



Innovationsmodell innovationsmotorn
2025-06-01

Modell för innovationsprojekt

Framtagen inom projektet VGR som innovationsmotor

Modell för arbete med innovationsprojekt inom hälso- och sjukvården

Inledning

Modellen som presenteras här är en modell för innovation inom hälso- och sjukvården, där samarbeten med näringsliv och akademi, särskilt inom medicinteknik, spelar en central roll. Modellen utformades för innovationsprojekt i de tidiga faserna av innovationsprocessen och som utgår från vårdens identifierade behov och utmaningar. Genom att vården tar initiativet till att söka lösningar externt, baserat på egna tydligt identifierade behov, undviks många av de hinder som kan uppstå vid samverkan mellan offentligt finansierad verksamhet och omvärlden.

Modellen inkluderar även samtal och information om innovation och innovationsledningssystem för att underlätta för verksamheterna att stärka sin innovationskapacitet. Den är utformad för att ett litet innovationsteam med flexibla processer ska leda genomförandet av arbetet.

Modellen utvecklades som del i projektet Västra Götalandsregionen (VGR) som innovationsmotor och genomfördes 2020–2025. Projektet hade som mål att främja en hållbar utveckling inom hälso- och sjukvården samt stärka näringslivets konkurrenskraft. För att utveckla modellen genomfördes fem pilotprojekt inom områdena höftartros, handkirurgi, hållbara medicintekniska produkter samt rehabilitering inom reumatologi. Pilotprojekt har utförts i samarbete med olika verksamheter inom hälso- och sjukvården för att testa och förbättra modellen. Erfarenheterna från piloterna, tillsammans med teoretisk kunskap, har format den framtagna modellen.

Projektet har letts av Innovationsplattformen VGR
Kontaktperson: Sandra Olsson, Innovationsplattformen VGR
E-post: sandra.k.olsson@vgregion.se

Femstegsmodell för utforskande

Modellen rör sig i de tidiga faserna i innovationsprocessen. Vidare är modellen utformad för innovationsprojekt där arbetet utgår från utmaningar som är identifierade av vården, så kallad behovsinitierad innovation. Den är främst avsedd för komplexa utmaningar, där det är relevant och nödvändigt att lägga resurser på att verkligen förstå utmaningen och olika perspektiv kopplat till den. Utmaningen man har som utgångspunkt för arbetet, behöver vara prioriterad och engagera medarbetare och chefer.

Arbetsättet är utvecklat för att fungera med en projektgrupp som till största delen består av ett innovationsteam med verksamhetsexterna personer med innovationskompetens. Resurserna i innovationsteamet behöver motsvara en heltidstjänst. Detta kompletteras med insatser från så väl stödfunktioner som vårdverksamheter. Beräknad tid för innovationsprojekt som arbetar enligt modellen är ca sex månader. En generell insikt är att innovationsprojekt i hälso- och sjukvården behöver arbeta i takt med vården och därmed låta saker få ta tid emellanåt.

Ambitionen med modellen är att verksamheterna själva, efter genomfört projekt, ska arbeta vidare utifrån de förslag som tagits fram, med hjälp av organisationens ordinarie stöd. Inom VGR finns exempelvis rådgivning via Innovationsplattformen och finansiella medel att söka via VGR:s innovationsfond.

Modellen har fem steg samt ett par genomgående aktiviteter med syfte att stärka innovationsförmågan i verksamheten.

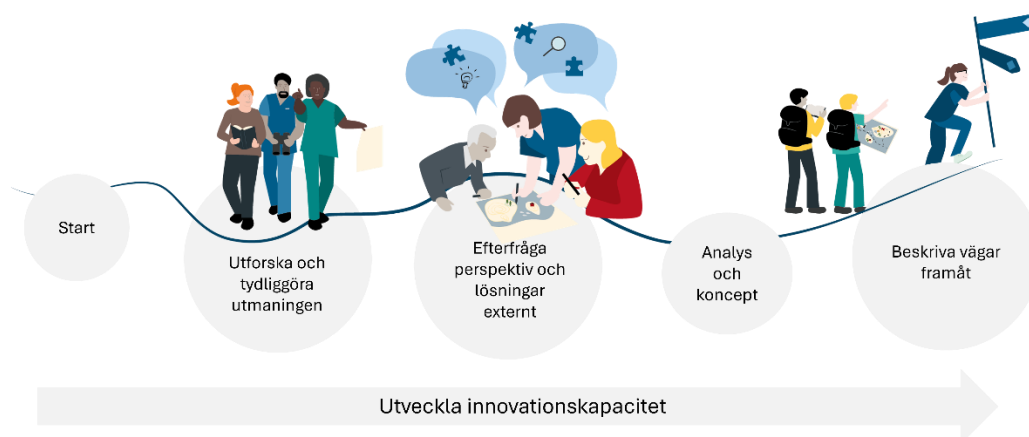


Illustration: Innovationsplattformen VGR

Nyckelkomponenter i modellen

Det finns flera komponenter som tillsammans med modellens huvudsteg utgör kärnan i modellen. Dessa är att:

- ett innovationsteam leder arbetet
- sprida kunskap om innovation och innovationsledningssystem inom verksamheten som innovationsprojektet utgår ifrån
- arbeta aktivt med verksamhetsledning i den verksamhet som projektet utgår ifrån för att säkerställa starkt ägandeskap och effektivt beslutsfattande
- involvera näringsliv och efterfråga perspektiv och lösningar externt, detta inkluderar att ha en referensgrupp med extern representation
- kombinera olika informationskällor och involvera flera perspektiv i arbetet kring problemsituation och lösningar, med rekommendationen att involvera patientföreträdare
- involvera andra verksamheter och stödfunktioner inom organisationen i arbetet och efterfråga deras perspektiv och erfarenheter
- anpassa projektorganisation och arbetssätt utifrån förutsättningar
- arbeta för att säkerställa att de verkliga behoven adresseras i innovationsprojektet
- ständigt prioritera mellan aktiviteter för att skapa effektivt arbete med fokus på det specifika området
- arbeta utifrån innovationsmetodik och en innovationsprocess
- säkerställa kontinuerlig dokumentation och kommunikation för att bevara och sprida kunskap och erfarenheter
- arbeta med visualiseringar på olika sätt för att förtydliga budskap och inspirera

Innovationsteam leder arbetet

Arbetet i modellen leds av ett så kallat innovationsteam. I teamet bör det finnas kompetens inom innovationsledning, projektledning och tjänstedesign vid sidan av kunskap om vårdens organisation och förutsättningar. Med fördel hålls gruppen relativt liten för att minska tid för kommunikation internt. Samtidigt behöver man vara minst två för att ha ett bollplank och komplettera kompetenser.

För att säkerställa att engagemang, förankring och känsla av ägandeskap finns hos den verksamhet man arbetar för behöver flera olika insatser göras. Både riktade mot medarbetare och ledning, exempelvis:

- kort informell innovationsutbildning vid befintliga möten i vårdverksamheten

- bredvidgång av innovationsteamet med olika vårdmedarbetare för att se mer av deras vardag
- involvera en kombinerad referens- och arbetsgrupp med medarbetare och chefer från verksamheten
- ämnesspecifika workshoppar och intervjuer med medarbetare för avstämning, bearbetning och prioritering av insamlad information

Extern referensgrupp bidrar med expertis och nätverk

Att ha en extern referensgrupp kan bidra med specialistkunskaper, perspektiv och nätverk, allting viktigt i drivandet av ett innovationsprojekt. En annan viktig roll för referensgruppen är att förmedla kontakter och spridning av information om eventuella event arrangerade av projektet till relevanta personer i sina organisationer och nätverk.

Deltagare i referensgruppen kan exempelvis vara ifrån branschorganisationer, universitet/högskolor, stödfunktioner inom organisationen (inköp, digitalisering/IT, hållbarhet, klinisk forskning) och ledningspersoner från andra kliniska verksamheter.

Erfarenheter visar att ett tydligt kommunicerat uppdrag för referensgruppen samt kontinuerliga, men korta digitala möten resulterar i bra samtal, engagemang och deltagande.

Patienterna bidrar med kunskap och perspektiv

För att få in fler perspektiv kan det vara lämpligt att skapa en referensgrupp med patientrepresentanter, en så kallad patientpanel. De utmaningar och erfarenheter patienter har stött på under sin vårdresa kan komplettera verksamhetens beskrivningar och sätter potentiellt fokus på annat än det verksamheten själva lyfter. Involvera gärna patientpanelen vid flera tillfällen för att få synpunkter på både själva problemsituationen och på lösningsförslag. Möten med hela panelen kan kombineras med enskilda samtal, frågor via e-post och enkäter.

Det kan vara fördelaktigt att även bjuda in patientpanel och/eller andra patientrepresentanter till andra möten i projektet. Ett annat sätt att se till att patientperspektivet är med i rummet, är att visa film eller annat material baserat på just patienterfarenheter.

Att hitta patientrepresentanter kan vara utmanande. Det finns vissa legala och etiska begränsningar kring direkta förfrågningar till patienter. Som alternativ till att vända sig direkt till patienter kan patienters reflektioner inhämtas exempelvis genom:

- kontakt med patientföreningar
- frågor till grupper i sociala medier exempelvis Facebook
- involvering av personer som redan anmält intresse av att delta i utvecklings- och innovationsarbete. I VGR finns ett så kallat Levande bibliotek. [Levande bibliotek - Vårdgivarwebben Västra Götalandsregionen](#)

Näringslivet bidrar med kunskap, perspektiv och lösningar

För att få fler perspektiv och bredare kunskap är kontakt med näringslivet och andra externa aktörer en del av modellen. Det finns olika sätt att genomföra detta som kompletterar involvering av en referensgrupp. Exempelvis kan det ske genom möten och annonsering efter idéer.

Annonsering efter idéer

Ett sätt att i innovationsprojekt få lösningsförslag och tips på hur man kan möta utmaningarna och uppnå de önskade lägena, är att annonsera digitalt.

Kärnan kan vara en webbsida med information om problembilden, och där det också är möjligt att lämna in tips och idéer. En kortfattad version med länk till webbsidan kan sedan spridas i olika kanaler. Nedan ges tre tips för annonsering. Fokusera på att i annonsen tydligt beskriva problem och behov. Inkludera olika sorts bakgrundsmaterial, exempelvis patientresor.

- Förtydliga att deltagande med tips och lösningsförslag inte handlar om upphandling, utan är en del av tidiga steg i ett innovationsarbete.
- Sprid information inom den egna organisationen innan ni annonserar externt.

Perspektivforum – ett exempel på möte med näringslivet

Att bjuda in till möten gör det möjligt att dela perspektiv, erfarenheter och lösningförslag.



UTMANINGAR



DIALOG



LÖSNINGAR

Illustration: Innovationsplattformen VGR

Inom projektet har vi utvecklat ett fysiskt mötesformat, Perspektivforum. Perspektivforum är utformat för att vara en del av innovationsprocessens tidiga utforskande faser och för att hälso- och sjukvården ska lyfta specifika vårdutmaningar och efterfråga fler perspektiv och lösningar från omvärlden.

På övergripande nivå består konceptet av en halvdag där hälso- och sjukvården beskriver ett par aspekter av en specifik och väldefinierad utmaning för omvärlden i parallella workshopar i mindre grupper. Mötet följs upp med möjlighet till individuellt digitalt möte för att berätta mer om lösningsförslag.

Incheckning och mingel
Inledning och presentationer för gemensam grund
Workshop i mindre grupper
Fika, mingel och eventuell annan aktivitet
Workshop i mindre grupper
Avslutning
Uppföljande digitala enskilda möten



Upplägg på Perspektivforum samt bild från ett Perspektivforum

Några ord från deltagare på perspektivforum om sjukhusvård i hemmet, Göteborg 2024

”En bra arena för att få in nya perspektiv”

”Tack för en värdefull dag”

”Det här är en start på något större”.

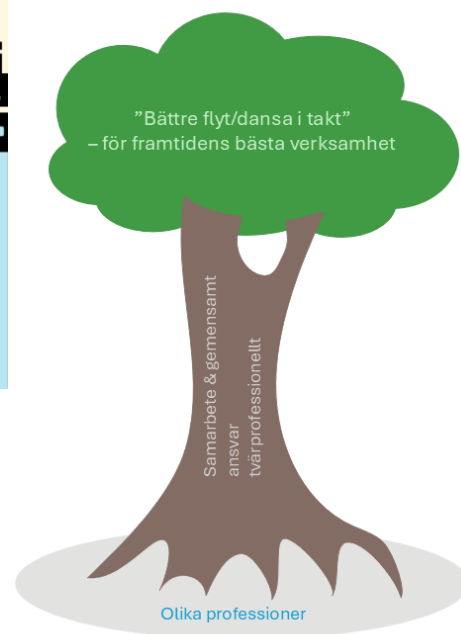
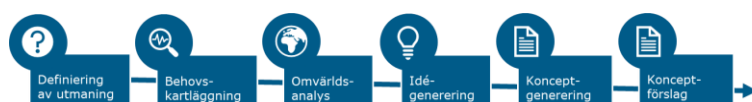
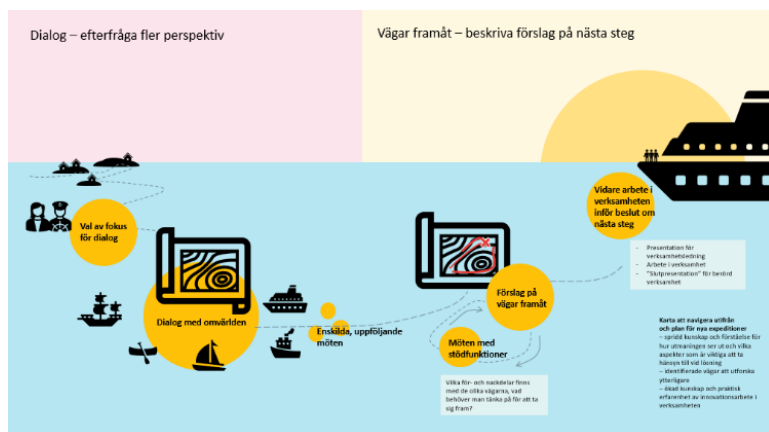
Visualisering är ett viktigt verktyg

Visualisering är ett kraftfullt verktyg, särskilt när man har med komplexa utmaningar att göra. Genom visualisering kan en större mängd information bli lättare att ta till sig, samband bli tydligare och olika perspektiv lyftas fram. Visualisering kan inspirera, förbättra kommunikation, underlätta diskussioner och stödja tänkande.

Visualisering kan till exempel användas vid:

- beskrivning av arbetssätt, arbetsprocesser och planering av projekt
- utveckling och beskrivning av problemområde såväl som önskeläge

- generering och organisering av idéer
- bearbetning av idéer till koncept samt beskrivning av de samma
- utformandet av workshopövningar
- presentation av information till referensgrupp och styrgrupp.



Illustrationer: Innovationsplattformen VGR

Kommunikation, innovationsutbildning och samtal med medarbetare och ledning

Inför start av innovationsarbetet samt parallellt med arbete i modellens alla fem steg genomförs innovationsutbildning och samtal.



Illustration: Innovationsplattformen VGR

Övergripande information om innovation och innovationsmetodik kan ges på olika sätt till olika målgrupper. Syftet är att bidra till verksamheternas långsiktiga innovationsförmåga samt att samtidigt förankra det pågående innovationsarbetet.

Modellens fem steg

Modellen har fem huvudsakliga steg.

Förbereda projektet inför start

- Skapa överenskommelse mellan innovationsteam och verksamhet kring förutsättningar, uppdrag och förväntningar.
- Genomföra en intressentanalys för att identifiera relevanta intressenter, inklusive vårdpersonal, patienter, industri, akademi.
- Skapa en övergripande projektplan med tidsplan och frågeställning som projektet utgår ifrån.
- Skapa en projektorganisation som passar projektet och där rollerna är tydliga.
- Innovationsteamet genomför observationer i vårdverksamheter för ökad förståelse av verksamheten.

Tydliggöra problemområdet

- Börja med att tydligt identifiera och dokumentera problemområdet och behov. Behåll fokus på ämnet och prioritera aktiviteter.
- Inkludera patienter, vårdpersonal, personal från relevanta stödfunktioner och andra experter för att säkerställa att de verkliga behoven adresseras.
- Samla in information på olika sätt, till exempel genom intervjuer, samtal, vårddata och forskningsresultat.
- Skapa ett sammanfattande material kring problemområdet för att effektivt kunna förmedla och stämma av detta mot intressenter och omvärld. Presentera information på olika sätt och utifrån olika perspektiv. Inkludera såväl forskningsresultat, vårddata och patientresor, som citat från medarbetare.

Involvera omvärlden

- Beskriva behov och problemområden för omvärlden och be om hjälp med kunskap, perspektiv, erfarenheter och förslag på lösningar.
- Information från externa aktörer kan fås genom exempelvis annonsering eller olika sorts möten.

Bearbeta lösningsförslag

- Utvärdera lösningsförslagen

- Skapa enkla koncept som presenteras för vårdpersonal, patienter och andra experter för att få återkoppling.

Skapa vägar framåt

- Beskriva ett antal vägar framåt som kan möta de utmaningar som har identifierats. Dessa vägar kan exempelvis vara att:
 - upphandla ny teknik
 - starta ett innovationsprojekt med smalare fokus och som arbetar vidare med en del av lösningsförslagen
 - föreslå forskningsområden
 - undersöka möjligheter att initiera ett samarbetsprojekt där vården tillsammans med andra kan utveckla ny kunskap och teknik
 - genomföra verksamhetsutveckling för att genom mindre förbättringar skapa förutsättningar för framtida större steg
 - genomföra aktiviteter för att stärka specifika delar av det lokala innovationsledningssystemet för att skapa bättre förutsättningar för framtida innovation
 - eller en kombination av flera av punkterna ovan

Modellens utvecklande

Denna femstegmodell har utvecklats genom kombination av teoretisk kunskap inom ämnen som innovation, innovationsledning, designmetodik och arbete med komplexa utmaningar samt erfarenheter från genomförandet av fem kortare innovationsprojekt där olika delar testats. Dessa innovationsprojekt, så kallade piloter, genomfördes tillsammans med olika verksamheter inom hälso- och sjukvården.

Modellen utformades utifrån Vinnovas modell som beskriver tre olika roller som offentlig verksamhet kan ha när det gäller innovation:

1. genom fokus på innovation inom den egna verksamheten
2. genom att använda sin efterfrågan som drivkraft för innovation
3. som medskapare av systemlösningar.

[Offentlig verksamhets innovationskraft – Vinnova Rapport VR 2019:14](#)

Samtidigt har de åtta principer som utgör grunden för innovationsledningssystem enligt ISO 56002 tagits i beaktande.

De åtta principerna är:

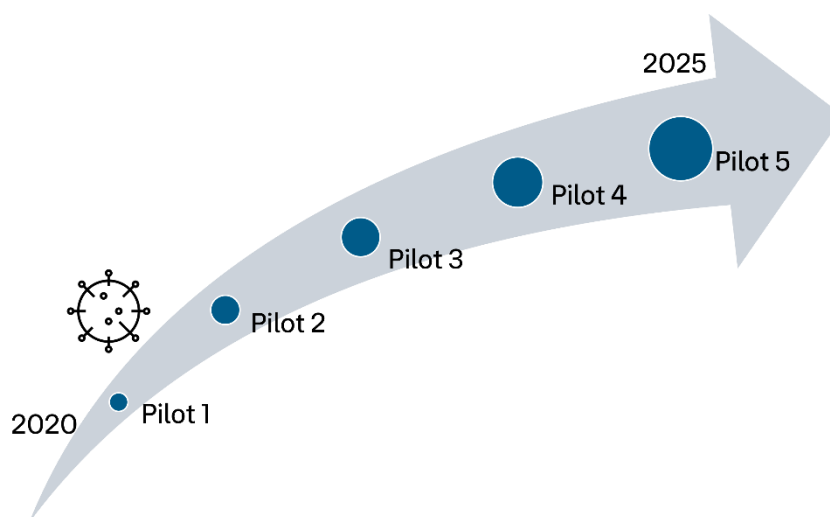
- Realisering av värde
- Framtidsfokuserade ledare
- Strategisk inriktning

- Kultur, nyttja och insikter
- Hantering av osäkerhet
- Anpassningsförmåga
- Systemansats

Eftersom utgångspunkten i arbetet var att modellen endast skulle inkludera de första faserna av en innovationsprocess har även piloterna rört sig i dessa faser, det innebär att inget av projekten ledde fram till en färdig innovation under projektiden.

Att modellen utvecklats genom arbete i piloter, samt över flera år, gör att ingen pilot har utförts med samma förutsättningar och med samma arbetssätt som någon annan.

Modellen har utvecklats inom hälso- och sjukvården i en region, VGR, men målet har hela tiden varit att skapa en generell modell för hälso-och sjukvården i Sverige.



Erfarenheter och tankar om framtiden

Arbetet i VGR som innovationsmotor har tydliggjort flera aspekter som vi bedömer viktiga för vårdens framtida innovationsförmåga.

Samarbetet inom organisationen, mellan vårdverksamheter och med stödfunktioner, behöver fungera och vara en del av kulturen. Likaså behöver kunskap och förmåga att ha kontakt med näringsliv finnas, och vårdens behov behöver matchas med ny teknik och innovativa lösningar.

Ansvar för att leda och styra innovation behöver finnas hos ledningen. Vidare behöver ledningarna stöd från olika centrala stödfunktioner i att skapa möjligheter för innovation och genomföra innovationsprojekt. För att

stärka innovationsförmågan i verksamheter bedömer vi att arbete med en tydlig strategi för innovation, strukturer för innovationsarbete inklusive förmåga att prioritera mellan satsningar och projekt behövs.

En taktisk ledning behöver kompletteras med en förändringspositiv kultur med förmåga att utmana sig själva, och på ett naturligt sätt efterfråga andras perspektiv och erfarenheter för att bygga en stark innovationsförmåga. Exempel på möjliggörare av kulturutveckling är genomförande av utvecklings- och innovationsprojekt, kompetensstärkande insatser inom innovation samt ledningens engagemang.

Utifrån erfarenheterna bedömer vi att ett framgångsrikt sätt att driva framgångsrika innovationsprojekt är att kombinera vårdverksamheters resurser och kompetens med kompetenser och resurser inom innovation, tjänstedesign och projektledning, men även med områden som forskning, inköp och medicinteknik. Innovation är en lagsport. Detta bekräftas av en chef i vårdverksamhet i vilken en pilot genomförts.

”I framtiden tycker jag att det är jättebra att fortsätta jobba på detta sätt, att ett innovationsteam kommer in, för det är ibland svårt för oss att få loss både resurs och rätt kompetens för att driva denna typ av projekt.”

Tack

Arbetet har genomförts tillsammans med många medarbetare inom hälso- och sjukvården i VGR. Även branschorganisationen Swedish Medtech, deltagare i andra projekt inom Medtech4health samt deltagare i olika möten som genomförts har bidragit.

VGR som innovationsmotor har varit del av en nationell satsning på innovationsmotorer som har medfinansierats av det strategiska innovationsprogrammet Medtech4Health, en gemensam satsning av Vinnova, Formas och Energimyndigheten. VGR som innovationsmotor har även finansierats av Miljö- och regionutvecklingsnämnden i VGR samt hälso- och sjukvården i VGR.

Projektet startade i januari 2020 och avslutas i juli 2025. Projektet har drivits av Innovationsplattformen VGR.

Stort tack till alla som bidragit!

Bilaga

VGR:s innovationsprocess

VGR:s innovationsprocess är en guide med fem faser och flera specifika aktiviteter med syfte att ge stöd i arbetet i innovationsprojekt. Kopplat till guiden finns en kunskapsbank.

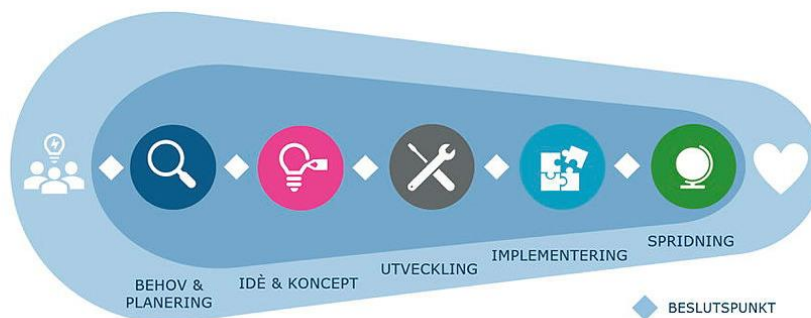


Illustration: Innovationsplattformen VGR

Utformningen av VGR:s innovationsprocess är anpassad till de förutsättningar som finns för hälso- och sjukvården inom VGR. Inspiration har tagits från den internationella standarden om innovationsledningssystem, SKR:s Innovationsguide, andra organisationers innovationsprocesser samt erfarenheter från innovationsarbete inom VGR. Läs mer på vgregion.se/vgrsinnovationsprocess/

Ord och begrepp

Innovation: Inom hälso- och sjukvården i VGR definieras innovation som: Att nyttiggöra något nytt och nyttigt, det vill säga nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan och som genom att de används skapar värde.

Tjänstedesign: En metodik för att utveckla och förbättra tjänster genom att fokusera på användarens behov och upplevelser. Involverar ofta användar- och patientinvolvering.

Innovationsprocess: En serie steg och metoder som används för att utveckla och implementera nya idéer och lösningar inom en organisation.

Stödfunktioner: Verksamheter, funktioner och roller inom organisationen som inte själva utför hälso- och sjukvård, men ger stöd till verksamheter som gör det. Exempelvis inköp och IT.