

VÅRDINNOVATION I PARTNERSKAP

VÄSTERBOTTENS LÄNS LANDSTINGS INNOVATIONSBOLAG

FÖRSTA UTGÅVAN / 2018-02-14

ÖKAT ANSEENDE

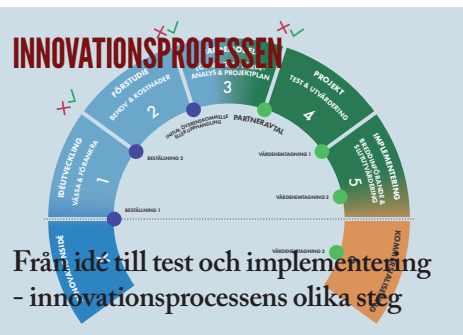
KLICKA PÅ EN ARTIKEL FÖR ATT LÄSA

VLL OCH VLL INNOVATION

Västerbottens läns landstings innovationsbolag satsar på partnerskap för att lösa världens utmaningar

EN ORDNAD OCH GENERISK PROCESS

Från traditionella modeller till värdeskapande partnerskap med gemensamt ansvar



INTRODUKTION

ATT VÅGA TESTA NYA VÄGAR

De senaste decennierna har den globala hälso- och sjukvårdssektorn, som årligen omsätter 7,6 triljarder USD, fått möta en växande komplexitet av utmaningar. Trenden visar en fortsatt ohållbar ökning av kostnader, större skillnader mellan vårdgivare och ojämlig vård för patienter, och incitamentsstrukturer och ersättningsmodeller som motverkar utveckling och effektivisering.

Allt fler lyfter behovet av ett paradigmskifte - mot ett större fokus på det värde som kan skapas i samverkan över organisatoriska gränser, och där ledande parter från hälso- och sjukvårdssektorn verkar mot samma mål.

Någon måste våga testa dessa nya arbetssätt, och den här broschyren berättar om hur Västerbottens läns landsting bryter ny mark med en satsning på just värdeskapande innovation genom partnerskap.

VLL INNOVATION ARBETAR MED UTVECKLING OCH FÖRÄNDRING GENOM TVÅ PARALLELLA OCH SAMVERKANDE PLAN:



VÅRDINNOVATION I PARTNERSKAP - ETT VERKTYG FÖR ATT NÅ NYA RESULTAT OCH ÖKADE VÄRDEN

Med gemensamma krafter kan landsting och näringsliv lösa många av världens stora utmaningar. Det är motivet till att Västerbottens läns landsting etablerat ett innovationsbolag med fokus på partnerskap.

- Det är svårt att få till samverkan med offentlig sektor och industrin på riktigt, men nödvändigt för framtidens utmaningar. Med gemensamma krafter når man längre och kan överbrygga de stuprör som idag hindrar utveckling, säger Robert Winroth, ordförande för och initiativtagare till VLL Innovation AB. En högkvalitativ hälso- och sjukvård bygger på forskning och innovationskraft i samverkan mellan vården och näringslivet. Undersökningar som är gjorda, bland annat av Statistiska centralbyrån (SCB), visar att de verksamheter som samarbetar med externa aktörer är mer framgångsrika i sitt innovationsarbete än de som inte gör det; ändå sker extern samverkan alltför sällan inom hälso- och sjukvården.

- Det har funnits många hinder för att samarbeta över

gränserna; både ekonomiska, kulturella och strukturella, och det är dessa som vi arbetat aktivt med att hitta konkreta lösningar för, säger Jenny Eklund, senior strateg vid OC Transformation Partners, som bistått VLL Innovation i att utveckla och driva sina partnerskapsprocesser.

LÖSA GEMENSAMMA UTMANINGAR

Vården står inför en rad stora utmaningar. För landstingen handlar det till exempel om en allt mer ansträngd ekonomi, brist på personal, en åldrande befolkning som behöver mer och tyngre vård, och ett behov av förflyttning av vårdfokus från sjukhus till patienternas närmiljö på hälsocentraler och i hemmen, där de kan få större inflytande på sin egenvård.

Vårdsektorn har fortfarande också en alltför långsam implementering av nya behandlingsmetoder och teknik – trots att tjänste- och teknikutvecklingen inom många områden exploderat.

Företagen inom Life Science-industrin har sina motsvarande utmaningar, och branschföreningarna har länge kritiserat landstingen för att det varit så svårt och krångligt att få till fungerande samarbeten för att lösa vårdsektorns behov.

GEMENSAM UTVECKLINGSKRAFT

I samverkan skulle man bättre kunna möta dessa växande hot vilket är en viktig anledning till att Västerbottens läns landsting (VLL) sedan 2016 har som ett av fyra övergripande mål i landstingsplanen att vara "en aktiv och innovativ samarbetspartner". Landstingets utvecklingsbolag, VLL Innovation AB, har fått uppdraget att facilitera innovationsprocesser i partnerskap mellan landstingets enheter och exter-

na aktörer såsom bolag. Nya metoder och processer för att underlätta samverkan har tagits fram och valideras av VLL Innovation under 2015-2017, med stöd från bland annat Vinnova.

Den grundläggande principen är att ta tillvara på den gemensamma utvecklingskraften hos alla parter för att mångdubbla värdet och nyttan för patienterna. En del i det arbetet är att gå ifrån traditionella kund-leverantörs-förhållanden till fördjupad samverkan och partnerskap; vilket innebär delat åtagande för att nå ökad kvalitet, effektivitet och resultat.

– Det kan låta enkelt och självklart i teorin, men det finns många utmaningar som behöver lösas för att komma dit i praktiken. Den modell vi tagit fram blir också en slags partnerskapsträning, eftersom det innebär en omställning hos båda parter för att förändra sitt gamla sätt att förhålla sig till varandra och till den effekt man gemensamt ska skapa för patienterna och vården, förklarar Jenny Eklund.



Robert Winroth



Jenny Eklund



Örjan Norberg



MODELL FÖR PARTNERSKAP OCH VÄRDEDELNING

VLL (Innovation) är först i landstingssverige med att ha utvecklat en generisk, systematisk och skalbar metod för alla externa parter - bolag och organisationer - som vill samverka med en offentlig aktör som landstinget. En enhetlig samverkansmodell löser flera utmaningar. Dels får alla parter samma strukturerade bemötande, och dels blir partnerskapsprocessen ett tryggt och systematiskt sätt att överbygga den så kallade "beröringskräck" som många vittnat om tidigare funnits mellan vården och industrin. Men det är framför allt också ett sätt att skapa förutsättningar för att utveckling och samverkan ska kunna leda till meningsfulla och effektiva resultat. Genom att verka genom en process som systematiskt

identifierar verkliga behov och problem, kan insatser för att ta fram nya lösningar koncentreras på rätt saker, som testas direkt i verksamheten, och därmed säkras effekten av utvecklingsidéer. En annan viktig komponent i VLL:s arbete är att utveckla och tillämpa värde-delningsmodeller som understödjer och ger ekonomiska incitament för både vården och externa partners att satsa på/investera i innovationsprojekt. – Det är nödvändigt att förändra stela ekonomiska system som hindrar utveckling, säger Robert Winroth, som också är Innovationslandstingsråd i Västerbotten. Att innovera vård i samverkan utifrån en strukturerad, generisk och skalbar modell, är nyskapande i sig, då det inte görs i någon större skala inom hälso- och sjukvården idag i Sverige. Men utan ekonomiska incitamentsstrukturer som faktiskt premierar värdeska-

pande lösningar med patienten i centrum, så kommer vi aldrig att nå en hållbar förändring.

VÄRDEFOKUSERAD KARTLÄGGNING AV NULÄGE OCH NYLÄGE

Så vad innebär VLL Innovations processmodell i praktiken? Huvuddragen i arbetssättet handlar om att identifiera riktiga och viktiga behov på en vårdenhet, och matcha dem med nya lösningar som finns i näringslivet. I processen ingår också att ta fram relevanta beslutsunderlag och värdeberäkningar om nuläge och nyläge, och ha en tydlig plan för implementering och uppföljning av de nya lösningarna. Allting sker tillsammans med företrädare för vården och företaget.

VLL Innovations iterativa process med fokus på värdet av en innovation ska leda till snabbt resultat; antingen ett "fail fast" eller stegvis progression - med tydligt affärsfokus på såväl landstingets som företagets ekonomi. Därför blir mätning och utvärdering en central del av innovationsarbetet i partnerskap i Västerbottens läns landsting. I innovationssatsningar mäts alltid utgångsläget (en så kallad baslinje som visar på behov och resursåtgång idag), värdet av nya lösningar, samt utfallet efter en införd lösning. Örjan Norberg, VD för VLL Innovation och enhetschef för Innovation och forskningsanslag vid Västerbottens läns landsting, förklarar att varken landstinget eller företagen i vårdsektorn har haft någon tradition av att systematiskt mäta och följa upp insatser eller sätta dem i ett helhetsperspektiv. Inköp av nya lösningar i vården har till exempel betraktats som rent kostnadsdrivande - även om de i förlängningen lett till förbättringar i kvalitet, kapacitet, eller till och med minskade helhetskostnader för landstinget.

– Det har visat sig vara helt nödvändigt för oss att utveckla nya sätt att ta fram beslutsunderlag i så kallade Business case, för att kunna synliggöra helhetsperspektiv och värde, berättar Örjan Norberg.

SYNLIGGÖRA EFFEKTEN

Det som mäts i innovationsprojekt kan till exempel vara kostnader, tidsåtgång, personal- och patientnytta. Kartläggningen av nuläget på en vårdenhet ger en bild av behov och kostnader, och utgör ett beslutsunderlag för både landstinget och partnerföretagen om att satsa på och investera i en utvecklingsåtgång, baserat på relevanta fakta. Utifrån detta gör parterna en värdeöverenskommelse. Uppföljningen av resultatet efteråt, utifrån överenskomna mätparametrar, blir ett underlag för att fördela utkomsten mellan parterna.

– Det här blir ett sätt att synliggöra effekten av en utvecklingsåtgång. Det ger företagen en möjlighet att "bevisa" att deras lösningar ger ett ökat värde, och ett sätt att introducera och testa nya betalningsmodeller för produkter och tjänster. Det kan också bidra till att förändra hur offentlig verksamhet hanterar mätning av resultat, kopplat till ekonomistyrning och incitamentsmodeller. Genom att vi ska koppla utfallsmätning av innovation till ekonomiska incitament, så kan vi säkerställa att en satsning ger nytta för både landsting, bolagen, vårdpersonalen och patienterna, säger Jenny Eklund.



PROCESS FÖR VÅRDINNOVATION I PARTNERSKAP

PROCESS FÖR VÅRDINNOVATION I PARTNERSKAP – SÅ GÅR DET TILL

BAKGRUND

Grundprinciperna bakom partnerskapsprocessen är en övertygelse om partnerskap som en förutsättning för att lösa framtidens utmaningar för hälso- och sjukvården. Partnerskapet frångår den traditionella affärsmodellen med en köpare och en säljare och bygger på ett partnerskap med delat ansvar samt gemensamma kompetenser och resurser – i förlängningen även delade risker och delade vinster/utkomster utifrån det värde som partnerskapet skapar.

TRE PARTER

I partnerprocessen deltar alltid minst tre parter, med olika kompetenser och roller.

Landstinget bidrar med tillgång till vårdens kompetens och infrastruktur samt en testyta för potentiella partners där faktiska behov presenteras utifrån ett användarperspektiv, och en möjlighet att utveckla och testa produkter och tjänster direkt i vårdverksamheten. Landstinget bidrar också med löpande utvärdering, feedback och uppföljning, samt i nästa steg en möjlighet till breddimplementering om det som utvecklats i partnerskap visat sig ge avsedd effekt.

Partners från **vårdindustrin och näringslivet** besitter en potential att bidra med tillgång till industrins kompetens och infrastruktur samt nya lösningar och

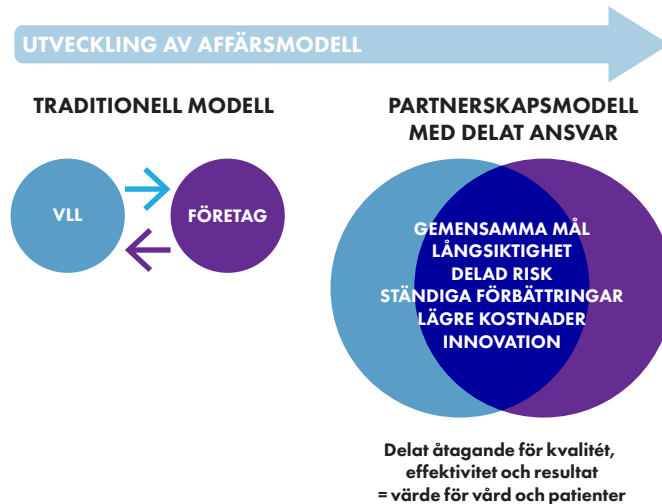
arbetsätt som kan möta vårdens utmaningar. Den nationella och internationella kunskapen, erfarenheterna och nätverket som externa partners har tillgång till är också en positivt bidragande faktor i partnerskapet.

Såväl landsting och industrin har också viss tillgång till FoU-resurser, för större satsningar inom ramen för forskning och utveckling i sjukvården, som kan vara till nytta i partnerskap.

Som neutral intermediär part har VLL skapat VLL Innovation AB i syfte att bistå externa bolag med en tydlig ingång till landstinget för potentiella partners som vill inleda innovationssamarbete med VLL enligt en värdeskapande affärsmodell. VLL Innovation erbjuder en faciliteringstjänst för en tydlig och generisk partnerskapsprocess enligt ett validerat ramverk för innovation i partnerskap, där processledningen hela tiden är målstyrd och framåtdrivande. VLL Innovation koordinerar således deltagande aktörers arbete och bidrar till att föra satsningen från idé till resultat - med ett tydligt fokus på värdepotential.

Övriga parter i en samarbetsatsning kan vara andra landsting och regioner, kommuner, Akademien, statliga aktörer, ideella föreningar eller andra organisationer.

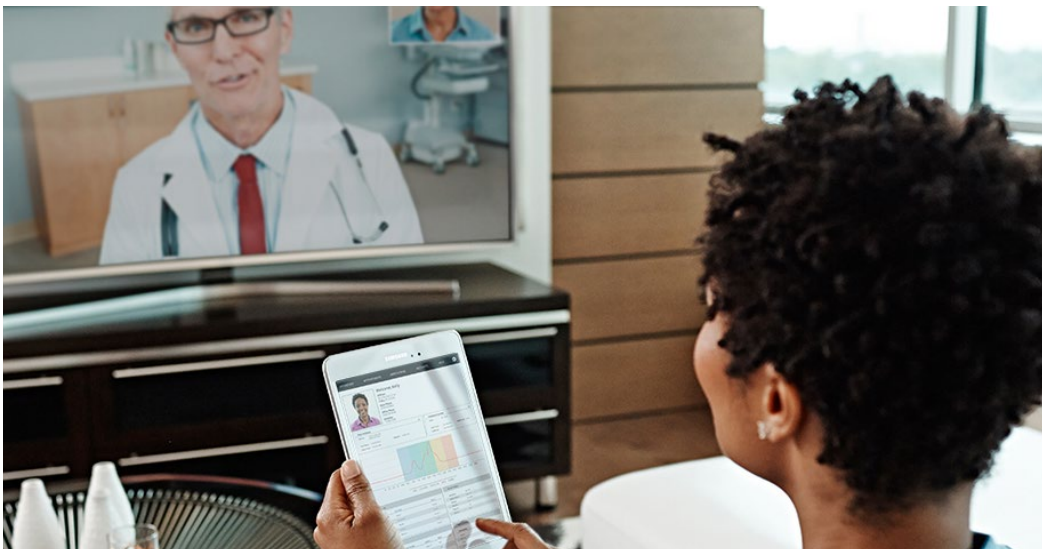
VAD MENAR VI MED PARTNERSKAP?



Mätning, uppföljning och värdefördelning är centrala aspekter för innovation i partnerskap enligt den framtagna modellen - för att säkerställa att det gemensamma projektet ger en påtaglig nytta. Genom att mäta utgångsläge och effekt både före och efter en insats, så blir partnerskapsatsningens relevans inte en fråga om tycke och smak, utan kan visa på mätbart resultat i en satsning där parterna delar såväl risk som uppstått värde.

Ramverket för partnerskapsprocessen inkluderar ett antal förbestämda steg från det att en innovationsidé presenteras. Dessa steg innefattar idéutveckling, förstudie, värdemodell, projekt, implementering

och eventuellt kommersialisering. Nedan illustration och efterföljande beskrivning ger en mer detaljerad översikt av partnerskapsprocessens olika steg. Färgerna i illustrationen markerar de olika stadier som partnerskapet tar. I den blå delen av processen så säljer VLL Innovation en faciliteringstjänst, vilket innebär att partnerskapet inte är föremål för upphandling. Under den gröna delen av processen är det ofta bolagen som (delvis) säljer en tjänst eller produkt, vilket då kan innebära att offentlig upphandling behöver ske/ha skett. Den gula sista delen under streckad linje är en kommersialiseringsfas som kanske inte alltid äger rum inom ramen för partnerskapet.



Rubrikerna i illustrationen beskriver viktiga händelser. Den inre delen av bågen beskriver den affärsmässiga aspekten av partnerskapet och markeras med beige rubrikfärg i denna guide, medan den yttre delen beskriver de olika innehållsmässiga steg som sker i processen, som markeras med orange rubrikfärg i denna guide.

GRUNDLÄGGANDE INFORMATION OM DEN AFFÄRSMÄSSIGA DELEN AV PARTNERSKAPET

Det affärsmässiga partnerskapet byggs upp under en längre period, där de tydligt avgränsade stegen ska säkerställa ett stegvis åtagande med värde för patienten, och ett ömsesidigt "win-win" för inblandade partners ska vara i fokus.

Under första delen av processen erbjuder VLL Innovation en faciliteringstjänst som koordinerar samarbetet

mellan bolag och landstinget, och guidar framåt i processen. Här köper alltså bolagspartners eller landstinget en processledningstjänst för att få framdrift och organisation av ett projekt. Under värdeprocessen formaliseras partnerskapet med en avsiktsförklaring samt affärsmässigt partneravtal utifrån det värde som satsningen kan ge. Detta kan föregås av en upphandling om slutresultatet ska innebära att VLL köper innovationen av bolagspartners. Under andra delen av processen erbjuder alltså partners en produkt eller tjänst för test, utvärdering och sedermera implementering = sälj och spridning av innovationen med ersättning efter värde. Efter test och införande av lösning ges flera tillfällen för alla inblandade parter att ta del av det värde som innovationen skapat.

Partneravtalet är centralt för att jobba med affärsmodeller på detta nya sätt, och ska reglera alla

juridiska och ekonomiska delar av partnerskapet. Avtalet föregås av förhandling mellan parterna och överenskommelse om värdeparametrar, utvärdering/uppföljning samt värdefördelning, utifrån fyra grundläggande värdebedömningsfrågor:

- Vilka resurser går var och en in med?
- Vilka värden ska samarbetet resultera i?
- Hur ska dessa mätas och värderas?
- Hur ska dessa värden sedan fördelas och transfereras mellan alla olika inblandade?

GRUNDLÄGGANDE INFORMATION OM INNOVATIONSPROCESSEN

Samarbets- och projektmodellen i innovationsprocessen är ett resultat av åratals "trial and error" från projektarbete i samverkan, särskilt mellan landsting och Life science-industrin, och är utformad för att säkerställa meningsfullt resultat och få ett utvecklande samarbetsklimat.

NÅGRA NYCKELASPEKTER:

- Arbete direkt i och med landstingets vårdverksamhet
- Generisk processmodell som både ger ramar och flexibilitet
- Resultatfokuserat partnerskapsarbete i konkreta korta steg som ger möjlighet till att lyckas långsiktigt eller "fail fast"
- Målsökande i stället för målstyrt (agilt förhållningssätt)
- Neutral och medskapande facilitering via VLL Innovation
- Informationstransparens till alla inblandade

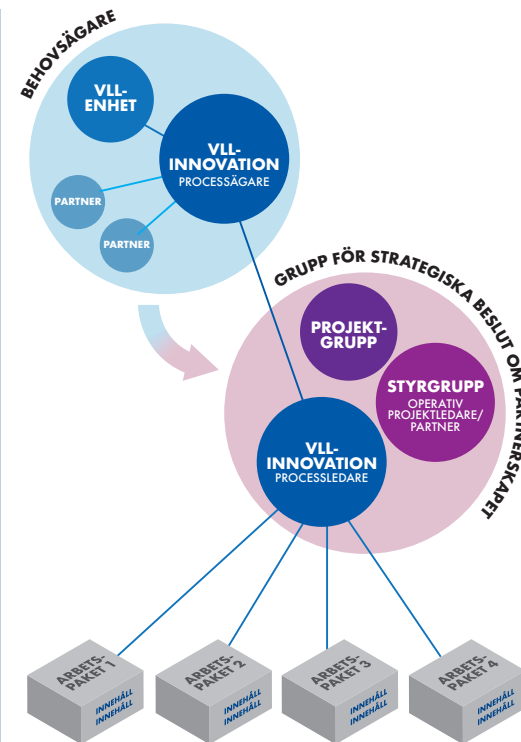
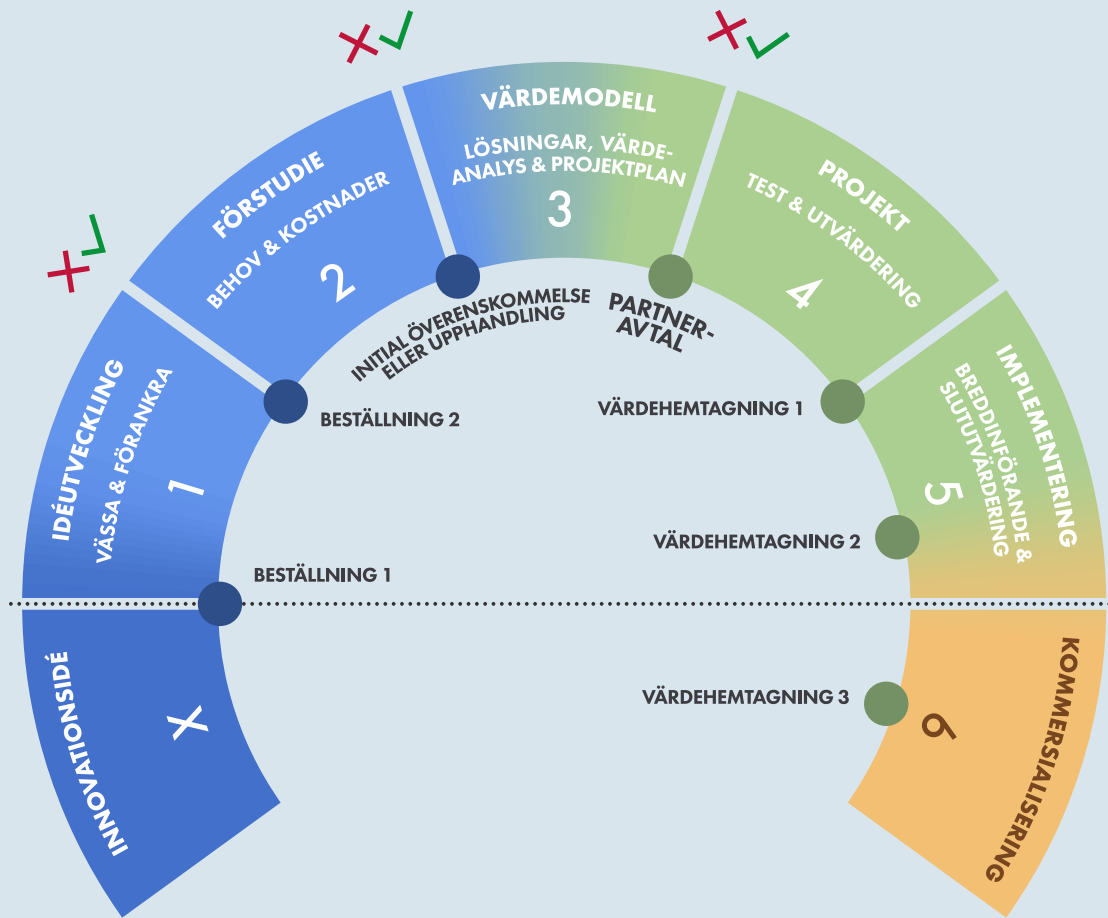


Illustration:
organisation i innovationscase i partnerskap



BESKRIVNING AV INNOVATIONSPROCESSEN

STEG X: INNOVATIONSIDÉ



Samarbetsprocessen kan initieras i VLL Innovation från två håll:

1. Bolag (extern part) med ett förslag på en idé eller lösning som potentiellt kan utvecklas och testas i partnerskap med landstinget.
2. VLL-enhet (internt) med ett tydligt behov som potentiellt kan matchas och adresseras med näringslivets kompetens och resurser.

Steg X markerar begynnelsen för en potentiell innovationssatsning där VLL Innovation faciliterar inledande samarbetsamtal och bidrar med idégenerering i syfte att hitta nya lösningar samt en ökad förståelse för respektive parts behov, mål och drivkrafter. Detta steg lägger den första grunden för ett potentiellt partnerskap.

BESTÄLLNING 1

En beställning markerar startskottet för det operativa arbetet med varje nytt case, och för de första tre stegen i processen. Syftet är att undersöka förutsättningarna för en innovationsidé, formalisera samarbetet och lägga grunden till en innovationssatsning i partnerskap.

Beställning ska komma in från ansvarig verksamhetsledare hos bolag eller VLL-enhet. Denne blir uppdragsgivare för partnerskapets första steg. Beställaren har rättigheterna till det material som tas fram inom varje avgränsat steg, men ett offentligt material kommer också alltid att tas fram efter varje steg som ett delresultat av arbetet.



STEG 1 - IDÉUTVECKLING: VÄSSA OCH FÖRANKRA



Syftet med idéutvecklingsfasen är att ge en tydlig bild av innovationssatsningen samt en första indikation om förutsättningar för att kunna genomföra satsningen och dess värdepotential, samtidigt som grunden för kommande samarbete läggs. Finns inte tillräckligt med förutsättningar för att gå vidare är devisen "fail fast" för att undvika stora satsningar med marginellt alternativt negativt värdeutfall.

Innovationsidén sammanfattas och vässas i en idébeskrivning med relevant förankringsprocess (t.ex. intervjuer och workshops) med tänkbara deltagare i satsningen. En översiktlig inventering av behov, potentiella värden samt risker med satsningen görs med slutlig initial bedömning av satsningens värdepotential från sjukvården, VLL Innovation och potentiella partners från industrin.

BESLUTSTILLFÄLLE

Utifrån den initiala bedömningen ges parterna en möjlighet att besluta om samarbetet och satsningen ska fortsätta. Vid positivt beslut från samtliga parter formaliseras detta i ytterligare en beställning till VLL Innovation AB.

Dessa beslutstillfällen sker efter varje avgörande steg i innovationsprocessen, och involverar relevanta beslutsfattare i alla tre partners organisationer; VLL, bolag samt VLL Innovation. Effekten blir en minskad risk, stegvist åtagande och säkerställer att satsningen följs upp regelbundet.

BESTÄLLNING 2

Om innovationsprojektet tas vidare genomförs ytterligare en beställning på VLL Innovation, på förstudiearbete och värdemodellsfas. Pris enligt offert, då omfattningen beror på vilken part som har huvudansvaret för att leverera innehåll i respektive del.

ORGANISATION AV SAMARBETET

I det fortsatta arbetet med caset involveras både landstings- och bolagspersonal, och organiseras enligt Illustration 2: organisation i case. Här inleds partnerskapsarbetet i praktiken. Huvudansvar för olika faser eller arbetspaket varierar från fall till fall, och tydliggörs i planeringsdokument. VLL Innovations processledare finns dock alltid med som facilitator och samordnare av allas insatser.



STEG 2 - FÖRSTUDIE: BEHOV OCH KOSTNADER



Denna del av processen innefattar en djupare kartläggning av utgångsläget för satsningen. Underlaget kan tas fram i två separata steg (steg 2 och 3 i processbilden) eller samtidigt, beroende på omständigheter. Ansvar för leverans av förstudiens kartläggning kan ligga på partnerbolag, VLL eller VLL Innovation och dess upphandlade underkonsulter - beroende på överenskommelse. Syftet är att få en relevant bild av nuläget, som sedan kan jämföras med framtida lösningar.

I förstudien görs en behovsanalys genomförs med hjälp av intervjuer, skuggning i verksamhet, kartläggning av vårdflöden och processer, samt workshops med relevanta företrädare från berörda vårdenheter samt industrin. Mätparametrar för uppföljning av innovationssatsningens resultat och i synnerhet dess

värde identifieras och prioriteras efter relevans och tillämplighet. Relevant data kostsätts i en kostnadskalkyl utifrån befintliga samt eventuella nya mätningar av parametrar för satsningen.

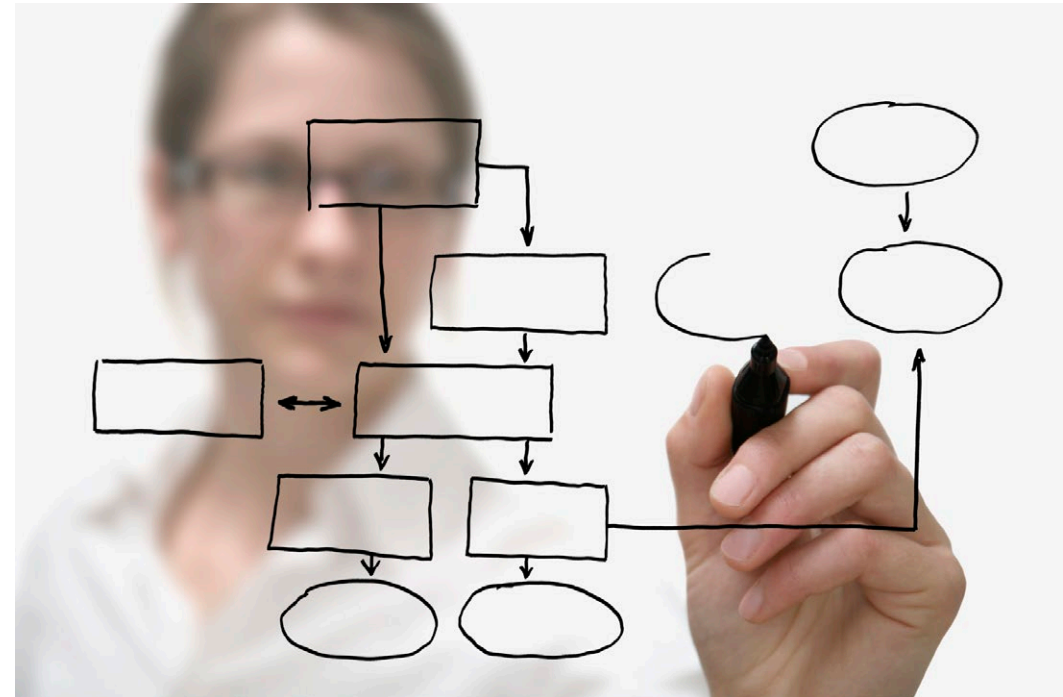
Denna "base line" utgör en grund för framtida jämförelser av satsningen samt eventuella upphandlingsunderlag i partnerskapsprocessens nästkommande skede. Förstudien ger en mer detaljerad indikation om värdepotentialen av en innovationssatsning och blir ett viktigt första beslutsunderlag för caset. Värde i det här sammanhanget kan beskrivas som den sammanlagda nyttan som skapas i samverkan, för såväl medborgare/patient, vårdorganisation som partners. Ekonomiska värden handlar främst om att minska kostnaderna eller frigöra kapacitet i verksamheten, ur ett helhetsperspektiv. Ideella värden kan vara patientnytta, medarbetarnytta och samhällsnytta.

BESLUT SAMT ÖVERENSKOMMELSE OCH EVENTUELL UPPHANDLING EFTER FÖRSTUDIE

Förstudiens rapport utgör beslutsunderlag för nytt beslut hos de tre deltagande parterna. Än en gång ges alla möjlighet att i ett stegvist åtagande besluta om samarbetet och satsningen ska fortsätta.

Vid positivt beslut från samtliga parter formaliseras detta i en initial överenskommelse/avsiktsförklaring alternativt så genomförs en upphandling med förstudiens resultat som underlag, i enlighet med lagen om offentlig upphandling. Formen för detta beslutas av landstingsjurist.

I avsiktsförklaringen eller upphandlingsunderlaget ska det finnas en iden. Resultatet av förstudien sammanfattas och blir en offentlig handling som ska kunna tillgängliggöras för alla intresserade. Här ska det finnas en identifikation av prioriterade behov och tänkbara lösningar som ska undersökas vidare och värdeberäknas. Ett lägsta mål och resultat för det påtänkta innovationsprojektet ska också ha identifierats.



STEG 3 - VÄRDEMODELL: LÖSNINGAR, VÄRDEANALYS OCH PROJEKTPLAN



Detta steg är delvis integrerat med tidigare steg och tar förstudien och nulägesanalysen till nästa nivå, genom en kartläggning och analys av önskat utfall från satsningen: Nyläge. Här görs kompletteringar och mer skräddarsydda mätparametrar utifrån den specifika lösningen och tilltänkt genomförande av innovationssatsningen. Värdeanalysen är i detta steg central då den beräknar värdet av nya lösningar och utgör grunden för förhandling om värdefördelningsmodellen. Värdeanalysen innehåller således en inventering av lösningar, processer och resurser för innovationssatsningen. För att optimera förutsättningarna för värdeskapande sker även en mer detaljerad projektplanering inför nästa steg, d.v.s. genomförande av innovationsprojekt direkt i verksamhet.

Denna analys, i ljuset av innovationssatsningens värdepotential, utgör även grunden för ett kompletterande beslutsunderlag för det slutliga partneravtalet mellan landsting och bolag - och tar partnerskapet till en ytterligare nivå på ett sätt som tidigare inte skett inom svensk hälsosektor. Detta formaliseras genom en avtalsförhandling och partneravtal mot bakgrund av tydliga förutsättningar och förväntade resultat och

antas också säkerställa ett affärsmässigt ömsesidigt "win-win-scenario" med en reglerad värdehemtagning för respektive part.

PARTNERAVTAL

Förstudien och värdeanalysen ger ett investeringsunderlag som ska klargöra de viktigaste affärsmässiga förutsättningarna inför beslut om genomförande av ett innovativt business case i partnerskap. Under avtalsförhandling kommer parterna överens om en värdefördelningsmodell som bygger på identifierade förutsättningar. Resultatet blir ett partneravtal som reglerar affärsuppbyggnaden mellan bolag och landstinget.

På så vis nås en tydlighet kring partnerskapets förutsättningar och förväntade resultat redan innan genomfört projekt, och säkerställer allas värdehemtagning och affärsmässiga nytta.



STEG 4 - PROJEKT: TEST OCH UTVÄRDERING



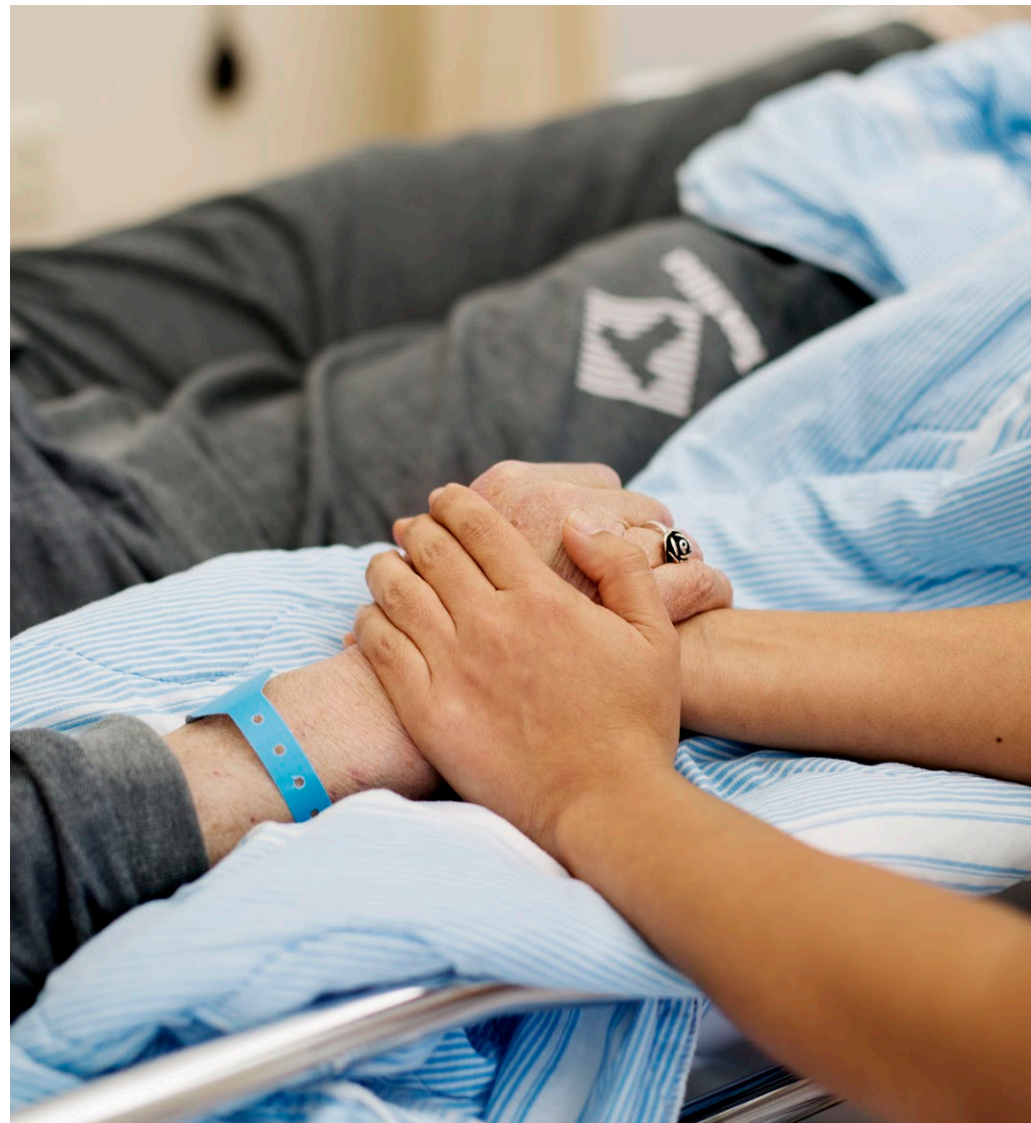
Här blir det dags att pröva den innovativa lösningen i skarpt läge. Projektet innebär ett första test av innovationen direkt i vårdverksamheten ("verklighetslabb") med en uppföljning och utvärdering av det initiala utfallet utifrån resultat och måluppfyllelse. Denna analys bygger i detta steg på verklighetsdata samt erfarenheter och lärdomar från användare i landstinget, som ger ett tydligt resultat och utfall av innovationen.

Lärdomarna ska användas för att ge utrymme för justering och möjlighet till förändringar för att stärka den framtida värdepotentialen.

Resultatet rapporteras på ett sätt som är meningsfullt för och bidrar till satsningen.

VÄRDEHEMTAGNING 1

Inom eller efter genomfört projekt sker uppföljningstillfälle(n) som ska resultera i nyttorealiserings och värdefördelning till alla inblandade. Hur dessa uppföljningar och värderealiseringar ska ske, är reglerade i den tidigare värdeöverenskommelsen i partneravtalet.



STEG 5 - IMPLEMENTERING: BREDDINFÖRANDE OCH SLUTUTVÄRDERING



Efter en första utvärdering och eventuell justering av innovationssatsningen är målet att nå ett breddinförande och implementering av innovationen på fler värdenheter i landstinget. Partnerorganisationerna får nytta och utväxling av hela satsningen med hjälp av innovationens testprojekt som referens. Denna del av processen ska också inkludera en uppföljning och slututvärdering med analys av utfallet, samt en bredare spridning av resultat och utbildning för kompetensöverföring och erfarenhetsutbyte för vidareutveckling.



VÄRDEHEMTAGNING 2

Efter breddinförande – alternativt löpande under implementeringen – sker fortsatta värdehemtagningar och värdefördelning i enlighet med vad som är överenskommit i värde modellen och partneravtalet.

EVENTUELLT STEG 6: KOMMERSIALIERING



I ett slutligt skede kan innovationssatsningen ha bidragit till en produkt eller tjänst som potentiellt kan säljas på marknaden i Sverige eller internationellt. Beroende på partneravtalets utformning har en kommersialisering potential att ge en kick-back till den vårdorganisation/vårdenhet som bidragit till utvecklingen av innovationen, alternativt eller i tillägg till en sista värdehemtagning utifrån innovationssatsningens olika värden. Detta antas också bidra till svensk Life Science-sektor och möjlighet till tillväxt och export.



5 FRÅGOR TILL TRE BOLAG SOM SATSAT PÅ INNOVATIVA PARTNERSKAPSPROJEKT MED VLL & VLL INNOVATION

”Det är inte alltid lätt att vara först ut men någon måste våga prova”

MARLENE ALMQVIST

MARKET ACCESS MANAGER,
ABBVIE

FRÅGOR TILL PARTNERS

Partnerprojekt:
IBD Home; utvärdering av digitalt verktyg för IBD-patienter, kartläggning av patientens resa genom vården samt utveckling av värdemodell.

1. VARFÖR ÄR DET VIKTIGT MED FÖRDJUPAT SAMARBETE OCH PARTNERSKAP MELLAN OFFENTLIG OCH PRIVAT SEKTOR – OCH VARFÖR TROR DU ATT DET INTE SKER MER OFTA?

– Det är när offentlig och privat sektor nyttjar all den kompetens och kunskap som finns mot ett gemensamt syfte och mål som vi kan nå mot nya höjder. Ingen av oss kan nå så långt på egen hand som när vi samver-

kar och vi kan berika varandra med olika kompetenser och erfarenheter.

– En begränsande faktor kan vara ”berörings-skräcken”, men med tydliga och transparenta mål från båda parter till ett gemensamt mål, borde detta kunna överbryggas. Det har saknats goda exempel på partnerskap och samverkan och vi tror därför det är viktigt att dela våra erfarenheter med andra så att vi kan inspirera andra att våga ta steget och prova. Vi måste vara ärliga och våga visa de hinder och utmaningar som finns i samverkan, på så sätt kan vi förändra till det bättre och andra behöver inte göra samma misstag. Det är inte alltid lätt att vara först ut men någon måste våga prova, om alla bara väntar på att den perfekta lösningen ska kunna tänkas ut i teorin så lär det inte bli så många nya innovativa lösningar som implementeras i verkligheten.

2. VAD HAR NI FÅTT UT AV ERT SAMARBETS-PROJEKT MED LANDSTINGET I VÄSTERBOTTEN?

– Vi har fått en klarare bild över hur den verkliga ”patientresan” för en patient med inflammatorisk tarmsjukdom ser ut. Och även en insikt i hur svårt det är att få fram verkliga data och kostnader, d.v.s riktiga mätpunkter i praktiken för att kunna koppla till bra incitament för vården att sträva mot. Vi har också fått en större ödmjukhet inför komplexiteten i världens verksamhet. Totalt sett har vi lärt oss väldigt mycket som förhoppningsvis gör oss till en ännu bättre partner framöver för vi förstår också mer hur vi behöver tänka och agera för att vara intressanta och relevanta att samverka med.

– Allt som vi som läkemedelsföretag gör har till syfte att komma patienterna tillgodo, det bygger hela vår verksamhet på. Vi kan inte vara i direktkontakt

med patienterna utan det måste i någon form göras i samarbete med vårdgivare. Tillsammans med våra partner utvecklar vi hållbara lösningar för att möta framtidens hälsoutmaningar, att upptäcka nya och bättre behandlingslösningar för att förbättra livet för människor som påverkas av sjukdom.

3. VILKA ÄR DINA BÄSTA TIPS FÖR ATT UNDVIKA FALLGROPAR OCH NÅ FRAMGÅNG NÄR MAN SKA UTVECKLA NYA PRODUKTER, PROCESSER ELLER METODER TILLSAMMANS?

– Tydlig gemensam överenskommen målbild med tidsram för varje steg i processen. Tydliga mätpunkter med go/no go i projektet.

4. NYA AFFÄRSMODELLER; HUR KAN MAN STÄLLA OM TILL AFFÄRSSAMVERKAN SOM ÄR BASERAT PÅ ATT MÄTA, SYNLIGGÖRA OCH DELA PÅ VÄRDET OCH DET RESULTAT SOM MAN ÅSTADKOMMER TILLSAMMANS?

– Detta är viktigt för att den produkt vi levererar måste tillföra värde, vilket förstås är centralt för oss och alla intressenter att den gör. Det är därför vi satsat så mycket på att utveckla en värdemodell tillsammans med VLL, som kan bana väg för det. Sen finns det problem med bland annat regulatoriska och myndighetsregleringar.

5. VAD ÄR DET SOM TALAR FÖR ATT SVERIGE KAN LIGGA I FRAMKANT PÅ DET HÄR OMRÅDET?

– Sverige har en unik möjlighet och en guldgruva att ösa ur eftersom vi har en mängd data tillgänglig via journalsystem och kvalitetsregister, vi borde därför kunna ligga i framkant internationellt.

Vi har också en mer samarbetsinriktad inställning än vad som finns i många andra länder, om vi utnyttjar allt detta borde vi kunna driva utvecklingen.

”Öppenhet är en grundförutsättning”

5 GÖRAN ERNSTSON

FRÅGOR TILL PARTNERS

VD OCH KONCERNCHEF,
UMEÅ ENERGI

Partnerprojekt: Energy Care, det första samägda företaget i Sverige mellan ett kommunalt energibolag och ett landsting - för gemensamt resursutnyttjande och innovation.

FEM FRÅGOR TILL: GÖRAN ERNSTSON

GÅ TILL: INNEHÅLL

1. VARFÖR ÄR DET VIKTIGT MED FÖRDJUPAT SAMARBETE OCH PARTNERSKAP MELLAN OFFENTLIG OCH PRIVAT SEKTOR – OCH VARFÖR TROR DU ATT DET INTE SKER MER OFTA?

– Precis som i naturen ger mesta möjliga blandning de bästa och mest kreativa lösningarna. Olika kompetenser med olika bakgrund som är beroende av varandra, innebär goda förutsättningar för ett mer långtgående partnerskap. Ren köp och sälj riskerar alltid att ge suboptimeringar. Jag tror det är viktigt att hitta samarbetsformer där alla parter delar samma målbild och känner sig som en del av en gemensam lösning.

– Att det inte sker mer ofta tror jag är ovana, osäkerhet, vill inte dela med sig och en övertro på att jag är bättre affärsman än den eventuellt tillänkta partnern. Jag tror inte heller att vi är vana att skapa bra långsiktiga relationer där öppenhet är en grundförutsättning.

2. VAD HAR NI FÅTT UT AV ERT SAMARBETS-PROJEKT MED LANDSTINGET I VÄSTERBOTTEN?

– Samarbetet utvecklas till en gemensam organisation, Energy Care. Vi har under den resan lärt oss hur vi tillsammans kan se helheten och utnyttja alla gemensamma resurser på ett mycket större område än var och en kan ensamma. Vi har också lärt oss hur en stor kund till oss bedriver och ser sin verksamhet, vilket gör att vi i högre utsträckning ser hur vi kan göra det bättre för både partnern och slutanvändaren/patienten.

– Det finns så mycket som vi kan berika varandra inom! Jag tror framför allt att vården är så mycket mer än vård – och att det finns många saker som industrin har mer kunskap inom; t.ex. logistik/koordination, boende/hotellnäring, tekniska och digitala

lösningar, effektiva flöden, göra kunden en del av lösningen – som görs i många andra branscher. Det finns oändligt många områden som går att utveckla.

3. VILKA ÄR DINA BÄSTA TIPS FÖR ATT UNDVIKA FALLGROPAR OCH NÅ FRAMGÅNG NÄR MAN SKA UTVECKLA NYA PRODUKTER, PROCESSER ELLER METODER TILLSAMMANS?

– Börja med att lära känna varandra och respektive drivkrafter, annars kan man lätt ha olika agendor långt fram i processen. Det är väldigt viktigt att förstå hur varandras organisationer ser ut och vilka beslutsvägar som finns. Man behöver också skapa en gemensam målbild. Jag tror det är jätteviktigt att vara öppen och inte försöka hålla information hemlig för varandra – speciellt om det gäller hur människor tänker, tycker och reagerar.

4. NYA AFFÄRSMODELLER; HUR KAN MAN STÄLLA OM TILL AFFÄRSSAMVERKAN SOM ÄR BASERAT PÅ ATT MÄTA, SYNLIGGÖRA OCH DELA PÅ VÄRDET OCH DET RESULTAT SOM MAN ÅSTADKOMMER TILLSAMMANS?

– Jag tror att man måste prata om och se vilka möjligheter omställningen ger, men framför allt så behöver arbetet bedrivas i naturliga processer (vardagsjobbet) och i projekt (utvecklings- och förbättringsjobbet). Lite av Jan Carlzons tema ”riv pyramiderna” och jobba interaktivt och framför allt parallellt och inte sekventiellt när det gäller utveckling. Väga prova och våga göra fel.

5. VAD ÄR DET SOM TALAR FÖR ATT SVERIGE KAN LIGGA I FRAMKANT PÅ DET HÄR OMRÅDET?

– Sverige har bäst förutsättningar i världen tror jag. Vi har en jättechans att bilda skola – men vi måste börja nu och våga!

SID 17

”Partnerskap är ingen quick win utan kräver tid tillsammans och uthållighet.”

5 SUSANNA FRANCKE RODAU

DIRECTOR HEALTHCARE DEVELOPMENT,
ROCHE DIAGNOSTICS SCANDINAVIA AB

Projekt: En värdemätning av satsning på egenvård för patienter med blodförtunnande läkemedel, kopplade till en hälsocentral i Västerbotten.

FRÅGOR TILL PARTNERS

1. VARFÖR ÄR DET VIKTIGT MED FÖRDJUPAT SAMARBETE OCH PARTNERSKAP MELLAN OFFENTLIG OCH PRIVAT SEKTOR – OCH VARFÖR TROR DU ATT DET INTE SKER MER OFTA?

– Vi arbetar alla för en bättre hälso- och sjukvård, och på Roche är vi övertygade om att samarbete och fördjupat partnerskap leder till bättre lösningar, större innovation och mer effektiv implementering. Vår erfarenhet är att vi genom samarbete lär oss förstå varandra bättre och därmed lär oss se utmaningar ur olika perspektiv - vilket leder till nya och kanske annorlunda lösningar, från olika angreppssätt.

– Alla organisationer och branscher har olika sätt att arbeta. Det tar tid att förstå varandras förutsättningar och perspektiv. Vi tror på långsiktiga partnerskap där vi delar såväl mål som risk och värdefull. Men det kräver mycket arbete och en stor vilja från alla parter. Partnerskap är ingen quick win utan kräver tid tillsammans och uthållighet.

2. VAD HAR NI FÅTT UT AV ERT SAMARBETS-PROJEKT MED LANDSTINGET I VÄSTERBOTTEN?

– Vi har under ett års tid med hjälp av medicinteknisk utrustning gett en utvald grupp patienter möjligheten att själva hemifrån följa upp sin läkemedelsanvändning. För denna grupp av patienter, som behandlas med blodförtunnande läkemedel, har det i genomsnitt inneburit en minskning med cirka 15 vårdbesök om året. Patienterna har fått en stor tidsbesparing och ökad frihet när de sluppit både restiden till vården och själva vårdbesöken. Men projektet har också inneburit en effektivisering för vården - personalen på hälsocentralen har fått mer tid till de patienter som inte klarar av att sköta sin egen vård. Vårt gemensamma projekt fokuserar på att följa upp effekterna - för såväl patient som för vården - av ett nytt sätt att

ta hand om patienter.

– Inom medicinteknik är vi helt beroende av att vården är villig att tillsammans med oss testa och implementera nya lösningar. Först när våra lösningar används i klinisk vardag ser vi den reella nyttan för patienter och samhälle. Kunskapsutbyte med vården är också avgörande för att fortsatt kunna förbättra våra produkter och lösningar.

Samtidigt finns det oändligt många lösningar, som bara väntar på implementering. Tillsammans måste vi prioritera och fokusera på att lösa de viktigaste behoven. Som ett företag som tillhandahåller nya lösningar ser vi det också som en självklarhet att finnas med, hjälpa till i, och optimera vårdens hela implementering, från översyn av patientflöden till utbildning av personal och kvalitetskontroll av såväl produkter som handhavande när de tas i bruk.

3. VILKA ÄR DINA BÄSTA TIPS FÖR ATT UNDVIKA FALLGROPAR OCH NÅ FRAMGÅNG NÄR MAN SKA UTVECKLA NYA PRODUKTER, PROCESSER ELLER METODER TILLSAMMANS?

– Mitt viktigaste tips är faktiskt att vi olika professioner och personer lär känna varandra och skapar tillit och öppenhet. Det är först när vi tillsammans förstår varför vi gör detta och vad alla parter har att vinna (och förlora) på ett samarbete som vi verkligen kan arbeta tillsammans öppet och transparent. Vi måste skapa ett arbetsklimat där vi litar på varandra och där vi kan dela både framgång och utmaningar. Först då vågar och kan vi verkligen utmana nuvarande system och lösningar. Traditionella lösningar klarar respektive organisation av att lösa på egen hand, men om vi verkligen vill nå innovativa lösningar krävs innovativa tillvägagångssätt.

4. NYA AFFÄRSMODELLER; HUR KAN MAN STÄLLA OM TILL AFFÄRSSAMVERKAN SOM ÄR BASERAT PÅ ATT MÄTA, SYNLIGGÖRA OCH DELA PÅ VÄRDET OCH DET RESULTAT SOM MAN ÅSTADKOMMER TILLSAMMANS?

– Anders Lönnberg, regeringens nationella life science-koordinator, brukar säga att "det tar 17 år innan 80% av vården använder en ny innovation". Vi har i dag ett stort slöseri med resurser som skapar en ojämlik vård. Vi tror att en viktig orsak är att vi inte synliggör det värde som nya arbetsätt och produkter skapar.

Om det inte är tydligt att vården har blivit bättre av en förändring, om vi inte ser på vilket sätt värde har skapats och hur mycket, är risken stor att vi bara minns hur jobbigt det var att ändra på rutiner och arbets-sätt. Men om vi arbetar med att visa exempelvis att införande av ett medicekniskt instrument har gjort så att varje patient gått från 17 besök i vården till 1 per år – så blir det också lättare att förstå för alla inblandade varför det var värt arbetet att lägga om våra rutiner.

5. VAD ÄR DET SOM TALAR FÖR ATT SVERIGE KAN LIGGA I FRAMKANT PÅ DET HÄR OMRÅDET?

– I Sverige har vi en lång tradition av samarbete mellan industri, vård, myndighet och akademi. Vår erfarenhet är att vi faktiskt talar samma språk och står närmare varandra i Sverige än i många andra länder. Vi upplever att det gör att vi har samma syn på vilka utmaningar vården står inför, och därmed också större potential att tillsammans kunna prioritera och hitta värdefulla lösningar. Oavsett om vi olika aktörer arbetar i offentlig eller privat vård, inom akademien eller industrin, så drivs de flesta av en önskan om en bättre hälso- och sjukvård. Den drivkraften är viktig att ta vara på, och använda som bas för våra samarbeten!



INNOVATIONS- KLINIKER: SPJUTSPETSAR INOM NY TEKNIK & ARBETSSÄTT

INNOVATIONSKLINIKER UTVECKLAR LÖSNINGAR PÅ VÅRDENS UTMANINGAR

Västerbottens läns landsting etablerar Innovationskliniker, enheter ska utgöra en spjutspets inom vården för ny teknik och nya arbetsätt.

Innovationsklinikerna blir ett verktyg för att löpande och på ett systematiskt sätt utveckla, mäta, testa, implementera och följa upp innovationsarbete inom hälso- och sjukvården.

Behovet av utveckling och innovation finns i alla landstingets verksamheter, men det är inte realistiskt att engagera alla enheter i detta resurskrävande och samtidigt viktiga arbete. Det är därför som Västerbottens läns landsting (VLL) väljer att starta Innovationskliniker som ska bli en spjutspets för att systematiskt testa och implementera nya teknik och nya arbetsätt, att göra det möjligt att ständigt ligga framkant och få en systematisk kunskapsöverföring inom vården. (från bolag till vården och mellan vårdens olika enheter)

Syftet är att hitta en smidig metod så att fler landstingsenheter ska kunna dra nytta av erfarenheterna som görs, och mer effektivt implementera de validerade lösningarna.

Innovationsarbetet ska ske direkt i klinisk miljö, inte i något pilotprojekt "på sidan om", och utvecklas tillsammans med vårdpersonalen i VLL samt externa samarbetspartners i form av bolag, forskare eller andra aktörer.

– Vi vill öka möjligheten till test och implementering av ny teknik och nya arbetsätt, som bygger på verkliga behov i vårdverksamheten, säger landstingsdirektören Anders Sylvan.

Forts nästa sida >>



Personalen på MAVA är delaktiga i utformningen av sin arbetsplats som Innovationsklinik

REPRESENTERAR OLIKA DELAR AV VÅRDEN

VLL avser att etablera cirka sju Innovationskliniker: tre kliniker på Norrlands universitetssjukhus, minst tre hälsocentraler som ska representera tätort, glesbygd samt tätortsnära glesbygd, samt en tandvårdsklinik. Innovationsklinikerna är utvalda utifrån att de dels representerar de olika delar som utgör landstingets vårdverksamhet, samt att personal och ledning på de utpekade klinikerna har ett uttalat engagemang för utvecklingsfrågor.

I ett första steg etableras de tre första Innovationsklinikerna: Medicinsk Akutvårdsavdelning (MAVA) vid Norrlands universitetssjukhus (Nus), Bjurholms Hälsocentral samt Idun, Folk tandvårdens nya cityklinik som har ambitionen att bli "världens smartaste tandvårdsklinik" och öppnas i Umeå maj 2018.



Cecilia Mattsson
överläkare och verksamhetschef vid
Medicincentrum på Nus

AVGÖRANDE FÖR FRAMTIDEN

– Vi måste möta framtidens digitalisering och det kommer att kräva nya arbetssätt. Patienterna ska få den bästa vården med den modernaste tekniken, säger tandvårdsdirektör Per Tidehag.

Cecilia Mattsson, överläkare och verksamhetschef vid Medicincentrum på Nus, som inkluderar MAVA, delar den bilden.

– I det långa loppet är det avgörande för verksamheten att vi ändrar på arbetssätt för att klara verksamheten. Det skulle öka patientsäkerheten och även bidra till klinisk forskning, vilket skapar förutsättningar för att vi ska fortsätta vara en universitetssjukvårdsenhet.



Inom ramen för innovationsarbetet hoppas MAVA kunna utveckla både digitalt stöd och nya arbetssätt för sitt arbete med svårt sjuka patienter - och ser redan att satsningen gjort skillnad.

– För oss betyder det mycket att bli innovationsklinik, vi har redan märkt av en betydande förändring på avdelningen. Stämningen är mer positiv, vi har mer sökande och personalen kommer med nya idéer -

det har lösgjort energi att se att man "blir satsad av på", säger Cecilia Mattsson.

Målet är att vidareutveckla ett sätt att systematiskt identifiera problem och behov, ta fram relevanta beslutsunderlag och metoder för implementering och uppföljning, enligt den processmodell som VLL Innovation tagit fram.

**KONKRETA FRÅGOR SOM INNOVATIONS-
KLINIKERNA SKA UNDERSÖKA**

- Kan vi genom att matcha vårdens behov med industrins kompetens gemensamt hitta nya bättre lösningar?
- Hur designar vi organisation och arbetssätt för att kunna ligga i framkant, både tekniskt och kompetensmässigt?
- Hur kan vi utveckla en god vård i en ständigt föränderlig utvecklingsmiljö?
- Hur kan systematiskt överföra kunskap mellan landstingets olika nivåer?
- Kan vi korta utvecklingstiden för ny teknik och arbetssätt – och snabbare få resultat som når ut till patienterna?

VÄSTERBOTTEN SOM INNOVATIONSMOTOR

Etableringen av innovationskliniker blir startskottet för Västerbottens läns landstings roll som landets första Innovationsmotor.

Det nationella projektet "Innovationsmotorer – stöd för förbättrade vårdprocesser" vill utveckla Hälso- och sjukvården i Sverige, då vi idag riskerar att tappa mark inom sektorn; både vårdgivare och näringsliv. Syftet med satsningen är att bättre använda den kunskap och erfarenhet som finns i sjukvården, och att förbättra samverkan, för att stärka sektorns roll som motor för utveckling av nya metoder och produkter.

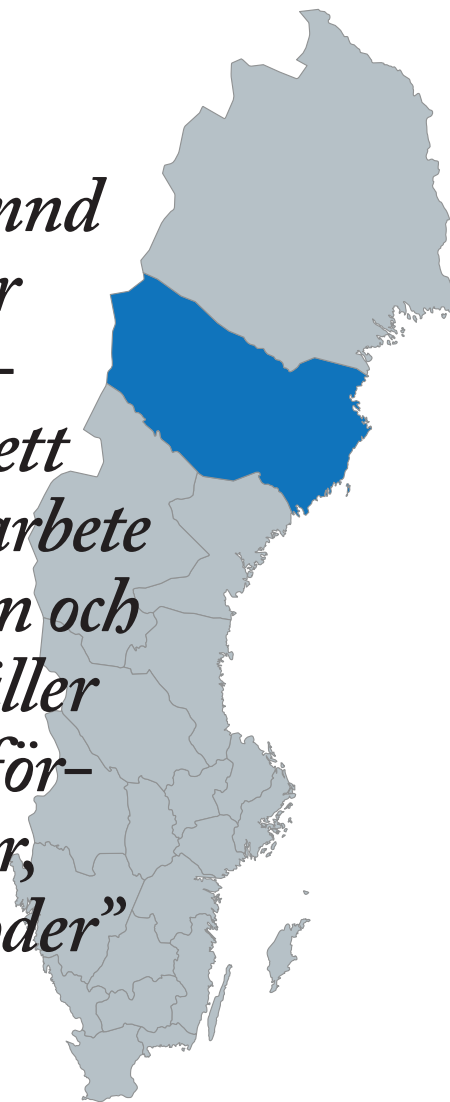
Projektet Innovationsmotorer har initierats av Swedish Medtech, pågår 2017–2020 med finansiering av Vinnovas strategiska innovationsprogram Medtech4health.

Fokus ligger på att utveckla verksamhetsnära metoder, arbetssätt och processer – insatser som förbättrar för vårdpersonal och patienter.

- De med bäst kunskap om vårdens problem och utmaningar är vården själva, men lika väl som att ta tillvara utvecklingskraften i vården, ska utvecklingskraften hos andra parter, såsom forskare hos företag och akademi, tillgängliggöras vården och patienterna, säger Anna Lefevre Skjöldebrand, VD för Swedish Medtech.

Det nationella projektet fokuseras främst på landsting med universitetssjukhus, som redan har visat på möjligheter och har förutsättningar för att vara Innovationsmotorer. Västerbottens läns landsting utnämndes till den första Innovationsmotorn i Sverige. Det långsiktiga målet för projektet är att identifiera och utveckla en rad goda exempel som kan utgöra idéspredare till andra landsting och regioner.

”För att bli benämnd Innovationsmotor behöver verksamheterna utveckla ett systematiskt samarbete mellan sjukvården och företag när det gäller utveckling och införande av produkter, processer och metoder”



”Vi ser att betydelsen av samverkan för att Sverige ska gå framåt är en insikt som nu sprider sig inom Life Science-sektorn. Fler och fler, regioner, universitet och företag, samordnar sig om förslag de vill genomföra. Västerbotten har kommit långt i sitt arbete.”

- Anders Lönnberg, regeringens life science-samordnare 2015-2017

”Den här sektorn är en stor och viktig del av svensk exportindustri och en viktig del för hela samhällsutvecklingen”

Jenni Nordborg, chef för det nya permanenta life science-kontoret i Sverige samt direktör för avdelningen hälsa på Vinnova