca 56,0 mnkr

Finansiärer

Finansieringsmix: några få finansiärer dominerar

Största finansiär: Vinnova (9 projekt, ca 26,9 mnkr)

Övriga huvudsakliga finansiärer:

- Interreg Sverige–Norge (3 projekt, ca 22,5 mnkr)
- Tillväxtverket (2 projekt, ca 15,3 mnkr)
- VGR Innovationsfonden (8 projekt, ca 5,0 mnkr)
- Socialstyrelsen och Trafikverket (enstaka projekt)

¹ PreViS (*Prehospital Video i Samverkan*) är ett PICTA-projekt som testar hur videobaserad information kan stärka lägesbild och beslutsstöd i prehospita vård genom verksamhetsnära samverkan.

² PreKo (*Prehospital Koordinering*) är ett PICTA-projekt som fokuserar på att stärka samordning, informationsdelning och gemensamma arbetssätt mellan aktörer i prehospita insatser, med utgångspunkt i verksamhetsnära behov och samverkan

3.5 Finansiering

PICTA:s finansiering har utvecklats från en uppbyggnadsfas där begränsade resurser och ett stort inslag av in kind-bidrag³ från andra aktörer präglade verksamheten. I takt med att arenan etablerat legitimitet och efterfrågan har in kind-andelen minskat, medan den kontanta externa och övriga projektfinansieringen har ökat. Med en tydligare kombination av regional finansiering som grund och projektfinansiering från nationella, regionala och europeiska finansiärer har finansieringen professionaliserats och diversifierats. Denna utveckling har varit central för uppbyggnaden av kärnkompetens, kontinuitet och möjligheten att agera som neutral samverkansarena snarare än som enbart projektpartner.

VGR har sedan start 2014 finansierat PICTA genom så kallat projektstöd från miljö- och regionutvecklingsnämnden (MRU) och tidigare regionutvecklingsnämnden (RUN). Finansieringen 2014–2024 har uppgått till 18 mnkr under förutsättning att uppväxling om minst lika mycket sker genom externfinansierade projekt. Denna finansiering har utgjort en viktig regional grundfinansiering för PICTA och möjliggjort uppbyggnad av nyckelkompetens, kontinuitet i organisationen och förmåga att arbeta proaktivt med projektutveckling. Den har även skapat förutsättningar för PICTA att agera som neutral samverkanspart med ansvar för koordinering och facilitering, snarare än att enbart delta i projekt på andras villkor.

Samtidigt står extern och övrig projektfinansiering för en betydande andel av PICTA:s totala verksamhetsvolym, det vill säga den samlade omfattningen av verksamhetens projekt, aktiviteter och resursanvändning. Tabellen nedan sammanfattar PICTA:s kostnader och finansiering för perioden 2022–2026.

Tabell 1. PICTA:s kostnader och finansiering 2022–2026

År	Total kostnad PICTA	MRU-finansiering	MRU:s andel*	Övrig finansiering	Övrig andel
2022	5 432	1 717	31,6 %	3 715	68,4 %
2023	6 596	4 376	66,4 %	2 220	33,6 %

³ In kind avser bidrag i annan form än kontanta medel, exempelvis arbetstid, lokaler eller utrustning.

År	Total kostnad PICTA	MRU-finansiering	MRU:s andel*	Övrig finansiering	Övrig andel
2024	7 557	614	8,1 %	6 943	91,9 %
2025	7 935	2 968	37,4 %	4 967	62,6 %
2026, prognos	10 218	3 032	29,7 %	7 186	70,3 %
Totalt 2022–2026	37 737	12 706	33,7 %	25 031	66,3 %

Belopp i tkr. 2026 avser prognos. Mindre avrundningsdifferenser kan förekomma.

*MRU avser grundfinansiering. RUN medel som gått till enskilda projekt inkluderas ej.

Sammanställningen visar att PICTA:s samlade kostnader under perioden 2022–2026 uppgår till cirka 37,7 mnkr. Av detta finansieras cirka 12,7 mnkr, motsvarande 33,7 procent, genom MRU, medan cirka 25,0 mnkr, motsvarande 66,3 procent, finansieras genom övriga finansiärer och projektmedel. Detta bekräftar bilden av att MRU-finansieringen utgör en viktig regional grundfinansiering, samtidigt som den samlade omfattningen av PICTA:s projekt, aktiviteter och samverkansinsatser i hög grad möjliggörs genom annan projektfinansiering.

Tabellen visar också att finansieringsbilden varierar tydligt mellan åren. MRU:s andel är som högst 2023, då den uppgår till 66,4 procent, och som lägst 2024, då den uppgår till 8,1 procent. Detta illustrerar att PICTA:s finansiering är projektberoende och påverkas av när större projekt beviljas, genomförs och avslutas.

Bland övriga finansiärer är Interreg Sverige–Norge den största finansiären utöver MRU, med cirka 10,4 mnkr, vilket motsvarar 27,4 procent av den samlade finansieringen under perioden 2022–2026. Därefter följer LSP med cirka 5,0 mnkr och Vinnova med cirka 4,2 mnkr, motsvarande 13,3 respektive 11,2 procent av den totala finansieringen. Därutöver har PICTA erhållit finansiering från bland annat AFA Försäkring, VGR Innovationsfonden, Socialstyrelsen, Försvarsmakten, VGR RUN⁴ och Trafikverket. PICTA:s

⁴ Avser projektmedel utöver MRUs grundfinansiering av PICTA.

finansiering spänner över flera finansiärer, men en mindre grupp större finansiärer står för en betydande del av den externa och övriga projektfinansieringen.

PICTA:s finansieringsmodell kännetecknas av en kombination av stabilitet och utvecklingsorientering. Den regionala grundfinansieringen skapar långsiktighet och organisatorisk kapacitet, medan övrig projektfinansiering möjliggör tematiskt fokus, förnyelse och bred samverkan inom områden som digitalisering, hälsa och life science samt beredskap. Samtidigt visar variationen mellan åren att verksamheten är beroende av fortsatt förmåga att attrahera projektmedel och av hur större projekt beviljas, genomförs och avslutas.

4 Samverkan och genomförande

Detta kapitel analyserar hur samverkan och genomförande har fungerat inom ramen för PICTA:s verksamhet. Fokus ligger på hur samverkan organiseras i praktiken, hur olika aktörer involveras samt hur behov och idéer omsätts i konkreta utvecklingsinsatser. Kapitlet belyser både styrkor och begränsningar i arbetssätt, roller och ansvarsfördelning och utgör en viktig utgångspunkt för analysen av resultat och effekter i efterföljande kapitel.

4.1 Samverkan som arbetssätt

Utvärderingen visar att PICTA har etablerat en fungerande samverkan med relevanta aktörer inom det prehospitala området. PICTA beskrivs återkommande som en neutral samverkansnod, det vill säga en aktör som fungerar som en sammanhållande kontakt- och samarbetsyta mellan vård, akademi, näringsliv och i vissa fall myndigheter, och som skapar förutsättningar för gemensamma utvecklings- och testinsatser. Samverkan sker i huvudsak inom ramen för konkreta projekt och projektkluster, där roller, ansvar och gemensamma mål i regel är tydliga.

Detta projektbaserade arbetssätt tar sig konkret uttryck i flera återkommande utvecklingsinsatser i PICTA:s portfölj. Ett exempel är arbetet med videostöd i larmcentral och ambulansverksamhet, där PICTA haft en samordnande roll mellan vårdverksamhet, teknikleverantörer och akademi. Inom ramen för projekt såsom PreViS har lösningar kunnat testas i realistiska miljöer, anpassas till verksamhetens krav och i vissa fall införas i ordinarie drift.

Ett annat exempel rör utveckling och nyttiggörande av prehospital data, bland annat genom initiativ som Prehospitalt Datalabb och det nationella kvalitetsregistret AmbuReg. Här har PICTA bidragit till att samla aktörer över region- och organisationsgränser, skapa gemensam förståelse för datafrågor och möjliggöra testning av lösningar med potential för vidare spridning. Även projekt med tydlig beredskaps- och

Aktiviteter och insatser

Insatser:

Regionalt grundfinansierad samverkansarena och kapacitet som växlas upp med extern projektfinansiering

Stark domänkunskap och breda nätverk (vård, akademi, näringsliv, myndigheter)

Aktiviteter (tre huvudspår):

Projektutveckling och

projektuppväxling: initiera, forma och driva externfinansierade projekt

Nätverk och mötesplatser:

arrangera PICTA Forum, seminarier, workshops, kommunikation och deltagande i relevanta nätverk

Nationell samverkan och data/AI:

samverkan, utredningar och satsningar kopplade till prehospital data (Ambureg), AI och policyfrågor

robusthetsdimension, såsom användning av drönare och mobil röntgen i prehospital vård, illustrerar hur PICTA:s samverkan kombinerar verksamhetsnära behov med innovationshöjd och systemrelevans.

”Det var inte långa, krångliga beslutsvägar och det tycker jag är en stor fördel med ett sådant program.”

Samarbetet med akademiska aktörer, såsom Prehospiten Borås vid Högskolan i Borås, framstår som innehållsmässigt relevant och strategiskt betydelsefullt för att överbrygga forskning, utbildning och praktik inom den prehospitala vården. Genom samverkan har PICTA bidragit till att möjliggöra användning av prehospital data i forsknings- och utbildningssammanhang, liksom till gemensamma projekt där praktiska behov kunnat kopplas till akademisk kunskapsutveckling. I intervjumaterialet framträder PICTA:s roll i detta

sammanhang främst som en faciliterande och sammanhållande arena, som kompletterar akademins mer långsiktiga kunskapsuppdrag genom att skapa tillgång till praktiska kontexter, aktörer och data som annars kan vara svåra att nå.

”Så kan det ju vara en väldigt bra sandlåda att testa saker och ting i. Ja, experimentera utan att behöva tänka att det nödvändigtvis behöver bli så.”

Empirin visar sammantaget att PICTA har utvecklats ändamålsenliga former för samverkan i projekt, där olika aktörer kan mötas kring konkreta behov och genomföra gemensamma utvecklings- och testinsatser. Denna projektbaserade samverkan utgör en tydlig styrka och är central för PICTA:s funktion som neutral och faciliterande arena.

Samtidigt framkommer från intervjuer att samverkan i hög grad är person- och projektburen, snarare än formaliserad i långsiktiga samarbetsformer på organisationsnivå. Samarbetet tycks i stor utsträckning bygga på enskilda relationer, gemensamma intressen och tillfälliga projektlogiker, snarare än på tydligt definierade strukturer för gemensam prioritering, ansvarsfördelning och långsiktig kunskapsuppbyggnad. Detta innebär att samverkan fungerar väl där det finns drivande individer och konkreta projekt, men samtidigt är sårbar vid personalförändringar och svår att skala upp eller systematisera över tid.

Analytiskt pekar detta på en spänning mellan å ena sidan PICTA:s styrka som flexibel och behovsdriven samverkansarena, och å andra sidan behovet av mer stabila former för akademisk samverkan, om målsättningen är att bidra till långsiktig kunskapsackumulering och systematiskt lärande. Materialet indikerar att ett tydligare ramverk för samverkan skulle kunna stärka kopplingen mellan PICTA:s projektbaserade arbete och akademins mer långsiktiga forsknings- och utbildningsuppdrag, utan att nödvändigtvis förändra PICTA:s grundläggande roll som neutral och faciliterande aktör i innovationssystemet.

På ett övergripande plan samverkar PICTA med ett brett spektrum av aktörer, men samverkan är delvis asymmetrisk. Aktörer med geografisk närhet till Västra Götaland och direkt koppling till den prehospitla verksamheten är mer kontinuerligt involverade, medan andra potentiellt strategiska aktörer, exempelvis med ansvar för nationell styrning, standardisering och långsiktigt införande, deltar mer sporadiskt.

"Man har utgångspunkt från sjukvården. Ändå att man är med på lika villkor. Bra plattformsaktör."

4.2 Från projektbaserad till systemorienterad samverkan

Analysen visar att PICTA har en tydlig styrka i att initiera och driva samverkan i tidiga utvecklings- och testskeden. Samtidigt är samverkan med aktörer som har mandat över införande, förvaltning och spridning ofta svagare eller kommer in sent i processerna. Detta begränsar möjligheten att fullt ut realisera effekter, även när projekten i sig är väl genomförda.

Utvecklingspotentialen i samverkan bedöms därför ligga mindre i att bredda nätverket och mer i att fördjupa och stabilisera relationer med ett urval strategiskt viktiga aktörer. Detta gäller särskilt aktörer med ansvar för långsiktigt införande inom vårdorganisationer, regional IT-förvaltning samt nationella systemfunktioner.

PICTA:s samverkan är ändamålsenlig för innovation och test, men mindre anpassad för övergången till införande och långsiktig systemnytta.

4.3 Interregional samverkan inom PICTA

Den interregionala samverkan har stärkts genom etableringen av PICTA Nord, som vuxit fram inom ramen för PICTA som en plattform för erfarenhetsutbyte och gemensam utveckling mellan flera regioner. Genom att samla aktörer kring gemensamma utmaningar inom prehospitla vård, digitalisering och beredskap har PICTA bidragit till att skapa bättre förutsättningar för samordning och minskad fragmentering, även om satsningen fortsatt är under utveckling. Den interregionala och nationella samverkan präglas dock i nuläget i stor utsträckning av projekt- och initiativlogik, med variation i mandat, resurser och organisatorisk förankring mellan deltagande aktörer. Potentialen för gemensam prioritering, långsiktig styrning och skalning är därmed ännu inte fullt realiserad. Sammantaget utgör PICTA Nord ett viktigt steg mot ökad interregional systemnytta, samtidigt som

"För mig vore det jättekonstigt om inte det här var överförbart till andra regioner. Verksamheten finns där – det handlar om att hitta rätt personer och rätt ingångar."

både denna satsning och övriga samverkansformer kräver fortsatt utveckling för att bli mer långsiktigt systemorienterade.

4.4 Regional, nationell och nordisk samverkan

PICTA samverkar även med andra regionala, nationella och nordiska aktörer, främst genom tematiska samarbeten och projekt. Samverkan sker i huvudsak i projektform och är ofta kopplad till specifika utvecklings-, data- eller beredskapsfrågor, snarare än till långsiktiga formella samarbeten.

På nationell nivå omfattar detta bland annat dialog och kunskapsutbyte med Socialstyrelsen kring prehospital vård, digitala arbetssätt och datafrågor. Ur ett myndighetsperspektiv beskrivs PICTA som en aktör i skärningspunkten mellan regioner, akademi och näringsliv, med särskild relevans för omvärldsspaning och tidig kunskapsuppbyggnad inom områden som videostöd i larmcentraler och nya arbetssätt i ambulanssjukvården. Samverkan har bland annat tagit formen av seminarier, webinarier och informella kunskapsutbyten, medan mer formaliserade uppdrag eller långsiktiga samarbeten hittills varit begränsade.

Ett centralt nationellt samverkansområde rör utveckling och nyttiggörande av prehospital data, bland annat genom det nationella kvalitetsregistret AmbuReg som tidigare nämnts. Här har PICTA bidragit till att samla aktörer över region- och organisationsgränser, skapa gemensam förståelse för datakvalitet, användning och juridiska förutsättningar samt möjliggöra test och utveckling av lösningar med potential för bredare spridning. Arbetet med AmbuReg framstår som ett exempel på hur PICTA fungerar som en sammanhållande arena i frågor som spänner över vård, forskning och nationell kunskapsstyrning, även om det operativa ägarskapet och långsiktiga förvaltningen ligger hos andra aktörer.

Nordisk samverkan, särskilt med Norge, sker främst inom ramen för Interreg-finansierade projekt och tematiska samarbeten kring prehospital vård, digitalisering och beredskap. Dessa samarbeten har möjliggjort erfarenhetsutbyte kring organisation, teknik och arbetssätt i prehospitala system, samt jämförande diskussioner om data, kvalitet och robusthet i gränsöverskridande perspektiv. Samverkan beskrivs dock i huvudsak som projektbunden och beroende av extern finansiering, snarare än som en permanent nordisk samarbetsstruktur.

Därutöver framträder beröringspunkter mot aktörer inom beredskaps- och säkerhetsnära områden, exempelvis Försvarsmakten, kopplat till robusthet, tekniska lösningar och framtida krisscenarier. Dessa kontakter befinner sig i stor utsträckning i ett tidigt och utforskande skede, men bedöms ha potential att utvecklas vidare, inte minst i ljuset av ökat fokus på civil beredskap och så kallad dual-use-nytta.

4.5 Samverkansaktörernas perspektiv

Samverkansaktörer ger sammantaget en positiv bild av PICTA:s verksamhet. Arenan uppfattas som legitim, relevant och värdeskapande, med särskild styrka i rollen som möjliggörare och koordinator. PICTA:s stöd bedöms ha bidragit till konkreta projektnytt, ökat lärande och stärkt innovationsförmåga.

Samtidigt pekar aktörerna på återkommande utmaningar som begränsar möjligheten att skala och förvalta resultat. Dessa rör främst mottagarkapacitet för införande, bristande nationell samordning, skillnader i arbetstempo mellan innovationsprojekt samt beroende av tidsbegränsad projektfinansiering. Utmaningarna bedöms i stor utsträckning ligga utanför PICTA:s direkta rådighet, men påverkar ändå arenans genomslag.

4.6 Kunskapsuppbyggnad och lärande

PICTA bidrar till kunskapsuppbyggnad genom nätverk, spridningskonferenser, seminarier och vetenskaplig produktion. Kunskap utvecklas nära kopplat till innovationsprojekten och uppfattas som verksamhetsnära och relevant. En särskild styrka är kontinuiteten i kunskapsproduktionen över tid, vilket möjliggör kumulativt lärande.

Samtidigt identifieras utmaningar kopplade till övergången från projektbaserat till organisatoriskt lärande. Det finns risk för att kunskap stannar hos individer eller projekt snarare än integreras i ordinarie strukturer. Vidare pekar aktörer på begränsad mottagarkapacitet och spänning mellan vetenskaplig och operativ kunskapsproduktion. PICTA bidrar tydligt till lärande och kunskapsuppbyggnad, men systematisering och institutionalisering av kunskap utgör en fortsatt utmaning.

”Om man gör innovationsprojekt så är det kanske främst för att lära sig hur saker och ting fungerar eller inte fungerar och därifrån tar det vidare. Ibland kan man bli lyckosam om att det här är direkt implementerbart, men oftast inte.”

Analysen visar att PICTA har utvecklat ett väl fungerande arbetssätt för samverkan, innovation och lärande inom det prehospitalla området. Styrkan ligger i förmågan att initiera samverkan, driva projekt och skapa lärande i komplexa utvecklingsmiljöer. Samtidigt begränsas det långsiktiga genomslaget av projektberoende strukturer, svag koppling till införande och nationell styrning samt begränsad mottagarkapacitet i systemet.

”Man driver framgångsrika försök, möter motstånd när de ska förvaltas, för att det kostar pengar. Generellt problem. Inte med PICTA att göra.”

Dessa iakttagelser utgör en central utgångspunkt för analysen av resultat, effekter och systemnytta i kapitel 5 och 6.

5 Resultat, effekter och additionalitet

Detta kapitel analyserar vilka resultat och effekter PICTA:s verksamhet har genererat samt i vilken utsträckning dessa kan bedömas utgöra ett mervärde (additionalitet) i relation till andra strukturer och arbetssätt. Analysen bygger på intervjuer, dokumentstudier och genomgång av projekt och syftar till att ge en samlad bedömning av vad PICTA bidrar med bortom genomförda aktiviteter.

5.1 Resultat och effekter – vad har uppnåtts?

Utvärderingen visar att PICTA:s verksamhet har genererat ett flertal konkreta resultat, främst på projekt- och verksamhetsnivå, samt mer övergripande effekter av systemisk och kapacitetsbyggande karaktär.

De mest påtagliga resultaten utgörs av genomförda utvecklings- och innovationsprojekt inom prehospital vård, ofta med fokus på digitalisering, informationsdelning och beslutsstöd. Projekten har lett till testade och i vissa fall införda lösningar i ordinarie verksamhet, särskilt inom VGR. Andra viktiga resultat är etablerade samverkans-strukturer, gemensamma arbetssätt och testmiljöer som möjliggjort kontinuerlig utveckling i nära dialog mellan vård, akademi och näringsliv.

”Gått in i drönarspåret. Världsunik. Innovation och kapacitet, som gett publicitet i? Lancet.”

”PICTA är en mycket viktig aktör för att gå från innovation till faktisk användning. Utan deras stöd i tester och samverkan hade utvecklingen inte nått hela vägen fram”

De effekter som kan identifieras är i första hand indirekta och långsiktiga. Dessa rör förbättrad innovationsförmåga, stärkt samverkan och minskade trösklar mellan utvecklingsarbete och verksamhet. På ett övergripande plan har PICTA bidragit till att prehospital vård etablerats som ett mer strukturerat och legitimt innovationsområde inom regionen.

Intervjuerna visar samtidigt att mycket av den nytta som skapas inte låter sig fångas i traditionella projektindikatorer.

”Det är värde, inte bara kunskap utan det är nätverket i sig och arbetssättet man har”

Citatet till vänster illustrerar hur PICTA:s bidrag i hög grad handlar om relationsskapande, gemensamt lärande och kapacitetsuppbyggnad på systemnivå. Resultaten är främst projektbundna och konkreta, medan

effekterna i högre grad är systemiska och kapacitetsbyggande.

5.2 PICTAs bidrag och additionalitet

När det gäller i vilken utsträckning identifierade resultat och effekter kan tillskrivas PICTA, bedömer utvärderingen att arenan har haft en tydlig och i flera fall avgörande möjliggörande roll. Effekterna är kollektiva till sin karaktär och kan sällan tillskrivas en enskild aktör, men PICTA:s bidrag ligger i att identifiera gemensamma behov, samla relevanta aktörer, strukturera utvecklingsprocesser och attrahera extern finansiering.

”Sparringpartner, kring implementering, integration. Innovation ska landa.”

I flera projekt framgår att PICTA:s närvaro varit central för att projekten överhuvudtaget kunnat initieras, drivas eller vinna legitimitet inom vårdorganisationen. Utan PICTA hade enskilda aktörer sannolikt kunnat

genomföra mer avgränsade utvecklingsinsatser, men inte med samma grad av samordning, kontinuitet eller tydlig koppling till regionala mål och verksamhetsnära behov. I empirin beskrivs PICTA ibland som en sparringpartner i frågor som rör implementering och integration. I analysen tolkas detta dock främst som ett stöd i att skapa förutsättningar för införande, genom att samordna aktörer, tydliggöra roller och översätta mellan olika organisatoriska logiker, snarare än att PICTA har ett operativt ansvar för själva införandet i ordinarie verksamhet.

I detta avseende bedöms PICTA tillföra ett tydligt mervärde. Utvärderingen indikerar att motsvarande effekter i stor utsträckning inte hade uppnåtts utan satsningen, eller åtminstone inte i samma omfattning, takt eller kvalitet. Särskilt gäller detta effekter kopplade till tvärssektoriell samverkan, extern finansiering och uppbyggnad av gemensamma innovationsstrukturer.

”Det är inte så att PICTA gör allting själva, men utan dem hade det nog inte blivit av.”

5.3 Utmaningar i att realisera och synliggöra effekter

Samtidigt identifieras flera utmaningar som påverkar möjligheten att realisera, tillskriva och långsiktigt säkra effekter. En central utmaning rör gränsdragningen mellan resultat och effekt. PICTA genererar många väl genomförda projektresultat, men de långsiktiga effekterna i form av varaktiga verksamhetsförändringar eller förbättrade vårdutfall uppstår ofta först efter projektslut och ligger då utanför PICTA:s mandat.

"Det hade inte blivit av ... det handlade om en utmaning att på väldigt kort tid kunna förmå någonting."

En annan utmaning gäller attribution, det vill säga möjligheten att avgöra i vilken utsträckning observerade förändringar och effekter faktiskt kan tillskrivas PICTA:s insatser. Eftersom PICTA verkar i komplexa samverkanskonstellationer är det metodologiskt svårt att isolera arenans

bidrag från andra pågående satsningar och strukturella faktorer. PICTA:s värdeskapande ligger ofta i process, relationer och struktur, vilket är centralt för innovationssystemets funktion men svårare att kvantifiera och kommunicera.

När det gäller additionalitet är den kontrafaktiska frågan, vad som inte hade hänt utan PICTA, svår att besvara entydigt. Utmaningen ligger i att visa att PICTA inte enbart samordnar befintliga insatser, utan faktiskt ökar tempo, kvalitet och genomförandeförmåga jämfört med ett nollalternativ. Detta försvåras ytterligare av att systemnytta ofta realiseras först när mottagande organisationer tar över ansvar för införande och förvaltning.

5.4 Nyttan för olika aktörer och nivåer

Utvärderingen visar att den tydligaste nyttan i dag återfinns på regional och organisatorisk nivå, särskilt inom VGR. Genom sin verksamhetsnära inriktning har PICTA bidragit till att omsätta regionala ambitioner inom hälsa och life science och digitalisering i konkret praktik.

Arenan har fungerat som ett operativt innovationsstöd för linjeorganisationerna hos berörda aktörer, genom att komplettera ordinarie strukturer och minska personberoendet i deras utvecklingsarbete. Även regionala företag och akademiska aktörer har haft betydande nytta av PICTA:s verksamhet, framför

"De är ett bra nätverk för prehospital vård. Hur utvecklingen bedrivs."

allt genom tillgång till realistiska testmiljöer och långsiktiga samarbetsformer. Denna nytta är nära sammanflätad med den regionala nyttan och förstärker bilden av PICTA som en central nod i det regionala innovationssystemet.

Den nationella nyttan framstår i nuläget som mer framväxande än etablerad. Nyttan ligger främst i lärande, metodutveckling och kunskapsspridning, snarare än i formella nationella införanden. Även den så kallade dual use-nyttan, kopplad till beredskap och samhällssäkerhet, är hittills i huvudsak indirekt men bedöms ha betydande framtida potential.

Sammantaget visar analysen att PICTA:s verksamhet har genererat tydliga resultat och meningsfulla effekter, främst i form av stärkt innovationskapacitet, förbättrad samverkan och ökad verksamhetsnära nytta. Effekterna är i huvudsak kollektiva, men PICTA har haft en avgörande möjliggörande roll och uppvisar därmed en hög grad av additionalitet.

Exempel case

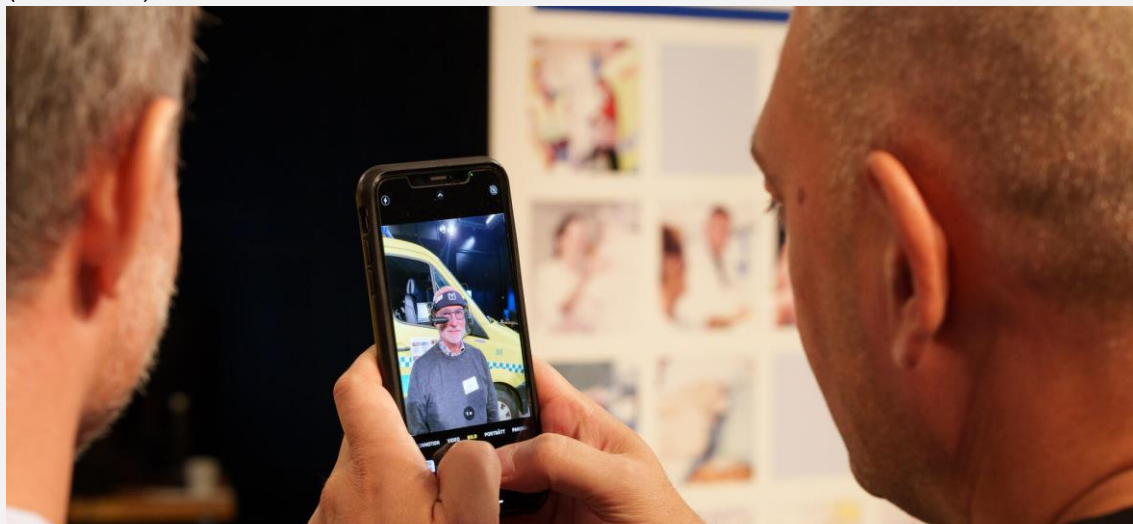
PreViS – Prehospital video i samverkan

PreViS är ett projekt inom PICTA som syftar till att undersöka hur videobaserad information kan bidra till förbättrad lägesbild och beslutsstöd i prehospitala insatser. Projektet har sin utgångspunkt i behov som identifierats inom ambulanssjukvård, larmcentraler och räddningstjänst, där tillgång till visuell information i ett tidigt skede kan stärka situationsförståelsen vid akuta händelser. PreViS genomförs i samverkan mellan regional hälso- och sjukvård, räddningstjänst, näringsliv och forskningsaktörer, samt i dialog med internationella samarbetspartners.

Inom ramen för projektet har olika tekniska lösningar för videobaserad lägesbild testats i verksamhetsnära miljöer. Detta har bland annat omfattat användning av drönare för att skapa överblick över skadeplatser, samt överföring av videoströmmar till larmcentraler och andra relevanta aktörer. Arbetet har fokuserat både på teknisk funktionalitet och på hur information kan delas och användas i samspel mellan flera organisationer under pågående insatser.

PreViS illustrerar PICTA:s arbetssätt som innovationsarena genom att kombinera praktiska tester med samverkan mellan olika aktörer och kompetenser. Projektet har skapat möjligheter att gemensamt utforska nya arbetssätt, identifiera förutsättningar och utmaningar samt bygga kunskap kring hur ny teknik kan integreras i komplexa operativa miljöer. Genom sitt fokus på samverkan, test och lärande utgör PreViS ett tydligt exempel på hur PICTA möjliggör utveckling av innovationer i nära anslutning till verksamhetens behov.

(Bild PICTA)



6 Systemroll och strategisk betydelse

Detta kapitel analyserar PICTA:s systemroll och strategiska betydelse i relation till regionala och nationella aktörer, långsiktiga utvecklingsbehov samt innovationssystemets funktion. Fokus ligger på hur PICTA bidrar genom sitt operativa och möjliggörande arbete, samt vilka strategiska avvägningar som följer av arenans mandat, position och organisatoriska förutsättningar. Kapitlet utgör därmed en syntes av utvärderingens bedömningar på systemnivå.

6.1 PICTA:s systemroll, funktion och position

Analysen visar att PICTA har en tydlig men avgränsad systemroll i innovationssystemet för vård och hälsa. Arenan fungerar i första hand som en operativ och möjliggörande aktör, snarare än som en strategiskt styrande eller beslutande instans. PICTA:s kärnfunktion ligger i att överbrygga gapet mellan vårdverksamhet, akademi, näringsliv och andra offentliga strukturer i ett skede av innovationskedjan där ansvar ofta är fragmenterat.

Genom att ta ett samordnande och operativt ansvar för projektledning, administrativ hantering och genomförande av projektansökningar på uppdrag av vårdverksamheter, akademi och andra samverkansparter, samt för testning i realistiska och verksamhetsnära miljöer, skapar PICTA förutsättningar för att utvecklings- och innovationsprojekt ska kunna genomföras utan att belasta den ordinarie driften. Empirin visar att PICTA ofta fungerar som en möjliggörande resurs i sammanhang där enskilda aktörer saknar tid, kapacitet eller erfarenhet av projekt- och finansieringslogik, och där PICTA bidrar med struktur, samordning och legitimitet gentemot finansiärer och samverkansparter. Samtidigt ligger beslut om prioritering, införande och långsiktig förvaltning fortsatt hos ansvariga verksamheter och systemägare.

PICTA:s systemroll är kompletterande och möjliggörande, med särskilt värde i övergången mellan idé, test och tidigt införande.

6.2 Regional betydelse och relation till den regionala utvecklingsstrategin

PICTA har hög regional relevans, särskilt i Västra Götaland. Arenans verksamhet ligger väl i linje med den regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland 2021–2030⁵ och ambitioner om innovation, samverkan och kunskapsbaserad utveckling. PICTA kan beskrivas som en genomförandeaktör inom ramen för strategin, snarare än som en aktör som själv formulerar en strategisk inriktning.

Genom sitt verksamhetsnära arbetssätt omsätter PICTA strategiska mål till konkret utvecklingsarbete inom prehospital vård, bland annat inom digitalisering, data, AI och testning i verklig miljö. Detta bidrar till att minska gapet mellan strategi, innovation och införande, vilket ofta lyfts som en central utmaning i regionalt utvecklingsarbete.

Kopplingen till regionala utvecklingsstrategin sker i stor utsträckning indirekt. PICTA:s bidrag kan i efterhand relateras till flera av strategins övergripande mål och inriktningar, men dessa samband är sällan explicit synliggjorda och följs inte upp systematiskt. Det saknas i nuläget tydliga strukturer eller uppföljningsformer som kopplar PICTA:s verksamhet till den regionala utvecklingsstrategin på ett indikator- eller måttbaserat sätt. Vidare begränsas den regionala spridningen av att verksamheten i hög grad är projektbaserad och koncentrerad till specifika miljöer.

PICTA är ett funktionellt verktyg för genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin, men den strategiska kopplingen kan stärkas genom ökad synliggörande och långsiktighet.

6.3 Nationell roll och bidrag till styrkeområdet Hälsa och life science

PICTA har i dag en faktisk men till stor del informellt framvuxen nationell roll, snarare än ett tydligt reglerat eller formellt uppdrag. I intervjuer beskrivs arenan som ett kunskapsnav inom prehospital IT och digitalisering, där erfarenheter, arbetssätt och lösningar delas mellan regioner och över flera nordiska länder. Denna roll har vuxit fram successivt genom projekt, nätverk och personburna relationer, snarare än genom nationell styrning eller uppdrag.

Inom styrkeområdet Hälsa och life science (en del av den långsiktiga prioriteringen Stärka innovationskraften i den regionala utvecklingsstrategin) bidrar PICTA genom att erbjuda verksamhetsnära testbäddar och

⁵ [Regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland 2021-2030 med utblick mot 2024.](#)

innovationsmiljöer i vården. Detta kompletterar andra life science-aktörer, såsom science parks och inkubatorer, genom att ta ansvar för den del av innovationskedjan där lösningar ska testas, anpassas och införas i komplex offentlig verksamhet.

Empirin ger stöd för bedömningen att PICTA i praktiken fyller ett nationellt tomrum i innovationssystemet, särskilt inom prehospitalet IT, digitalisering samt verksamhetsnära test och utveckling. Genom att fungera som en samlande och möjliggörande aktör mellan regioner, akademi och andra samhällsaktörer bidrar PICTA till att överbrygga organisatoriska och regionala gränser som annars riskerar att hämma utveckling och lärande.

Den nationella systemnyttan är dock i huvudsak framväxande. Avsaknad av tydligt mandat, långsiktig finansiering och koppling till nationella mottagare med ansvar för standardisering och förvaltning begränsar möjligheterna till bred spridning, skalning och jämlikt införande. Den nationella påverkan som PICTA i dag har faktisk men i hög grad projekt- och relationsburen, vilket innebär att långsiktig nationell effekt förutsätter tydligare strukturella förutsättningar.

6.4 Relation till andra aktörer i innovationssystemet

I relation till andra aktörer i innovationssystemet har PICTA en tydlig nisch. Arenan konkurrerar inte med inkubatorer, science parks eller forskningsaktörer, utan kompletterar dessa genom sitt behovsdrivna och verksamhetsnära fokus. PICTA fungerar som en bro mellan behovsägare och lösningsutvecklare och som en ingång till prehospitalet vård för externa aktörer.

På systemnivå bidrar PICTA till samordning och lärande i ett skede där ansvar ofta är otydligt. Samtidigt saknar arenan mandat för beslut om uppskalning och förvaltning, vilket gör det långsiktiga genomslaget beroende av andra aktörers agerande.

6.5 Strategiska avvägningar och utvecklingsbehov

Analysen pekar på flera centrala avvägningar som rör hur PICTA verkar och uppfattas på systemnivå. En avvägning gäller balansen mellan verksamhetsnära genomförande och synlighet i regionala och nationella sammanhang där styrning, prioriteringar och långsiktiga vägval formas. En annan rör, fokus kontra spridning, där ett tydligt avgränsat uppdrag stärker relevans och genomförandekraft, men samtidigt kan begränsa påverkan och spridning i ett bredare system.

Ett genomgående utvecklingsbehov rör långsiktighet och mandat. För att PICTA fullt ut ska kunna fungera som en möjliggörare för regional och nationell utveckling krävs tydligare samsyn kring vilken systemroll PICTA ska ha, vilka förväntningar som finns och vilka långsiktiga förutsättningar som gäller, snarare än förändringar i arenans kärnuppdrag.

Sammantaget bedöms PICTA vara en strategiskt viktig aktör i innovationssystemet för prehospital vård och hälsa, med ett särskilt fokus på verksamhetsnära utveckling och genomförande. Arenans styrka ligger i dess förmåga att omsätta behov, idéer och samverkan till konkret genomförande i miljöer nära vårdens praktik, i ett skede av innovationskedjan där ansvar och roller annars ofta är fragmenterade.

PICTA:s systemroll är i huvudsak möjliggörande, samordnande och översättande. Arenans långsiktiga strategiska betydelse är dock beroende av hur väl dess arbete tas om hand av aktörer med mandat för styrning, införande och förvaltning. Med tydligare strukturer för styrning, uppföljning och samspel har PICTA goda förutsättningar att fortsatt bidra till hållbar innovation och regional utveckling.

7 Framtida förutsättningar och utvecklingspotential

Detta kapitel analyserar PICTA:s framtida förutsättningar och utvecklingspotential i ljuset av utvärderingens samlade empiri och analys. Utgångspunkten är att PICTA har etablerat en stabil och legitim roll inom prehospital vård men befinner sig i ett skede där frågor om långsiktighet, systempåverkan och strategisk tydlighet blir alltmer centrala.

Kapitlet syftar inte till att formulera rekommendationer eller föreslå ett enskilt vägval, utan till att synliggöra de strukturella förutsättningar, spänningar och möjligheter som präglar PICTA:s fortsatta utveckling. Analysen bygger på workshopmaterial från tolkningsseminariet, intervjuer och tidigare kapitel och utgör ett underlag för fortsatt strategisk dialog.

7.1 Strukturella förutsättningar och intern utvecklingspotential

Analysen visar att PICTA:s framtida utveckling i hög grad formas av strukturella förutsättningar i det omgivande innovationssystemet, men intervjumaterialet pekar samtidigt på en tydlig förbättringspotential inom den interna verksamheten. Det handlar dock mindre om att förändra PICTA:s grundläggande inriktning och mer om att stärka verksamhetens förmåga att arbeta strategiskt, sammanhållet och långsiktigt inom givna ramar.

Intervjuerna indikerar att PICTA i praktiken hanterar ett brett spektrum av förväntningar, där verksamheten ibland förväntas bidra till frågor som rör nationell samordning, jämlik vård och införande, trots att detta ligger utanför PICTA:s kärnverksamhet. Här framträder ett internt utvecklingsbehov kopplat till tydligare prioritering, tydlighet i roller och ansvar och kommunikation kring vad PICTA gör respektive inte gör. En sådan tydlighet bedöms kunna stärka både intern styrning och externa relationer, samt minska risken för att verksamheten sprids över för många parallella spår.

Vidare pekar materialet på att arbetet i huvudsak bedrivs i tidsbegränsade och relativt självständiga projekt. Detta är en styrka när det gäller flexibilitet och innovationsförmåga, men skapar samtidigt interna utmaningar i form av fragmentering och begränsade möjligheter att bygga upp lärande över tid. Det finns därför förbättringspotential i att komplettera projektformen med mer strukturerade arbetssätt för erfarenhetsåterföring, kunskapsdokumentation och sammanställning av lärdomar mellan projekt, i syfte att bygga en samlad kunskapsbas snarare än enskilda projektresultat.

”Det är ju bättre om man kan få mer långsiktig finansiering och kan styra sin verksamhet lite mer själv mot vad man gör mest nytta.”

Samtidigt framstår PICTA:s organisatoriska struktur och upplevda neutralitet som centrala tillgångar som bör värnas även i en intern utveckling. Intervjuerna pekar dock på behovet av att internt stärka förutsättningarna för denna neutralitet, exempelvis genom tydligare styrformer, prioriteringsprinciper och relationer till värdorganisation och nationella aktörer. En sådan utveckling bedöms kunna stärka PICTA:s roll som gemensam arena utan att kompromissa med verksamhetens flexibilitet.

Sammantaget visar analysen att PICTA:s framtida handlingsutrymme formas i samspelet mellan strukturella villkor och intern utvecklingsförmåga. Medan många avgörande begränsningar ligger utanför verksamhetens direkta kontroll, finns det samtidigt tydlig potential gällande internt förtydligande, bättre kunskapshantering och mer sammanhållen styrning för att stärka PICTA:s långsiktiga systempåverkan.

7.2 Internationell potential och begränsningar

Intervjumaterialet indikerar att det finns en internationell potential kopplad till PICTA:s arbetssätt, särskilt i relation till länder och regioner med liknande organisatoriska och geografiska förutsättningar. Den internationella kopplingen framträder i första hand genom projektbaserade samarbeten och erfarenhetsutbyten, framför allt i nordisk kontext, där gemensamma utmaningar inom prehospital vård, beredskap och glesbygd skapar naturliga beröringspunkter. I dessa sammanhang framstår PICTA:s roll som relevant genom sin förmåga att samla aktörer, strukturera samverkan och fungera som sammanhållande länk mellan praktik, teknik och systemfrågor.

Samtidigt visar materialet att den internationella närvaron i nuläget är begränsad och i hög grad beroende av enskilda projekt, personliga kontakter och tillfälliga samarbeten, snarare än av en tydlig strategi för internationell positionering. Kunskap om motsvarande initiativ i Europa och andra internationella sammanhang beskrivs som fragmentarisk, och det framgår att PICTA i dagsläget i första hand är orienterat mot regional och nationell

systemutveckling. Den internationella potentialen framstår därmed som latent snarare än realiserad.

DiSH – Digitalt stöd för högre medicinsk kompetens i högintensiv strid

DiSH-projektet utgår från grundtanken att civil-militärt samarbete är en grundläggande del av modern krishantering och försvar, både vid internationella insatser och på nationell nivå. Det bygger på tanken att om det blir krig eller allvarlig kris, måste hela samhället hjälpas åt.

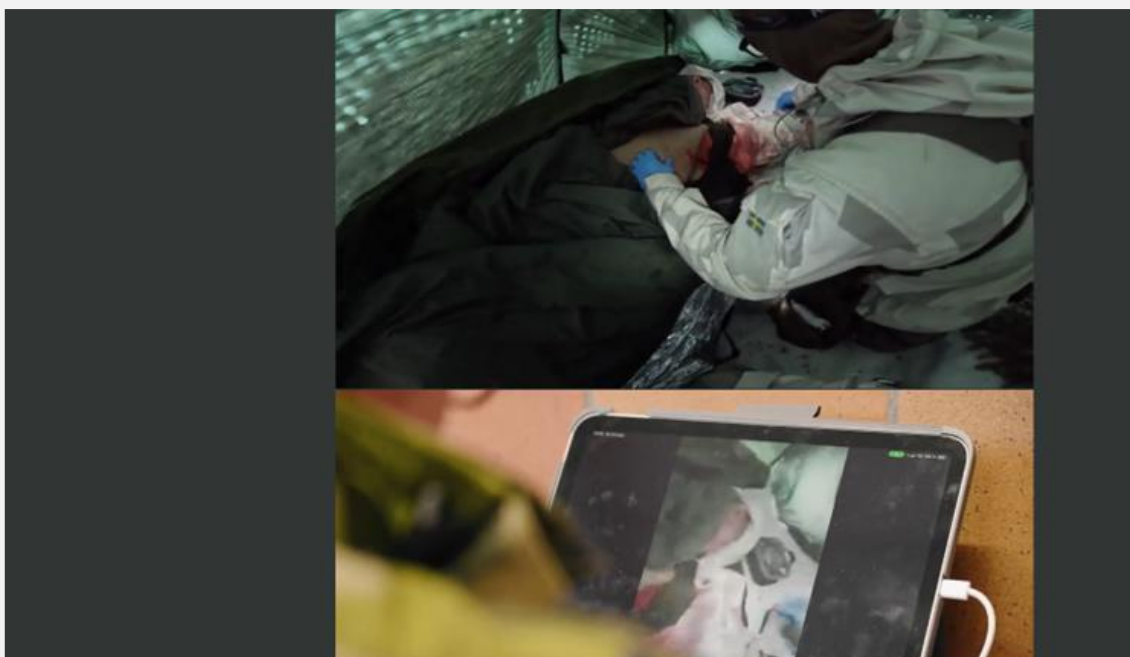
Syftet med projektet är att öka sjukvårdskompetensen i de militära leden, med fokus på hur digitala verktyg snabbt kan stödja Försvarsmakten vid skadeutfall i stridslinjen. Det övergripande projekt målet var att testat, övat och utvärderat digital teknik för högre medicinsk kompetens och vid transport av sjukvårdsförnödenheter.

PICTA har agerat som projektledare för DiSH-projektet. De digitala verktyg som använts inom ramen för projektet är teknik som används inom de civila projekt som PICTA deltar i och driver inom den civila sektorn. Centralt i arbetet har varit att tillämpa befintlig teknisk utrustning som finns på den öppna marknaden.

Projektet har genomförts tillsammans med Försvarsmedicincentrum och övriga delar av Försvarsmakten, på uppdrag av Arméstaben.

Resultaten från projektet talar för att digital- och innovativ teknik stärker Försvarsmaktens sjukvårdssystem. Projektet har haft tre övningar under våren 2026 och resultaten av dessa har visat på goda resultat, genom att nyttja befintlig civil digital- och innovativ teknik i militära testmiljöer. Förmågor som testats är bland annat försvarslogistik och militär uthållighet för sjukvårdsinsatser

Bild: PICTA



7.3 Möjliga framtida förflyttningar.

Utvärderingens samlade material – intervjuer, dokumentanalys och tolkningsseminarium – visar att PICTA i dag intar en tydlig och etablerad position i innovationssystemet. Samtidigt aktualiserar denna position frågor om verksamhetens långsiktiga roll och möjliga framtida förflyttningar. Dessa frågor ska i denna utvärdering inte förstås som uttryck för behov av strategiska vägval, utan som analytiska konsekvenser av de spänningar och förväntningar som följer av PICTA:s nuvarande funktion, systemposition och organisatoriska inbäddning.

Analysen pekar inte ut någon entydig utvecklingsriktning, utan synliggör snarare ett antal möjliga förflyttningar som var och en innebär olika konsekvenser för PICTA:s systemroll, ansvarsfördelning och förväntade effekter. Sammantaget framträder framtidsfrågan som nära kopplad till hur PICTA är positionerat, organisatoriskt inplacerat och legitimerat i innovationssystemet, snarare än till intern verksamhetsutveckling i snäv bemärkelse.

7.3.1 Fördjupning inom nuvarande systemroll

En möjlig framtida förflyttning består i att PICTA fortsatt fördjupar sin roll inom innovationskedjans tidiga och mellersta steg. I denna tolkning ligger fokus på att ytterligare stärka PICTA:s funktion som arena för behovsidentifiering, gemensam problemformulering, test och lärande. Analysen visar att detta är den del av systemet där PICTA idag har hög mognad, tydlig legitimitet och ett väl utvecklat arbetssätt.

Materialet visar att PICTA i denna roll bidrar till att minska fragmentering, skapa samsyn mellan aktörer och möjliggöra initiativ som annars inte skulle bli av. En fortsatt fördjupning i denna riktning kan därmed förstås som ett sätt att stärka systemets samlade innovationsförmåga, snarare än att maximera antalet införda lösningar. Samtidigt innebär en sådan förflyttning att PICTA även fortsättningsvis tydligt avgränsar sitt ansvar från införande, drift och förvaltning. Detta förutsätter att omgivande aktörer accepterar och tar ansvar för denna arbetsdelning samt att PICTA:s organisatoriska placering även fortsättningsvis stödjer dess neutralitet och fokus.

7.3.2 Förskjutning mot ökad införandeorientering

En annan möjlig framtida förflyttning som aktualiseras rör en ökad betoning på övergången mellan test och införande. Mognadsanalysen visar att många initiativ når en punkt där potentiellt värde är tydligt, men där rörelsen vidare bromsas av begränsad mottagarkapacitet, oklara mandat och avsaknad av

långsiktiga strukturer. Detta skapar återkommande förväntningar på att PICTA ska spela en mer aktiv roll i denna övergång.

Materialet visar samtidigt att det finns otydliga förväntningar på vad som ska hända efter testfasen. Införande är inte bara ett nästa steg i ett projekt, utan en mer omfattande och långsiktig process som kräver tydliga beslut, resurser och ansvar. När detta inte är tillräckligt klargjort finns en risk att roller blandas ihop och att ansvar faller mellan olika aktörer.

I detta ljus framstår utmaningen för PICTA mindre som att själv ta ett ökat införandeansvar och snarare som att tydligare definiera gränssnittet mellan test, lärande och införande.

En ökad införandeorientering skulle därmed i första hand handla om att utveckla strukturer för samverkan och överlämning till de aktörer som har formellt ansvar för

"Fas tre är ju där vi är just nu... anpassning för arbetssätt, utbildningar, en bra plan för utrollning, pionjärer bredvid införande... ofta inför man det på tio först kanske."

implementering och förvaltning, snarare än att bredda PICTA:s eget uppdrag.

Analytiskt framstår därför en förskjutning mot ökad införandeorientering som en möjlig, men samtidigt komplex och riskfylld förflyttning. Den aktualiserar frågor om ansvarsfördelning, relationen till linjeorganisationer och nationella strukturer samt om hur PICTA:s neutralitet och systemposition påverkas. En sådan förflyttning skulle kräva förändrade strukturella förutsättningar och tydligare mandat, snarare än enbart justeringar i PICTA:s arbetssätt.

7.3.3 Förstärkt funktion som systemnod och kunskapsbärare

En tredje möjlig framtida förflyttning rör PICTA:s roll som systemnod snarare än projekt- eller införandeaktör. I denna tolkning ligger tyngdpunkten på att samla, strukturera och sprida lärdomar från genomförda initiativ, snarare än att driva dem vidare mot implementering. Analysen visar att PICTA besitter omfattande kunskap om samverkan, innovationsprocesser och organisatoriska förutsättningar som i dagsläget endast delvis tas tillvara på systemnivå.

Denna förflyttning innebär att mognad i högre grad förstås som systemets samlade lärande och kapacitetsuppbyggnad, snarare än som graden av införande av enskilda lösningar. Materialet indikerar att detta perspektiv är förenligt med PICTA:s neutralitet och legitimitet, men också att det förutsätter tydligare strukturer för mottagande och nyttiggörande av kunskap, särskilt på nationell nivå. I detta sammanhang framträder behovet av fungerande gränssnitt mot andra innovationsmiljöer och systemaktörer som centralt för att kunskap ska få genomslag bortom enskilda projekt.

7.3.4 Breddning till fler sektorer och beredskapsrelaterade tillämpningar

Utöver de förflyttningar som rör PICTA:s position i innovationskedjan aktualiserar materialet även en möjlig breddning av verksamheten till andra sektorer än den prehospitla vården. Denna breddning framträder inte som ett formellt utvecklingsuppdrag, men kan analytiskt förstås som en konsekvens av att PICTA:s arbetssätt och samordnande funktion visat sig vara överförbara till andra verksamhetsområden med liknande komplexitet och samverkansbehov.

Materialet innehåller exempel på samverkan inom beredskaps- och säkerhetsnära områden, där PICTA:s roll beskrivs som projektsamordnande och faciliterande snarare än som innehålls- eller systemägande. Det som framstår som särskiljande är PICTA:s arbetssätt: en neutral arena, strukturerad samverkan och förmåga att hantera gränssytor mellan civila och offentliga aktörer. Detta arbetssätt uppfattas som relevant även i kontexter som präglas av andra regelverk, styrlogiker och organisatoriska kulturer än hälso- och sjukvården.

Även verksamhet i andra regionala kontexter indikerar en rörelse mot bredare tillämpningsområden, där frågor om blåljusverksamhet, beredskap och tvärsektorieell samverkan får ökad betydelse. Detta kan analytiskt förstås som en horisontell förflyttning, där PICTA:s kärnkompetens – att organisera samverkan, strukturera innovationsprocesser och hantera gränsöverskridande initiativ – prövas i nya sektorer snarare än fördjupas inom ett snävt sakområde. Den horisontella breddningen kan därmed förstås som en överföring av PICTA:s systemroll till nya sektorer, snarare än som en breddning av uppdrag eller ansvar.

Samtidigt synliggör materialet flera spänningar kopplade till en sådan breddning. Å ena sidan finns en tydlig potential i att PICTA:s etablerade legitimitet och metodik kan bidra till ökad samordning och innovationsförmåga även inom beredskaps- och säkerhetsnära områden. Å andra sidan aktualiseras frågor om uppdragets avgränsning, prioriteringar samt relationen till befintliga aktörer med tydliga ansvar. I detta sammanhang framstår frågor om mandat, värdskap och neutralitet som särskilt centrala för att undvika förväntningsglidning.

Ur ett utvärderingsperspektiv bidrar denna förflyttning till att bredda förståelsen av PICTA:s potentiella relevans och räckvidd. Den pekar på hur verksamhetens arbetssätt kan tillämpas i flera samhällssektorer med likartade samverkansutmaningar, samtidigt som den aktualiserar behovet av tydlighet kring roll, ansvar och systemposition.

7.3.5 En kombination av roller, regional nod med nationell systemroll

Utvärderingen pekar på att PICTA i dag främst är etablerat som en arena för innovation och test i nära relation till den prehospitla vården. Samtidigt aktualiserar materialet frågor om hur den kunskap och de erfarenheter som

genereras inom ramen för PICTA kan tas vidare och få större genomslag, både regionalt och i ett bredare systemperspektiv. Mot denna bakgrund kan en möjlig framtida utvecklingsriktning förstås som en förflyttning i PICTA:s position och funktion, snarare än som en utvidgning av dess operativa ansvar.

En sådan förflyttning skulle kunna innebära att PICTA i högre grad utvecklas som en tydlig regional nod för innovation och lärande, där kärnuppdraget fortsatt är att möjliggöra test, experiment och samverkan i verkliga verksamhetsmiljöer. I denna utvecklingsriktning skulle PICTA:s roll i större utsträckning handla om att strukturera lärande från tester, synliggöra organisatoriska och tekniska förutsättningar samt bidra till ökad tydlighet kring vad som krävs för att lösningar ska kunna gå vidare mot införande – utan att PICTA själv tar ansvar för implementering eller förvaltning.

En möjlig del i denna förflyttning är också ett kontrollerat utrymme för horisontell breddning. Detta kan exempelvis avse breddning av teman, metoder eller samverkansformer, snarare än en breddning till andra sektorer i sig. En sådan utveckling skulle kunna stärka PICTA:s relevans och lärandepotential, men förutsätter tydliga avgränsningar för att undvika otydlighet kring uppdrag, målgrupp och ansvarsfördelning.

Vidare skulle PICTA, inom ramen för en sådan framtida positionering, kunna få en tydligare funktion i att möjliggöra spridning av kunskap mellan regioner och bidra till nationellt systemlärande. Detta bör i så fall förstås som en roll inriktad på kunskapsöverföring, metodutveckling och erfarenhetsspridning, snarare än på skalning eller nationellt införande av enskilda lösningar. Genom att synliggöra lärdomar från tester, inklusive framgångsfaktorer, begränsningar och organisatoriska förutsättningar, skulle PICTA kunna bidra till att andra regioner snabbare kan orientera sig och fatta informerade beslut.

Sammantaget kan denna möjliga framtida förflyttning beskrivas som en kombination av roller där PICTA förblir en regionalt förankrad innovationsmiljö, men samtidigt stärker sin funktion som kunskapsnod på systemnivå. En sådan utveckling skulle kunna öka PICTA:s strategiska betydelse utan att innebära ett ökat operativt ansvar för införande, och därmed bidra till tydligare gränsdragningar mellan test, implementering och förvaltning.

Avslutande reflektion

Analysen i ovanstående avsnitt visar att möjliga framtida förflyttningar för PICTA inte kan förstås som linjära steg i en förutbestämd utvecklingskedja. Snarare rör det sig om olika sätt att tolka och betona PICTA:s systemroll, där varje förflyttning innebär specifika konsekvenser för ansvar, förväntningar och långsiktig effekt. Frågor om breddning, införande och kunskapsbärande breddar i detta sammanhang, förståelsen av PICTA:s potentiella samhällsnytta, utan att förändra verksamhetens grundläggande funktion som neutral samverkansarena.

Utvärderingens bidrag är därmed inte att peka ut vilken förflyttning som är mest ändamålsenlig, utan att synliggöra de vägval och avvägningar som aktualiseras av PICTA:s nuvarande position i innovationssystemet.

8 Avslutande syntes

Detta kapitel sammanfattar utvärderingens övergripande bedömning av PICTA:s nytta, styrkor och begränsningar samt utvärderingens samlade rekommendationer.

8.1 Slutsatser

Utvärderingen visar tydligt att PICTA har skapat betydande nytta. Programmet har fungerat som en möjliggörare för innovation inom prehospital vård och har bidragit till att idéer, samarbeten och projekt kunnat ta form. I flera fall hade dessa initiativ sannolikt inte blivit av utan PICTA, eller genomförts långsammare och med sämre förutsättningar.

PICTA:s styrka ligger i rollen som neutral samverkansplattform. Genom korta beslutsvägar, låg administrativ tröskel och nära koppling till verksamheten har PICTA skapat handlingsutrymme för aktörer som annars haft svårt att driva utveckling. Särskilt tydlig är nyttan i tidiga skeden av innovationsprocessen, där behov konkretiseras, aktörer samlas och testmiljöer etableras.

Samtidigt visar utvärderingen att PICTA:s arbetssätt också rymmer inneboende spänningar. Övergången från test och pilot till brett införande är en återkommande utmaning. Många projekt genererar värdefulla resultat, men mottagarkapaciteten i ordinarie verksamhet är ofta begränsad. Det innebär att nyttan riskerar att stanna på projektnivå och inte fullt ut integreras i ordinarie vård.

PICTA:s neutrala roll skapar förtroende, men innebär också begränsat mandat. Programmet kan initiera och stödja, men har små möjligheter att styra prioriteringar, säkerställa långsiktigt ägarskap eller avsluta initiativ som inte längre är ändamålsenliga. Detta skapar ett beroende av beslut och engagemang i linjeorganisationen.

Slutligen pekar utvärderingen på att långsiktigheten i PICTA:s arbete begränsas av projektbaserad finansiering och otydliga strukturer för nationell uppskalning. Finansieringsanalysen visar samtidigt att PICTA har haft en tydlig förmåga att växla upp den regionala finansieringen genom övriga finansiärer och projektmedel, men också att verksamheten är beroende av fortsatt tillgång

till sådan finansiering. Utan stabila förutsättningar och tydliga mottagare riskerar programmets samlade erfarenheter och lärdomar att inte tas tillvara fullt ut.

Den övergripande slutsatsen är att PICTA är en relevant och välfungerande satsning, men att dess långsiktiga genomslag beror på tydligare ansvarsfördelning, stärkt mottagarkapacitet och mer långsiktiga organisatoriska och finansiella strukturer runt programmet.

8.2 Rekommendationer

Mot bakgrund av utvärderingens resultat lämnas följande rekommendationer.

Tydliggör gränssnitten mellan innovationsprojekt och införande

Utvärderingen visar att PICTA bidrar till att initiera och genomföra innovationsprojekt som genererar fungerande lösningar och värdefullt lärande. Samtidigt framkommer att nyttan av dessa insatser inte alltid tas vidare efter projektslut. Detta bedöms inte bero på brister i PICTA:s arbete, utan på att ansvar, mandat och strukturer för införande och långsiktigt ägarskap ofta är otydliga eller saknas.

Utvärderingen pekar på ett behov av att tydliggöra vilka typer av ansvar och förväntningar som rimligen kan knytas till PICTA, särskilt i relation till införandeprocesser som ligger utanför arenans mandat.

Utveckla och aktivt använda en gemensam programlogik för PICTA:s arbete

Utvärderingen visar att PICTA:s uppdrag och inriktning har endast funnits som övergripande beskrivningar och inte varit tillräckligt operationaliserade för att fungera som explicit programteori (effektlogik). Programteorin har i begränsad utsträckning använts som ett praktiskt verktyg för styrning, prioritering och uppföljning. I sin nuvarande form bedöms den inte vara tillräckligt tydlig för att visa på hur PICTA:s olika aktiviteter, såsom projekt, samverkan, kunskapsutveckling och stödjande insatser, bidrar till övergripande mål och strategiskt utvecklingsarbete.

Avsaknaden av en levande och användbar programlogik innebär att uppföljning i stor utsträckning sker aktivitets- eller projektnära, snarare än på en övergripande nivå. För att stärka kopplingen mellan PICTA:s arbete och strategiska utvecklingsprioriteringar rekommenderas att den befintliga programlogiken vidareutvecklas, förenklas och tas i aktiv användning. Programlogiken bör fungera som ett gemensamt ramverk för målformulering, uppföljning och lärande, utan att begränsa PICTA:s flexibilitet och möjliggörande roll.

Tydliggör och stärk strukturer för lärande och kunskapsuppbyggnad

Utvärderingen visar att PICTA i hög grad bidrar till lärande och kunskapsuppbyggnad genom projekt, tester och samverkan. Samtidigt finns en

risk att kunskap stannar på projekt- eller individnivå, då strukturer för att samla, systematisera och omsätta lärdomar på organisations- och systemnivå är svagt utvecklade.

Det rekommenderas därför att PICTA, inom ramen för sitt nuvarande uppdrag, stärker och formaliserar sina strukturer för lärande genom att:

- samla och syntetisera lärdomar från genomförda projekt,
- tydliggöra vilken typ av kunskap som genereras,
- skapa återkommande forum för gemensam reflektion, exempelvis lärandemöten eller workshops, där erfarenheter från genomförda projekt gemensamt analyseras och omsätts till samlad kunskap.

Rekommendationen syftar till att stärka PICTA:s befintliga roll som innovations- och samverkansarena genom att göra befintligt lärande mer synligt och användbart, inte till att förändra uppdraget eller ta på sig ett ökat införandeansvar. Den ska även hållas tydligt åtskild från rapportens resonemang om möjliga framtida förflyttningar, som är analytiska utvecklingsspår och inte rekommendationer.

Tydliggör roller, ansvar och mandat i relation till PICTA

Utvärderingen visar att PICTA:s roll som neutral och möjliggörande samverkansplattform är en central styrka. Samtidigt framkommer återkommande oklarheter kring ansvar och mandat i frågor som rör prioritering mellan initiativ, beslut om fortsatt utveckling eller avslut samt långsiktigt ägarskap av resultat efter projektslut.

Dessa oklarheter innebär att ansvar i praktiken ofta hanteras informellt eller personberoende, och att förväntningar på PICTA ibland sträcker sig bortom programmets uppdrag. För att stärka förutsägbarheten och möjliggöra ett mer hållbart nyttiggörande av resultat behöver roller, ansvar och beslutsmandat i relation till PICTA tydliggöras på systemnivå.

Bevara korta beslutsvägar och organisatorisk flexibilitet

En av PICTA:s tydligaste styrkor är förmågan att agera snabbt, verksamhetsnära och med hög grad av flexibilitet. Utvärderingen visar att denna handlingsfrihet bidrar till programmets legitimitet och attraktivitet för deltagande aktörer.

Vid framtida styrning och vidareutveckling av PICTA är det därför viktigt att värna denna flexibilitet och undvika att införa ytterligare administrativa nivåer eller styrformer som riskerar att försvåra eller förlänga beslutsprocesser. En alltför tung styrning kan motverka de kvaliteter som utvärderingen identifierar som centrala för PICTA:s funktion.

Skapa mer långsiktiga förutsättningar för verksamheten

Utvärderingen visar att PICTA i hög grad är beroende av extern, tidsbegränsad projektfinansiering, vilket försvårar långsiktig planering, utveckling och kontinuitet i arbetet. Under perioden 2022–2026 finansieras cirka en tredjedel av PICTA:s samlade kostnader genom MRU och cirka två tredjedelar genom

övriga finansiärer och projektmedel. Det visar att den regionala finansieringen utgör en viktig bas, men också att verksamhetens omfattning i hög grad är beroende av fortsatt förmåga att attrahera annan finansiering. Detta påverkar möjligheten att bygga och behålla kompetens samt att ta tillvara lärande över tid.

För att stärka PICTA:s långsiktiga förutsättningar rekommenderas att mer stabila och långsiktiga finansieringslösningar prövas. Det kan exempelvis handla om finansieringsformer som säkrar arenans grundläggande kapacitet för samverkan, projektutveckling, koordinering och lärande, samtidigt som extern projektfinansiering fortsatt används för utveckling och förnyelse. Detta kan bidra till ökad förutsägbarhet och bättre möjligheter att utveckla verksamheten inom ramen för sitt uppdrag.

Utveckla strukturer för nationell spridning och uppskalning

PICTA har, enligt utvärderingen, utvecklat kunskap, arbetsätt och erfarenheter med potential att bidra även utanför den regionala kontexten. Samtidigt framkommer att förutsättningarna för nationell spridning i dagsläget är otydliga och i stor utsträckning beroende av externa aktörer och tillfälliga initiativ.

För att denna potential ska kunna realiseras krävs tydligare strukturer för nationellt mottagande och spridning, inklusive ansvar, mandat och finansiering på systemnivå. Sådana strukturer ligger i huvudsak utanför PICTA:s direkta rådighet och förutsätter engagemang från nationella och mellanregionala aktörer. Utan detta finns en risk att resultaten förblir lokala eller projektbundna, trots att de bedöms ha ett bredare värde.

Bilagor

Bilaga 1. Spårbarhetsmatris – koppling mellan utvärderingsfrågor och rapportens innehåll

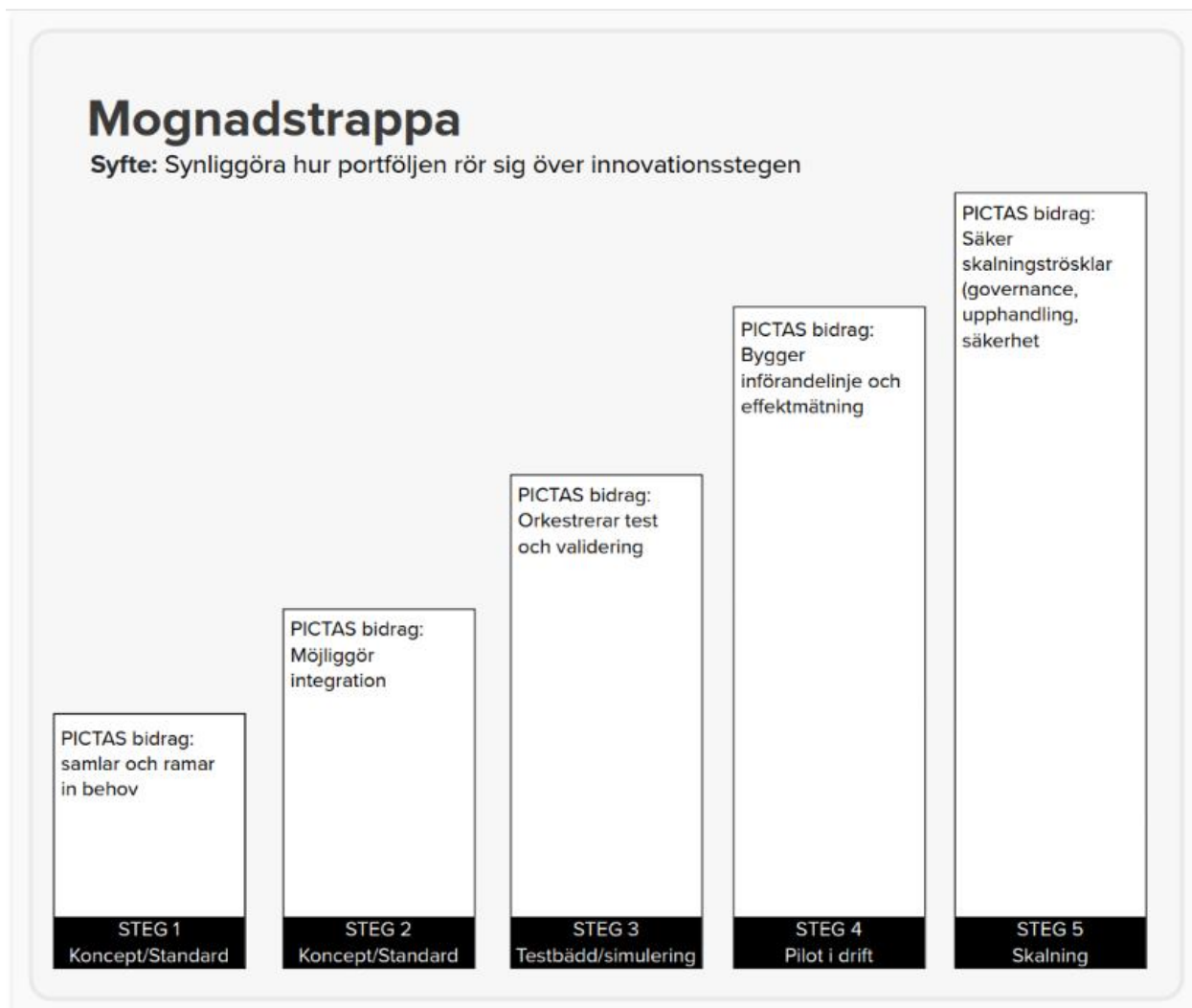
Syftet med denna bilaga är att tydliggöra hur och var utvärderingsfrågorna besvaras i rapporten, för att underlätta läsning och beslutsfattande.

Utvärderingsfråga	Var i rapporten frågan besvaras	Kommentar till beslutsfattare
Vilken nytta har skapats utifrån satsningens inriktning och målgrupper – regional utveckling (triple helix/regional nytta) respektive hälso- och sjukvård?	Kapitel <i>Systemroll och strategisk betydelse</i> samt analysavsnitt om PICTA:s roll i regionalt innovationssystem och prehospital vård	Nyttan beskrivs både som regional systemnytta (samverkan, innovationskapacitet) och konkret verksamhetsnytta i hälso- och sjukvården
Vilken nytta har PICTA skapat hittills och för vem (VGR, regionala aktörer, nationellt)?	Avsnitt <i>Vilken nytta har PICTA hittills skapat och för vem?</i>	Tydlig uppdelning av nytta för VGR, aktörer i Västra Götaland samt nationell nivå
Hur ser samverkan med aktörer inom det prehospitola området ut och hur kan den utvecklas?	Kapitel <i>Samverkan och genomförande</i>	Samverkan beskrivs som välfungerande men beroende av tydliga roller och mottagarkapacitet
Saknas eller behövs samverkan med betydelsefulla aktörer?	Kapitel <i>Samverkan och genomförande</i> samt analys av nationell nivå	Behov av stärkt nationell samverkan och systemaktörer för uppskalning identifieras
Hur bedöms samverkansaktörernas verksamhet och resultaten som sker med stöd av PICTA?	Sammanvägd analys i <i>Samverkan och genomförande</i> samt resultatavsnitt	Samverkansaktörer bedömer PICTA som relevant, legitim och värdeskapande

Utvärderingsfråga	Var i rapporten frågan besvaras	Kommentar till beslutsfattare
Vilken utvecklingspotential finns för att skapa framtida resultat och effekter?	Kapitel <i>Framtida förutsättningar och utvecklingspotential</i>	Identifierar strategiska vägval, långsiktighet och systemroll
Bedöms skapade effekter vara PICTA:s förtjänst (additionalitet)?	Avsnitt om resultat, effekter och additionalitet	Effekterna bedöms inte ha uppnåtts i samma omfattning eller takt utan PICTA
Vilken roll och betydelse har PICTA ur ett nationellt perspektiv?	Kapitel <i>Systemroll och strategisk betydelse</i>	Nationell nytta bedöms som framväxande, främst genom lärande och metodutveckling
Hur ser finansieringsbilden ut idag och hur kan den förändras?	Avsnitt om finansiering och långsiktiga förutsättningar	Finansieringen beskrivs kvalitativt, med identifierade risker och utvecklingsbehov

Samtliga utvärderingsfrågor besvaras i rapporten. Flera frågor besvaras explicit i egna avsnitt, medan vissa (särskilt regional nytta och triple-helix-perspektivet) besvaras genom samlad analys över flera kapitel.

Bilaga 2. Innovationsmognadstrappa



*Together with our clients
and the collective
knowledge of our 22,000
architects, engineers and
other specialists, we co-
create solutions that
address urbanisation,
capture the power of
digitalisation, and make
our societies more
sustainable.*

Sweco

– Transforming society
together