

Utvärdering av Västra Götalandsregionens Innovationsfond

Rapport från Oxford Research AB



Knowledge for a better society

Oxford Research tar fram kunskapsbaserade beslutsunderlag åt kunder i offentlig sektor.

Vi är specialister inom samhällsvetenskapliga analyser, utvärderingar och strategier med fokus på två breda områden: Regional utveckling och näringslivsutveckling samt välfärd (arbetsmarknad, hälsa, omsorg och utbildning)

Vi arbetar tvärvetenskapligt och kombinerar tre kompetenser: akademisk kunskap och metod, strategisk förståelse samt förmåga att kommunicera på ett effektivt och tydligt sätt.

Våra kunder finns framför allt inom offentlig sektor på lokal, regional, nationell, nordisk och europeisk nivå. Oxford Research är en del av Oxford Group och European Network for Social and Economic Research (ENSR).

Oxford Research AB

Norrlandsgatan 11
111 43 Stockholm
Sweden
(+46) 8 24 07 00
office@oxfordresearch.se
www.oxfordresearch.se

Utvärdering av Västra Götalandsregionens Innovationsfond

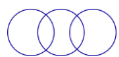
Rapport från Oxford Research AB för Västra Götalandsregionen

Ansvarig för rapporten

Ylva Grauers Berggren
ylva.grauers@oxfordresearch.se
Mobil +46 702 96 54 49

Rapporten framtagen av

Ylva Grauers Berggren
Johan Peck
Thomas Westerberg
Louise Fabricius
Maja von Beckerath



Oxford Researchs venndiagram representerar hur vi kombinerar våra tre kärnkompetenser – akademisk kunskap och metod, strategisk förståelse samt kommunikation – när vi arbetar för kunskap för ett bättre samhälle.

Förord

För att ta vara på medarbetares och verksamheters innovativa idéer avsätter hälso- och sjukvårdsstyrelsen i Västra Götalandsregionen (VGR) 20 miljoner kronor per år till utlysningen av Innovationsfonden. Pengarna ska hjälpa verksamheter och deras medarbetare att utveckla, testa, utvärdera eller implementera nya innovativa produkter, processer, tjänster, organiseringar eller metoder inom hälso- och sjukvården i VGR.

Sedan starten 2016, har Innovationsplattformen varit ansvariga för att lysa ut Innovationsfondens medel, samt bidra med individuell coaching av projekt. Innovationsplattformen är en regional verksamhet med uppdrag att stärka VGR:s innovationsförmåga, samt säkerställa en god interaktion mellan vård, näringsliv och akademi. För mer information, besök <https://www.vgregion.se/ov/innovationsplattformen/>

Under åren 2017 – 2020 har drygt 130 unika projekt beviljats medel från Innovationsfonden i en eller flera utlysningar och fått behovsanpassat stöd från medarbetare inom Innovationsplattformen samt flera av VGR:s andra stödfunktioner. Under hösten 2020, fick Oxford Research i uppdrag att utvärdera effekten av Innovationsfonden med utgångspunkt i åren 2017 – 2019.

Det är med stor glädje som vi kan notera i denna utvärdering att Fonden på många sätt har bidragit till ökad innovationsförmåga i VGR, i regionen som helhet och framförallt i enskilda verksamheter. Vi ser också att det finns fortsatt stora behov av att stärka innovationssystemet, vilket i förlängningen behövs för att säkerställa att hälso- och sjukvården möter både dagens och morgondagens behov från patienter, medborgare och personal. Det år vi nyss lämnat bakom oss, starkt påverkat av en global pandemi, har på många sätt gjort detta tydligt. Under 2020 blev det uppenbart för hela vårt samhälle att satsningar på forskning och innovation är viktigare än någonsin, för att kunna hantera det ökade trycket på sjukvården, vända krisen och fånga möjligheten till hållbar omställning.

Många vittnar om att den kris som världen nu upplever fungerar som en accelerator för att utveckla och driva fram nya arbetssätt och innovationer. Alla är tvungna att tänka nytt och ifrågasätta gamla sanningar.

Det är av största vikt att svensk hälso- och sjukvård även i framtiden, då pandemin klingat av, fortsätter att arbeta med innovation och inte låter utvecklingen, t.ex. av digitala lösningar, saktas ner. Pandemin har krävt flera stora omprioriteringar av resurser vilket bidragit till att övrig vård som kan anstå, har fått stå tillbaka. Detta kommer behöva hanteras. Det kräver att arbetet med innovation och digitalisering inte får avstanna. Sjukvårdssektorn måste fortsätta att locka till sig och behålla förändringsvillig och kompetent personal som med starkt fokus på patientnytta och i samverkan med externa aktörer, utvecklar vården.

Innovationsfonden i VGR ser vi som en viktig pusselbit för att nå dessa mål. Dessa strategiska resurser avsätts kontinuerligt, från år till år. Detta är en viktig markering från VGR:s högsta ledning, som inspirerar vårdens innovatörer till att vilja bidra till förändring.

Göteborg, januari 2021

Lina Strand Backman
Innovationschef, chef för Innovationsplattformen VGR

Sammanfattning

Oxford Research AB har under hösten 2020 utvärderat Innovationsfonden på uppdrag av hälso- och sjukvårdsstyrelsen vid Västra Götalandsregionen (VGR). Utvärderingen har tagit del av information från dokumentation kring Innovationsfonden, projekt finansierade genom Innovationsfonden, samt har genomfört intervjuer med projektledare och personer på strategisk nivå inom Västra Götalandsregionen med god kännedom om Innovationsfondens genomförande. En enkät har distribuerats till 103 projektledare och tio fallstudier av enskilda projekt har genomförts inom ramen för utvärderingen.

Centrala slutsatser och rekommendationer riktar sig mot fyra områden:

- (a) förutsättningar, hinder och framgångsfaktorer i Innovationsfondens genomförande,
- (b) resultat och inverkan för vården,
- (c) resultat och inverkan för VGR och
- (d) koppling till övergripande mål inom VGR.

Nedan summeras utvärderingens syn på dessa fyra områden, och vad genomförandet av Innovationsfonden fortsättningsvis bör beakta.

Förutsättningar, hinder och framgångsfaktorer i Innovationsfondens genomförande

Överlag visar utvärderingen att Innovationsfondens olika delprocesser fungerar väl. Innovationsfondens delprocesser syftar här på utlysningar och stöd till projekt. Vi bedömer att genomförandet som helhet är ändamålsenligt, effektivt, och tas emot väl av de projektledare som erhållit medel från Innovationsfonden.

Utlisnings- och ansökningsprocesser uppfattas generellt positivt, liksom det stöd som Innovationsfonden ger sökande och tilldelade projekt i form av coaching. Projektledarnas egna förkunskaper och erfarenheter påverkar hur stort behov projektet har av coaching. Innovationsfonden har även arbetat för att gradvis förbättra dessa processer – något man enligt utvärderingen lyckats väl med.

Innovationsfonden är avgörande för att kunna genomföra innovationsinsatser inom vården. Orsaken är att de flesta personer och verksamheter som driver projekt saknar egen kapacitet att själva initiera och driva innovationsprojekt. Stödet från VGR-övergripande funktioner samt Innovationsfondens sammanlänkande stöd ser vi som både nödvändigt och välfungerande.

Det finns dock alltså en förbättringspotential vad gäller de VGR-övergripande stödfunktionernas förmåga att leverera stöd till projekten. Här arbetar Innovationsplattformen för att skapa ett fungerande innovationsstödsystem. Ett exempel på arbete som pågår är tydliggörandet av en innovationsprocess – ett arbete som leds av Innovationsplattformen. Denna process har bland annat som syfte att skapa en enhetlig hantering av innovationsprojekt från olika verksamheter inom VGR, till exempel VGR IT och Koncerninköp.

Resultat och inverkan för vården

Utvärderingen bedömer att Innovationsfonden tydligt bidrar till innovationsutveckling i vårdens verksamheter genom de finansierade projekten. Måluppfyllnad i projekt, progress i innovationsprocesser och implementeringsgrad för innovationer pekar tillsammans mot detta. Progress i innovationsprocesser är en indikator för kortsiktiga resultat, medan implementeringsgrad är en viktig faktor för effekter på medellång och lång sikt. Bedömningen tar i beaktande att ett enskilt fondfinansierat projekt sällan omfattar hela innovationsprocessen från idé till implementering.

Det finns många exempel på att projekt leder till konkret nytta i vården och, direkt eller indirekt, nytta för patienter. Dock är många projekt ännu i ett skede där den konkreta patientnyttan inte helt hunnit realiseras eller kunnat följas upp. Här har patientnyttor ändå kunnat identifierats genom redan implementerade förbättringar i vården, tidigare forskning på liknande områden samt informell återkoppling från kollegor eller patienter. Frekventa exempel på patientnytta ses huvudsakligen inom två områden: Dels inom nya digitala lösningar, vilket bidrar till mer tillgänglig vård, dels inom förbättrad diagnostik.

För att ytterligare stärka värdet av innovationer kan ännu mer fokus behöva läggas på hur steget ska tas från utveckling av innovation till långsiktig förvaltning. Vi ser också att Innovationsfonden bör fortsätta stötta projekt att tidigt följa upp och identifiera värdet av innovationer. Detta behöver inte alltid göras genom forskning. Projekten kan exempelvis stödjas för mer verksamhetsanknutna utvärderingar.

Resultat och inverkan för Västra Götalandsregionen

Sammanfattningsvis bedömer vi att Innovationsfonden stärker innovationsförmågan inom VGR. Innovationsfonden har varit avgörande för möjligheten att utveckla innovationer i form av de finansiella medel som tilldelats. I flera fall har Innovationsfonden även indirekt varit avgörande genom att skänka legitimitet, stärka kunskap och/eller höja medvetenhet om innovationsarbete. Innovationsfonden upplevs även ha ett signalvärde bland verksamheterna inom VGR, då den visar att det finns en vilja hos VGR att se större inslag av innovationsutveckling inom vårdens olika verksamheter.

Hur pass mycket den generella innovationsförmågan i verksamheterna stärks av att driva fondfinansierade projekt varierar utifrån verksamhetstyp. Den ökade innovationsförmågan samt ny kunskap och förståelse för möjligheterna att bedriva innovation är också ofta begränsad till de som arbetat med innovationen.

Vår bedömning är att Innovationsfonden även stärker VGR:s varumärke och attraktivitet som arbetsgivare. Anledningen är främst att medarbetare uppfattar att det finns ett stort värde att de ges utrymme för att utveckla sin egen verksamhet eller testa idéer som kan leda till bredare förbättringar.

Innovationsfonden skapar även nya kontakter och samarbeten inom ramen för projekten. Vi bedömer att en stor fördel med dessa samarbeten är att de uppstår kring konkreta projekt och växer fram ur riktiga behov, vilket bidrar till att långsiktiga samarbetsformer kan etableras.

Koppling till övergripande mål inom Västra Götalandsregionen

Innovationsfonden ska främja innovation ”botten upp”, vilket är både en styrka och leder till vissa svårigheter. Fördelen är att Innovationsfonden främjar en innovationskultur inom VGR, och sänker trösklar för kliniker och andra som annars inte fått möjlighet att bedriva innovationsarbete. Samtidigt kan det leda till en svagare strategisk förankring av projekt, och göra det svårare att få resultat som möter strategiska behov, exempelvis Omställningen¹ och Framtidens vårdinformativmiljö².

Detta har uppmärksammats och gjort att Innovationsfondens granskningsprocess tagit in stöd av kompetenser av strategisk karaktär såsom exempelvis personer från Omställningen och Framtidens vårdinformativmiljö. Den strategiska granskningen har bidragit till att fler projekt får en strategisk förankring.

Många projekt har en tydlig koppling till Omställningens mål, inte minst digitalisering. Dock har projekten inte nödvändigtvis tagits fram med Omställningens mål för ögonen, utan dessa kopplingar har ibland gjorts i efterhand. Varje enskilt projekt har ofta en begränsad inverkan utifrån strategiska mål, men aggregerat bidrar projekten till att exempelvis höja digital kompetens inom många olika verksamheter. Stärkt innovationsförmåga kan också ses som ett processmål, en typ av möjliggörare, som i sin tur bidrar till Omställningen. Vi ser att det är viktigt att beakta hur medarbetardriven innovation och strategisk styrning bör balanseras i framtiden. Det är betydelsefullt för att sammanlänka den medarbetardrivna innovationen med den strategiska styrningen och vice versa.

¹ Västra Götalandsregionen (2017) *Strategi för omställning av hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen*.

² Västra Götalandsregionen (2018, *Programplan FVM (Framtidens vårdinformativmiljö)*)

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Uppdragets syfte och frågeställningar	1
1.2 Metod	1
1.3 Disposition	2
2. Förutsättningar, hinder och framgångsfaktorer i genomförandet	2
2.1 Utlysning- och ansökningsprocess fungerar väl	3
2.2 Stöd till projekten behövs	3
2.3 Projektägande organisationers egna förutsättningar	4
3. Resultat för innovation i vården	5
3.1 Projekt möjliggör innovationsprocesser	6
3.2 Uppnådda nyttor för vård och patient	7
4. Resultat och inverkan för Västra Götalandsregionen	9
4.1 Stärkt innovationsförmåga för många projektägare	10
4.2 Möjlighet till innovationsarbete stärker attraktivitet	11
4.3 Samverkan och samarbeten utvecklas av projekt	12
5. Koppling till övergripande mål inom Västra Götalandsregionen	13
5.1 Projekt kopplar till vårdens omställning	13
5.2 Fokus på innovation botten upp	14
6. Slutsatser	14

Figurer

Figur 1: Projekt som nyttjat VGR-gemensamma funktioner i genomförandet.	4
Figur 2: Stegförflyttning i innovationsprocessen.	7
Figur 3: Förbättringar i verksamheten.	8
Figur 4: Identifierbar patientnytta.	8
Figur 5: Projektens påverkan på arbetsgivarattraktivitet	12

1. Inledning

Oxford Research AB har på uppdrag av hälso- och sjukvårdsstyrelsen (HSS) vid Västra Götalandsregionen utvärderat den Innovationsfond HSS beslutade om år 2016. Resultatet av uppdraget redovisas i denna utvärderingsrapport samt genom två fristående promemorior där den ena utgör ett metod-PM och den andra ett fallstudie-PM.

1.1 Uppdragets syfte och frågeställningar

Uppdragets syfte är att genomföra en effektutvärdering av Innovationsfonden. Effektutvärderingens **huvudfrågor** är:

- vilken är Innovationsfondens måluppfyllnad? - hur väl har respektive steg i effektlogiken uppnåtts med avseende på behovsanalys, aktiviteter, utfall och resultat?
- vilken potential för effekter finns och har funnits? - vilka förutsättningar behövs och har funnits för att effektlogiken ska realiseras?

Som stöd för utvärderingen har **specifika frågeställningar** knutits till de två huvudfrågorna:

- hur väl svarar Innovationsfonden mot övergripande strategiska behov?
- vilka stödprocesser har funnits för att ge projekten förutsättningar att nå effekt?
- har utlysning- och urvalsprocessen varit ändamålsenligt utformad?
- vilka utfall och resultat har uppnåtts inom Innovationsfondens utlysningar?
- hur väl svarar enskilda projekt mot Innovationsfondens övergripande mål?
- vilka förutsättningar har projekten haft att bidra till önskade mål och effekter?
- vilka konkreta resultat och effekter (nyttor) har uppstått i projektens genomförande?
- i vilken utsträckning har projekten bidragit till vårdens utveckling?

1.2 Metod

Uppdraget genomfördes under hösten 2020 som en teoribaserad effektutvärdering. Metoden utgörs av kvalitativ triangulering vilket innebär att information har hämtats från semistrukturerade intervjuer, en enkätundersökning, dokumentstudier och fallstudier som därefter ställts mot varandra. Samstämmiga svar mellan datakällor kring en frågeställning förstärker svarets signifikans. Skillnader i svar mellan datakällorna minskar istället svarens robusthet, samtidigt som skillnaden indikerar behov av fördjupade analyser kring orsakerna bakom skillnaderna.

Datainsamlingen har genomförts i två spår. Det första spåret har varit fondövergripande datainsamling. Där har vi samlat in data genom intervjuer på strategisk nivå³, dokumentstudier av rapportering och statistik, samt genom en enkät som distribuerades till samtliga projekt under perioden 2017 till 2019. Det andra spåret har bestått av fallstudier från tio projekt. Där har vi genomfört dokumentstudier av rapportering samt uppföljning av projekt, och intervjuat projektledare samt enhets- och verksamhetschefer inom VGR.⁴

1.3 Disposition

Utöver det inledande kapitlet består rapporten av fyra kapitel. Kapitel 2 redogör för förutsättningar, hinder och framgångsfaktorer i genomförandet av Innovationsfonden. Kapitel 3 presenterar Innovationsfondens resultat för innovation i vården, Kapitel 4 visar på resultat och inverkan inom VGR av Innovationsfonden och Kapitel 5 redovisar Innovationsfondens koppling mot övergripande mål inom VGR. I Kapitel 6 ges våra övergripande slutsatser från utvärderingen.

2. Förutsättningar, hinder och framgångsfaktorer i genomförandet

Detta kapitel återger observationer från utvärderingen gällande Innovationsfondens genomförande under perioden 2017–2019. Med genomförande avses processer och aktiviteter som Innovationsfonden omfattar, och de förutsättningar projekten som är finansierade av Innovationsfonden har för att nå goda resultat. För att utvärdera Innovationsfondens genomförande har vi fokuserat på tre nyckelfaktorer: (a) en välfungerande utlysning- och urvalsprocess, (b) att nödvändigt stöd ges till projekt under projektgenomförandet och (c) att projektägarna själva har tillräckliga förutsättningar i sin egen verksamhet för att genomföra projekten. I anslutning till nyckelfaktorerna presenterar vi också vilka hinder och framgångsfaktorer i genomförandet som har identifierats. Observationerna visar sammanfattningsvis följande:

- (a) Utlysning- och ansökningsprocesserna fungerar som helhet väl. Representanter för projekten lyfter utlysning- och ansökningsprocesserna som en positiv del i genomförandet av projekten, med endast ett fåtal undantag. Från intervjuerna finns inga indikationer på övergripande hinder i processerna eller flaskhalsar för Innovationsfondens genomförande.
- (b) Det stöd som Innovationsfonden erbjuder i form av innovationscoacher fyller ett behov hos de projektledare som saknar egen erfarenhet av innovationsprojekt och/eller har lägre kunskap om innovationsfrågor. Intervjuerna pekar på att stödet har varit helt nödvändigt för att dessa skulle kunna ansöka om medel och/eller genomföra projekt. Våra observationer pekar på att sammanlänknings mellan projekten och ämnesspecifika funktioner,

³ Respondenter på strategisk nivå innefattar: nyckelpersoner inom Innovationsplattformen VGR, inklusive ansvariga för själva Innovationsfonden, företrädare för VGR: s strategiska utvecklingsarbete för hälso- och sjukvården inom Koncernkontoret och företrädare för innovations- och verksamhetsutvecklingsarbetet vid ett urval av verksamheter som genomfört projekt

⁴ För en djupare inblick i teoribaserad effektutvärdering och en närmare beskrivning av de specifika datainsamlingsmetoderna hänvisar vi till metod-PM:et.

såsom VGR IT, Koncerninköp och juridik, är av stort värde. Däremot framkommer blandade intryck gällande utfallet av samarbetet med funktionerna. Vissa respondenter från projekt framför att funktionerna har varit till stor hjälp för projektets möjlighet att genomföras på bästa möjliga sätt. Andra respondenter från projekt upplever att de inte erbjudits de lösningar man hoppats.

- (c) De flesta som genomför projekten och de enheter som äger projekten saknar egen kapacitet att själva initiera och driva den typ av innovationsprocesser som Innovationsfonden möjliggör. Våra observationer visar att medel och stöd från Innovationsfonden har varit nödvändigt för att kunna genomföra innovationsinsatserna. En risk som kan identifieras i många projekt är emellertid ett starkt personberoende (såsom när en person är ensamt ansvarig för sitt projekt, utan stöd av team på enheten). Respondenterna vi talat med anser att detta lett till sårbarhet i vissa projekt, vilket i sin tur påverkat möjligheten till målluppfyllelse.

2.1 Utlysning- och ansökningsprocess fungerar väl

För att attrahera sökande till Innovationsfonden är det viktigt att utlysningprocessen är väl utformad och tydligt kommunicerad. Projektrepresentanterna ger goda omdömen om utlysningprocessen. Den anses vara tydlig och enkel att förhålla sig till.

Projektrepresentanterna upplever också att ansökningsprocessen är välfungerande. De som tidigare sökt medel från andra källor har påpekat att Innovationsfondens ansökningsprocess, i jämförelse med andra, är tydlig och enkel att följa. Stöd i ansökningsprocessen, i form av innovationscoacher, har varit uppskattat och underlättat för sökande. Framför allt lyfts en positiv och välfungerande dialog fram, med snabba svarstider från coacher och tydliga svar på frågor. Något som framhålls av både respondenterna från projekt och respondenter på strategisk nivå är att processerna har utvecklats under åren. Utvecklingen har lett till positiva förändringar såsom gradvis tydligare och enklare utlysningar.

Projektrepresentanterna anser emellertid att tidsramarna från besked om medel till uppstart är alltför snäva. Respondenterna anser att de korta tidsramarna riskerar att skapa praktiska hinder för genomförandet av projekt. Detta upplevs visserligen ha förbättrats, men bedöms av respondenterna likafullt ha komplicerat uppstarten av vissa projekt.

Respondenterna på strategisk nivå lyfter fram att kommunikationsarbetet är centralt för att få tillräckligt många högkvalitativa ansökningar och en bredd i ansökningarna. De visar på vilja och engagemang att utöka kommunikationsarbetet för att skapa en större medvetenhet om Innovationsfondens arbete.

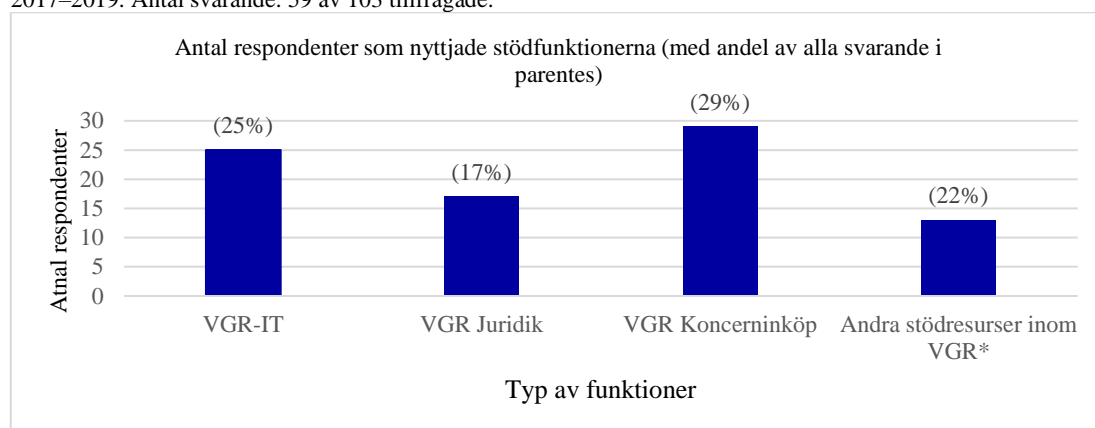
2.2 Stöd till projekten behövs

Innan projektstart och under projekttiden erbjuder Innovationsfonden stöd i form av innovationscoacher. Respondenterna ser överlag stödet från coacherna som värdefullt, men hur stor nytta det varit för enskilda projekt beror på tidigare innovationserfarenhet. För de projekt som har varit i behov av stödet, har innovationscoachen upplevts som tillgänglig och dialogen har varit snabb och effektiv.

Innovationsfonden tillgängliggör också VGR-gemensamma funktioner för projekten utifrån deras behov, se **Figur 1** nedan. Framför allt nyttjar projekten VGR Koncerninköp samt VGR

IT. Knappt en tredjedel av projekten använder VGR Koncerninköp, följt av VGR IT som en fjärdedel av projekten nyttjar. Det sistnämnda kan uppfattas som en låg siffra, givet mängden projekt inom Innovationsfonden som rör digitala lösningar. I sammanhanget är det viktigt att notera att digitaliseringsprojekt inte var lika dominerande bland de projekt som drevs under 2017, och att flera projekt vänt sig till andra IT-stöd såsom kontakt med Stöd- och behandlingsplattformen (SOB).

Figur 1: Projekt som nyttjat VGR-gemensamma funktioner i genomförandet. Källa: Enkät till samtliga projekt 2017–2019. Antal svarande: 59 av 103 tillfrågade.



*Respondenter som angett detta alternativ har i frisvar uppfattat och angett följande som andra stödresurser de nyttjat, varav somliga inte är stödresurser inom VGR i egentlig bemärkelse: Kommunal hälso- och sjukvård inom Norra Hisingens område, Koncernstaben för kommunikation och externa relationer/VGR, Hygiensjuksköterska, Gothia Forum, e-psykiatri, Stöd- och behandlingsplattformen, EBBA-teamet i Borås, verksamhetsutvecklare, ekonom, Kunskapscentrum för jämlik vård, Avdelning folkhälsa och mänskliga rättigheter samt övriga funktioner inom Koncernkontoret VGR.

Att VGR-gemensamma funktioner nyttjas i hög grad tyder på att Innovationsfonden lyckats i att tillgängliggöra dessa för projekten. Det tyder även på ett behov för funktionerna, och att samarbetet mellan vårdverksamheter och funktionerna har främjats under projekten.

Projektrespondenters genomgående uppfattning är att ingångar till de VGR-gemensamma funktionerna uppskattats. De som driver projekt uppfattar även att medvetenheten och kunskapen om dessa har blivit större. Många projektrepresentanter understryker även vikten av att deras frågor kan lyftas med sakkunniga inom områdena. Dock framkommer blandade intryck avseende utfallet av samarbeten med de VGR-gemensamma funktionerna. Något som en del projekt har upplevt är att specifika önskade lösningar inte har kunnat erbjudas. I de fall projektrepresentanterna varit mindre nöjda med det stöd de fått, har det ofta berott på svårigheter inom VGR att få till den lösning projektet önskat eller sett som mest ändamålsenlig. Detta har i sin tur ibland varit grundat i faktorer som är svåra att påverka, bland annat upphandlingslagstiftning, IT-säkerhetskrav eller liknande. De hinder som vissa av de som genomför projekt har upplevt ligger i stor utsträckning utanför Innovationsfondens uppdrag. Vissa projekt har även kunnat revidera projektplanen utifrån den information om begränsningar de fick i ett tidigt stadium.

2.3 Projektägande organisationers egna förutsättningar

Innovationsprojekten drivs ute i verksamheterna, vilket innebär att projektägande organisationers egna förutsättningar och förhållanden påverkar projektgenomförandet. Verksamhetens innovationsförmåga och -erfarenhet är exempel på sådana förhållanden. Flera

projektresponder framhåller att goda sådana förhållanden är viktiga för att kunna genomföra projekt. Praktiska aspekter som möjlighet att frigöra tid i schemaläggning och stöd från ledningen påverkar också. Det finns en stor variation i svaren från projektresponder gällande dessa aspekter, men de flesta projektledare är självkritiska avseende sin egen organisations innovationsförmåga och förutsättningar. Det har lyfts fram att det finns en avvaktande inställning till innovation och utveckling i många vårdverksamheter, och en skepsis för arbete som inte är i linje med traditionella arbetssätt. Den självkritiska bilden delas dock inte av samtliga. Framför allt anser vissa responder på chefsnivå att den egna innovationsförmågan och förutsättningarna är på en hög nivå eller på god väg att nå en hög nivå, i relation till andra liknande verksamheter man känner till. Detta gäller främst responder på chefsnivå inom mer utvecklingsorienterade vårdenheter.

En aspekt som lyfts fram av representanterna är betydelsen av att projekten är förankrade i organisationen. Exempelvis kan förankringen ske genom att ansökan skrivs under av en chef. Förankring i organisationen tidigt i processen uppfattas vara nödvändigt för att praktiska resurser ska kunna avsättas. Den acceptans för utvecklingsarbetet som projektresurserna skapas också som nödvändig för projektens genomförbarhet. Flera projekt påpekar även att Innovationsfonden har ett stort signalvärde, och ger legitimitet till arbetet. Flera responder från projekt upplever att det finns utmaningar i att driva innovationsprojekt på egen hand i sin verksamhet. De menar att dessa utmaningar har kunnat överbryggas tack vare Innovationsfonden.

På en mer praktisk nivå framkommer från intervjuerna att flera projekt varit mycket personberoende. Detta kommer till uttryck på två sätt:

Den första, positiva, sidan är att Innovationsfonden möjliggör för eldsjälarna inom organisationer att driva viktiga innovations- och utvecklingsfrågor från ett botten-upp-perspektiv. Responderna bedömer att dessa eldsjälarna inte kunnat bedriva innovationsarbetet utan Innovationsfonden som katalysator. En enskild persons idé och koncept kan därmed, genom Innovationsfonden, utvecklas till en faktisk innovation.

Det andra sidan relaterar till de risker som ett personberoende medför. Responderna menar att personberoende skapar stor känslighet i projektens genomförande. Vi noterar flera exempel på fördröjningar, när en drivande individ under en period inte kunde lägga tänkta resurser i projektet. Detta har resulterat i avstannade processer eller förskjutna tidslinjer, vilket i sin tur påverkar förmågan att nå uppsatta mål inom ramen för projekttiden. Personberoendet kan även påverka möjligheterna för projektresultaten att leva vidare på sikt, om en individ inte stannar i organisationen eller inte på egen hand förmår säkra fortlevnaden.

Innovationsfonden har under åren 2018 och 2019 aktivt arbetat för att motverka de negativa sidorna av personberoende. En del i detta har varit coaching inför ansökan, och att avråda projektledare från att endast en person bär projektet. Eftersom vår datainsamling baserar sig på projekt genomförda åren 2017–2019 är det svårt att säga om dessa åtgärder varit tillräckliga, eller om ytterligare insatser behövs.

3. Resultat för innovation i vården

I detta kapitel går vi igenom de resultat och nyttor för vård och patienter som Innovationsfonden bidrar till, främst i form av att innovationer i projekt utvecklas och nyttiggörs.

Våra observationer visar att Innovationsfonden, genom de finansierade projekten, tydligt bidrar till innovationsutveckling i vårdens verksamheter. Måluppfyllnad i projekt (ett mått på aktivitetsnivå och genomförande), stegförflyttning i innovationsprocesser (en indikator för kortsiktiga resultat) och implementeringsgrad (en viktig faktor för effekter på medellång och lång sikt) pekar tillsammans på detta. Vår bedömning tar i beaktande att ett enskilt fondfinansierat projekt sällan omfattar hela processen för att ta en innovation från idé till implementering, och att den vägen sällan är rak.

Många projekt har redan nått någon grad av implementering, antingen i tidig form i den egna verksamheten eller bredare. Det finns också många exempel på projekt som leder till konkret nytta i vården och, direkt eller indirekt, nytta för patienter. Självvärdering från respondenter från projekt visar att de i hög utsträckning ser att innovationsarbetet lett till förbättrade metoder, processer, produkter eller liknande. Projektrepresentanterna identifierar också en generell hög nytta för patienter. Undantaget är en minoritet av de projekt som inte implementerats, där man ännu inte ser någon nytta för patienten. Exempel på nytta för patienter är bland annat mer tillgänglig eller bättre vård genom nya digitala vårdformer, och nya metoder för diagnostik.

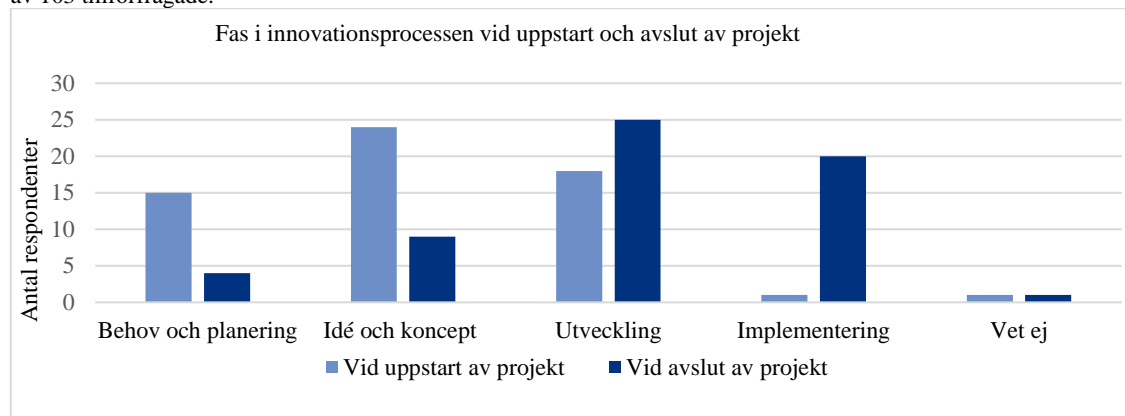
Uppföljning av innovationernas värde har dock endast skett i begränsad utsträckning, visar enkäten. Detta beror främst på den korta tiden från när vissa projekt startat till idag. Flera innovationer är i en för tidig fas för att nyttan ska ha kunnat följas upp. Många projekt står också i begrepp att genomföra uppföljningar inom kort, varav somliga var planerade till 2020 men fått skjutas upp på grund av rådande pandemi och läget i vården. Vi ser att uppföljning och utvärdering av innovationer är en fråga där Innovationsfonden arbetat med att stötta projekten, men att det också kan finnas möjlighet att ytterligare stärka de som driver projekt för att se till att nyttan av innovationer blir synliggjord.

3.1 Projekt möjliggör innovationsprocesser

Ett omedelbart resultat för projekt med finansiering från Innovationsfonden är stegförflyttning i själva innovationsprocessen. Som illustreras i **Figur 2** visar enkäten att projekten som helhet utvecklas utmed denna process under projektens gång. Stegförflyttning i själva innovationsprocessen bidrar alltså till att fler innovationer utvecklas och sedan kan komma till användning i vården. Då den här rapporten skrevs, utgick VGR från en fyrstegsmodell för innovationsprocessen, som går från behov och planering, via idé och koncept, till utveckling och till sist implementering.

I genomsnitt uppger projekten att de förflyttat sig ungefär ett steg i processen. Men spridning i svar är också stor, och vissa projekt har tagit flera steg framåt medan andra behövt göra omtag och ”backat” i processen. Vår tolkning är att detta avspeglar att ingen innovationsprocess är linjär. Det kan vara ett positivt resultat att en process behövt ”backa” ett steg, för att till exempel stärka sin behovsanalys eller utveckla sin grundidé. Stegförflyttning i innovationsprocessen behöver också tolkas utifrån att ett enskilt fondfinansierat projekt – typiskt sett med en löptid på ett år – mycket sällan kan ta en innovation hela vägen från idéstadiet till färdigutvecklad och implementerad innovation.

Figur 2: Stegförflyttning i innovationsprocessen. Källa: Enkät till samtliga projekt 2017–2019. Antal svarande: 59 av 103 tillförfrågade.



Att projekten bidrar till att ta innovationer vidare styrks också av intervjuer med respondenter från projekt, samt av projektens rapporterade måluppfyllnad utifrån sina projektmål. I Innovationsfondens årsrapporter för åren 2017 till 2019 har mellan 71 och 84 procent av projekten uppfyllt merparten av eller alla sina projektmål.

Knappt en tredjedel av projekten uppger i enkäten att de nått till en implementering av innovationen. Vi bedömer detta som en hög nivå, givet det korta tidsspannet från när projekt startade (tidigast år 2017) till idag. Enkäten visar att innovationsarbetet ännu är pågående för merparten av projekten, med eller utan stöd av Innovationsfonden, och utifrån fallstudierna är det många innovationer som fortfarande utvecklas, med sikte på en kommande implementering. Tolv procent av svarande i enkäten anger att innovationsarbetet har avslutats utan att ha nått en implementering av innovationen i verksamheten.

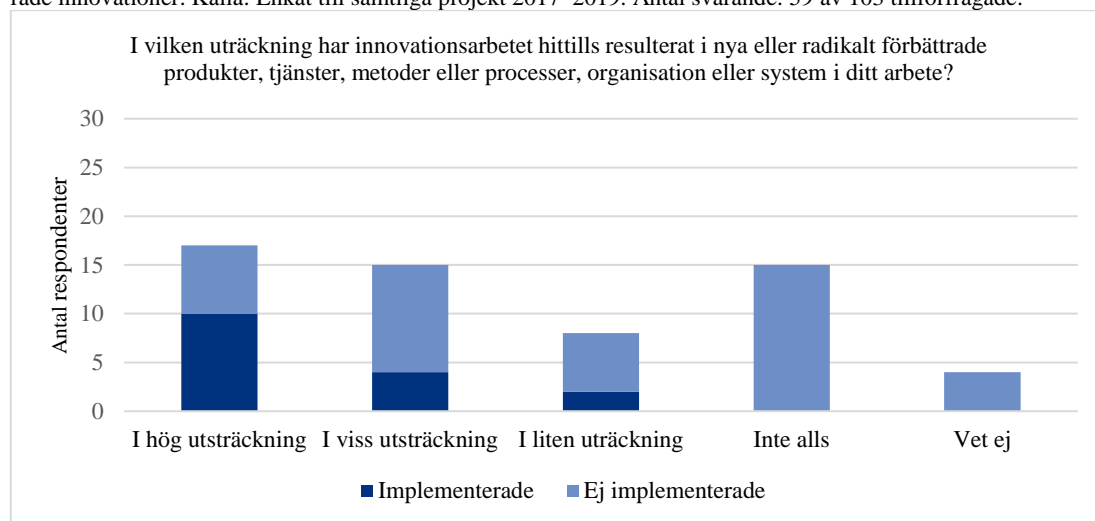
För de som nått en implementering har denna skett på olika sätt i olika projekt: (a) sömlöst, genom omedelbart förändrade processer eller arbetssätt, ibland redan under projektets löptid, (b) tidig implementering eller pilotverksamhet, oftast i den egna verksamheten, (c) breddimplementering och spridning.

Även efter att en innovation nått en första implementering finns ytterligare steg att ta för att helt realisera den potentiella nyttan. Innovationen och dess värde behöver förvaltas för att leva vidare på sikt. Detta sista steg, från färdigutvecklad innovation till långsiktig förvaltning och spridning, uppges vara stort och för många ofinansierat.

3.2 Uppnådda nyttor för vård och patient

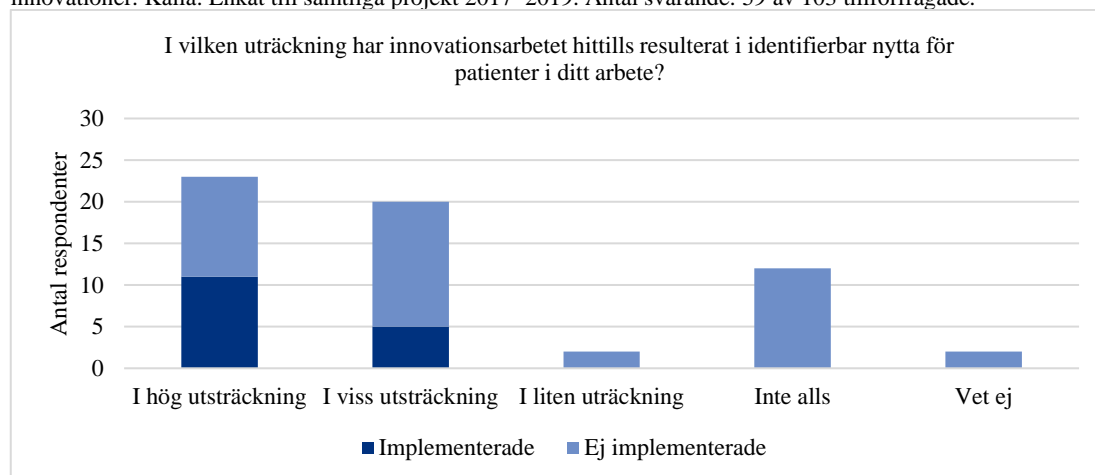
Merparten av projektrespondenterna anger att projektet ännu inte har lett till att innovationen är implementerad i verksamheten. Samtidigt syns redan flera tecken och konkreta exempel på förbättringar i vårdgivandet eller verksamheten i sig och nytta för patienter. Detta gäller även många projekt som ännu inte ser att de nått implementeringsfasen för innovationen. Utifrån enkäten anger strax över hälften av projekten att innovationsarbetet i hög eller viss utsträckning resulterat i nya eller radikalt förbättrade produkter, tjänster, metoder, eller liknande, se vidare **Figur 3**. Av projektrespondenterna som ser att detta endast skett i liten eller ingen utsträckning är den absoluta merparten sådana som ännu inte nått en implementering.

Figur 3: Förbättringar i verksamheten. Svar från respondenter uppdelade på implementerade och ej implementerade innovationer. Källa: Enkät till samtliga projekt 2017–2019. Antal svarande: 59 av 103 tillfrågade.



Den uppfattade nyttan för patienter följer ett liknande mönster. Samtliga innovationer som nått implementering identifierar patientnytta i hög eller viss utsträckning (**Figur 4**). Detta gäller också en majoritet av de icke implementerade projekten. Bland de icke implementerade projekten finns även ett antal som åtminstone ännu ej hittills nått till nytta för patienten. Totalt sett är det 75 procent som anser att de hittills nått identifierbar patientnytta i någon utsträckning, och 40 procent uppfattar att det skett i hög utsträckning.

Figur 4: Identifierbar patientnytta. Svar från respondenter uppdelade på implementerade och ej implementerade innovationer. Källa: Enkät till samtliga projekt 2017–2019. Antal svarande: 59 av 103 tillfrågade.



Sammantaget noterar vi en hög grad av nyttiggörande enligt enkäten. Det är dock viktigt att beakta att detta grundar sig på självvärdering. Från uppföljning och fallstudier ges en mer komplett bild av vilka typer av nyttor innovationsarbetet lett till. I fallstudierna finns återkommande exempel på uppfattad nytta för patienter inom två huvudsakliga områden:

1. Det första huvudsakliga området där uppfattad nytta för patienter finns är inom nya digitala lösningar. Detta omfattar projekt som tagit fram verktyg eller plattformar som tillgängliggjorts genom exempelvis Stöd- och behandlingsplattformen. De nya lösningarna är generellt framtagna som komplement till existerande vård. Man ser därför att de har förbättrat vårdens tillgänglighet, och i vissa fall även kvalitet (genom till exempel förbehandling online som förstärker behandling på plats).

2. Det andra huvudsakliga område där patientnytta uppfattas är inom området förbättrad diagnostik och/eller mer sammanhållen diagnostik för patienten, där nya metoder eller ny teknik använts, och potentiellt flera delar kopplats samman för att skapa en starkare helhetsbild vid ett tillfälle. Nyttan av detta ses bland annat som enklare vård för patienten (färre separata vårdbesök) och potentiellt bättre svar på remisser eller möjlighet att remittera patienter vidare.

Drygt en femtedel har gjort någon typ av uppföljning av innovationens värde, enligt enkäten. Många projekt anger – i enkät och fallstudier – att de nu eller inom kort kommer följa upp eller utvärdera sin innovation. Det finns även exempel på projekt som planerat utvärdering under år 2020, men där detta skjutits upp till följd av covid-19. Sammantaget pekar detta mot att tiden från projektstart till idag är för kort för att mätbara effekter i vården ska ha uppstått och kunnat följas upp.

Givet att uppföljning (ännu) inte skett för många innovationer är det ändå många projektrespondenter som själva bedömer att de kan identifiera nyttor även för patienter. Fallstudierna pekar mot att denna värdering baserar sig på ett eller fler av tre ben:

- (a) Uppfattad förbättring i vårdgivandet, det vill säga att de som har drivit projektet ser att något konkret förbättrats i deras eget arbete. Baserat på detta uppfattar de också att det innebär en nytta för patienten.
- (b) Tidigare forskning på närliggande områden, till exempel att ett projekt sett att en viss typ av lösning fungerat väl för en närliggande typ av behandling, och därför kan antas vara en nyttig innovation även inom det egna området.
- (c) Informell eller ostrukturerad återkoppling från kollegor eller patienter, det vill säga återkoppling som kommer från externa – till exempel under innovationsutvecklingens gång – men som inte samlats in eller analyserats på ett strukturerat sätt.

Uppföljning av nyttor kan vara viktigt för att visa på projektets värde, men detta måste också ske mot bakgrund av innovationernas tidsperspektiv – samt att utvärdering av innovation kan ske genom andra utvärderingsmetoder som är mer verksamhetsanknutna än forskningsanknutna. Innovationsfonden har stöttat projekten genom att ta fram en steg-för-steg-guide för utvärdering. Det kan finnas behov av att ytterligare kommunicera denna guide, och stötta och förankra hur och när uppföljning av projektets värde ska ske.

4. Resultat och inverkan för Västra Götalandsregionen

Nedan visas Innovationsfondens bredare inverkan inom VGR, särskilt för projektägare. Detta inkluderar hur innovationsförmåga i verksamheterna påverkats, om samarbeten och samverkan stärkts, och om Innovationsfonden påverkar VGR:s attraktivitet som arbetsgivare.

Sammanfattningsvis pekar resultaten på att Innovationsfonden stärker innovationsförmågan för många projektägare. Som delvis berörs i kapitel 2 uppger projektrepresentanter att Innovationsfonden har varit avgörande för möjligheten att utveckla innovationer, dels direkt i form av medel, men i flera fall också indirekt genom att skänka legitimitet, stärka kunskap och/eller

höja medvetenhet om innovationsarbete. Innovationsfonden upplevs även ha ett signalvärde genom att visa på vikten av innovationsarbete inom vården. Innovationsprojekt finansierade av Innovationsfonden fungerar också som en katalysator för nya och större projekt. Flera innovationer har fortsatt utvecklas med stöd av andra finansiärer, till exempel Vinnova.

Hur pass mycket den generella innovationsförmågan i verksamheterna stärks av att driva Innovationsfondfinansierade projekt varierar utifrån verksamhetstyp. Vår uppfattning utifrån observationerna är att skillnaderna i inverkan relaterar till verksamheternas tidigare vana att bedriva innovation och utveckling. Innovationsfondfinansierade projekt stärker innovationsförmågan mest i de verksamheter som inte har tidigare vana av att bedriva utvecklings- och innovationsprojekt.

Effekterna sprids till stor del endast till projektdeltagare, enheten som jobbar med innovationen och andra personer som deltar i innovationsarbetet. Det är ofta en begränsad spridning till andra enheter gällande exempelvis ökad innovationsförmåga samt ny kunskap och förståelse för möjligheterna att bedriva innovation. Från Innovationsfondens sida finns det dock ett stort engagemang att arbeta mer med att utveckla spridningsarbetet.

Vår bedömning är att Innovationsfonden stärker VGR:s varumärke och attraktivitet som arbetsgivare. Innovationsfonden kan i vissa fall också vara en möjliggörare för innovativa miljöer kring en enhet eller en vårdgivare, vilka i sin tur blir attraktiva arbetsplatser som stärker VGR. Innovationsfonden skapar också möjlighet till samverkan. Nya kontakter knyts och nya samarbeten upprättas inom ramen för, och tack vare, projekten. Något vi bedömer som en stor fördel med dessa samarbeten är att de uppstår kring konkreta projekt och växer fram ur riktiga behov, vilket bidrar till att samarbeten kan få fäste på lång sikt.

4.1 Stärkt innovationsförmåga för många projektägare

Innovationsfonden har en direkt effekt på möjligheten för verksamheter att bedriva innovationsarbete, då Innovationsfondens medel frigör resurser som annars inte hade funnits. Denna direkta effekt framkommer bland annat i de intervjuer som har genomförts med såväl projektledare som chefer. Vår bedömning är att denna direkta effekt är viktig, och vi noterar hur ofta projekten uppger att Innovationsfondens medel varit helt avgörande för utveckling av innovationer.

Men Innovationsfonden har också en påverkan på verksamheternas mer generella innovationsförmåga. Utav av de 59 projektrepresentanter som svarade på enkäten uppgav 88 procent att deras innovationsförmåga stärkts i någon utsträckning under projektiden. I vilken utsträckning som innovationsförmågan har stärkts varierar utifrån vilken typ av verksamhet som projekt har bedrivits inom. Inom primärvården och för regionens sjukhus, exklusive Sahlgrenska Universitetssjukhuset, uppger 45 procent respektive 55 procent att innovationsförmågan stärkts i *hög* utsträckning till följd av projekten. Hos Sahlgrenska Universitetssjukhuset och inom övriga verksamheter⁵ uppger respondenterna att innovationsförmågan har stärkts, men i en lägre grad än för primärvården och övriga sjukhus. Vår uppfattning är att skillnaderna i svar relaterar till verksamheternas tidigare vana att bedriva innovation och utveckling. Få respondenter och mycket varierade verksamheter i övrigt-kategorin gör dessa svar svårare att tolka.

⁵ Kategorin omfattar till exempel Habilitering och hälsa, Folk tandvården och Koncernkontoret.

Många respondenter från projekt uttrycker att det har fått ny kunskap och förståelse för möjligheterna att bedriva innovation inom VGR tack vare innovationsprojekten. Vi kan se att detta är en tydlig deleffekt av stärkt innovationsförmåga. Flera projekt lyfter även signalvärdet av Innovationsfonden. Innovationsfonden visar att det finns en vilja hos VGR att se en större utveckling av innovation inom vårdens olika verksamheter. Att Innovationsfonden finns bidrar till acceptans att driva denna typ av projekt samtidigt som det skapar en legitimitet för projekten.

Svårigheten med att i verksamheten kunna följa och spåra spridning av effekter är en aspekt som lyfts i fallstudierna. Exempelvis upplever respondenter från projekt att det är svårt att följa och spåra spridningen av ökad innovationsförmåga, ny kunskap samt förståelse för möjligheterna att bedriva innovation.

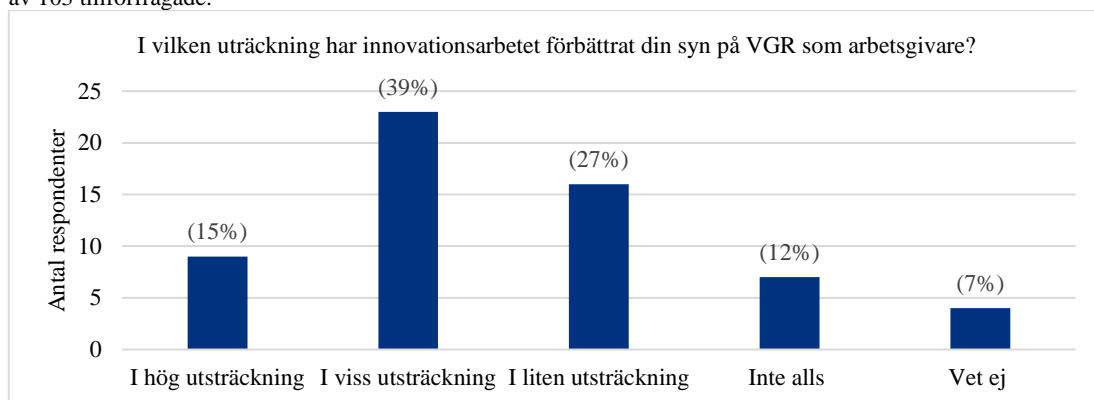
Spridningen av effekterna är ofta avgränsade till projektdeltagare, enheten som jobbar med innovationen och andra personer som deltar i innovationsarbetet. Det som vi kan se är en viss påverkan på andra man har haft kontakt med under projektperioden. Vi kan dock se att det finns ett stort engagemang från Innovationsfonden sida att arbeta mer med utvecklingen av spridningsarbetet.

Innovationsprojekten har även fungerat som en katalysator för andra och även större projekt. Bland annat har Innovationsfondsfinansierade projekt inspirerat till nya innovationsprojekt på enheterna. Flera innovationer har även fortsatt utvecklas med stöd av andra medel. 17 respondenter i enkäten uppger att innovationen har fortsatt utvecklas med hjälp av andra medel. 15 svarande har även nyttjat annan offentlig innovationsfinansiering från exempelvis Vinnova för att driva innovationsprocessen.

4.2 Möjlighet till innovationsarbete stärker attraktivitet

Att Innovationsfonden finns är något som sammantaget stärker VGR:s varumärke. Huvudanledningen är att det ses som attraktivt av medarbetare att de ges utrymme för utveckling och förbättringar som berör den egna verksamheten. Flera har påpekat vikten av att medarbetare upplever att de får utvecklas i sitt arbete. Att kunna erbjuda denna möjlighet, särskilt för de medarbetare som själva vill driva innovation, skapar reella utvecklingsmöjligheter för medarbetare. Vi kan även se att projekten förbättrar projektledares syn på VGR som bra arbetsgivare, vilket ytterligare stärker bilden av att Innovationsfonden på en aggregerad nivå har inflytande på VGR:s varumärke, se **Figur 5**.

Figur 5: Projektens påverkan på arbetsgivarattraktivitet. Enkät till samtliga projekt 2017–2019. Antal svarande: 59 av 103 tillfrågade.



Ett fåtal exempel finns på hur Innovationsfonden genom projekt möjliggjort att skapa innovativa och attraktiva miljöer kring en enhet eller en vårdgivare. Dessa blir i sin tur arbetsplatser som stärker VGR ur ett attraktivitetsperspektiv. Ett exempel är logopedmottagningen på Skaraborgs Sjukhus. Tack vare verksamhetens starka innovationsarbete – inklusive flera Innovationsfondsprojekt – och vilja att sprida sina resultat uppges man ha skapat en miljö där innovation och problemlösning blivit en del av vardagen. Vi bedömer att verksamheten på så sätt lyckats få uppmärksamhet både inom VGR och i ett nationellt perspektiv.

4.3 Samverkan och samarbeten utvecklas av projekt

Fallstudierna har pekat tydligt mot att nya kontakter knyts och nya samarbeten upprättas inom ramen för projekten. Detta har skett både mellan kollegor inom enheter, mellan olika vårdenheter, och med externa aktörer. Bredden av samarbeten visar på att Innovationsfonden möjliggör kontakter både inom och mellan professioner. Fallstudierna visar även på att Innovationsfonden förstärker samverkan såväl inom den egna verksamheten som mellan den egna och andras verksamheter. Detta styrks av enkätresultaten, där 75 procent uppges att samverkan stärkts inom den egna verksamheten och 84 procent uppges att samverkan stärkts mellan den egna och andras verksamheter. Stärkta samarbeten och samverkan inom och mellan verksamheterna kan ses som indirekta effekter av innovationsprojekten.

Vi ser att en stark fördel är att samarbetena uppstår inom ramen för konkreta projekt, snarare än en generell önskan att öka samverkan på ett allmänt plan. De växer alltså fram på ett behovsstyrt sätt. Att arbeta gemensamt kring konkreta uppgifter har fördelar, då nyttan av ökade samarbeten synliggörs och goda exempel gör att dessa kan få starkare fäste på lång sikt. Flera respondenter har uppgett att de kontakter projektet lett till även kan nyttjas i andra sammanhang framöver. Många har också fått kontakt med andra vårdenheter när intresse uppstått för deras innovation. I ett fall uppgav respondenten att man fått en tydligt stärkt teamkänsla på enheten generellt tack vare projektarbetet.

5. Koppling till övergripande mål inom Västra Götalandsregionen

Utvärderingen har undersökt i vilken utsträckning Innovationsfonden och dess finansierade projekt bidrar till att VGR når övergripande mål kopplade till vårdens och regionens utveckling.

Sammanfattningsvis kopplar Innovationsfonden och dess projekt tydligt an till de mål som återfinns i VGR:s strategi för hälso- och sjukvårdens omställning (känd som ”Omställningen”).⁶ Framför allt kopplar projekten till målsättningar om mer digitala vårdformer och mer tillgänglig vård. Dessa kopplingar kommer sig inte av att projekten tagits fram för att möta strategiskt prioriterade omställningsbehov i vården, utan har uppstått spontant eller identifierats under projektets gång. Effekten från varje enskilt projekt eller av varje enskild innovation är ofta begränsad, men tillsammans bidrar projekten till många små stegförflyttningar. Utöver detta visar utvärderingen att en stärkt innovationsförmåga, som beskrivits i kapitel 4, kan ses som ett processmål som i sin tur bidrar till Omställningen. Ska vården ställa om behöver verksamheterna ha möjlighet att tänka innovativt och ha en kapacitet att ta fram och/eller ta till sig nya lösningar som krävs för vårdens omställning. Detta är inte ett uttalat strategiskt mål, men ett medel eller verktyg som vi bedömer som viktigt för att kunna uppnå mer resultatfokuserade omställningsmål.

Sammantaget ser vi att botten-opp-processen är i linje med Innovationsfondens ursprungliga idé men vi vill betona att det finns en grundläggande avvägning att göra, mellan för- och nackdelar med mindre respektive mer strategisk styrning. Vi bedömer det även som viktigt att Innovationsfonden fortsätter sitt arbete för att nå ut brett i hela regionen kring möjligheten att söka medel, för att få en tillräcklig mängd ansökningar av hög kvalitet. Vi ser även att Innovationsfondens finansierade projekt inte alltid lyckas nå fram till de VGR-gemensamma funktionerna. För att nyttan av ”botten upp”-arbetet ska kunna realiseras är det viktigt att förtydliga att projektens lösningsförfrågningar ska prioriteras av VGR-gemensamma funktioner.

5.1 Projekt kopplar till vårdens omställning

Det är vanligt att projekt har tydlig koppling till Omställningens mål, inte minst digitalisering och att ge ännu mer tillgänglig vård. Många projekt kan också själva se kopplingar till målen, men ofta är dessa kopplingar gjorda i efterhand, snarare än att projekten tagits fram med VGR:s omställningsbehov för ögonen.

En så kallad ”strategisk granskning” sker av alla projekt som söker finansiering från Innovationsfonden. Syftet med granskningen är att bidra till att Innovationsfondsprojekt ligger i linje med regionens överordnade mål, och inte bedrivs i egna spår, vid sidan om större omställningsprocesser.

Effekten i varje projekt är ofta begränsad, men aggregerat bidrar projekten tillsammans till flera viktiga strategiska mål. Till exempel stärker många av projekten olika verksamheters

⁶ Västra Götalandsregionen, *Strategi för omställning av hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen*.

digitalisering och digitala kompetens. Att verksamheters digitalisering och digitala kompetens stärks kan stötta framtida digitalisering då det är enklare att gå från en digital lösning till en annan än att börja från början.

5.2 Fokus på innovation botten upp

Det framkommer blandade bilder av Innovationsfondens grundläggande inriktning att stötta innovation ”botten upp”, snarare än genom strategisk styrning eller inriktning av projekt och medel. Vissa informanter ser detta som ändamålsenligt då det stöttar innovationskultur och sänker trösklar för kliniker eller de med mindre tidigare erfarenhet att realisera innovationsidéer. Andra uppfattar att man inte får den kvalitet och effekt som skulle kunna uppnås med tydligare styrning.

Projektens respondenter upplever att Innovationsfondens inriktning på medarbetar- och verksamhetsdriven innovation är positivt. Medarbetar- och verksamhetsdriven innovation är där idéer till projekt uppstår ”botten upp” utifrån konkreta behov och idéer. De menar att projekten på så sätt får en tydlig koppling till exempelvis strategiska behov inom ”Omställningen”. Innovationsfonden upplevs av respondenterna därmed som ändamålsenlig på både verksamhets- och strategisk nivå. De öppna utlysningarna och enkla ansökningsförfarandena upplevs sänka trösklar för kliniskt aktiva och de med mindre innovationserfarenhet ges möjlighet att realisera innovationsidéer. Respondenterna ser att detta stärker innovationskultur och -förmåga i verksamheterna.

Samtidigt finns respondenter som pekar på botten-upp-processens svårigheter. De utmaningar som framkommer från intervjuerna är:

- (a) risk för begränsade antal högkvalitativa ansökningar ett givet år och
- (b) risk för att projekten inte tillräckligt tydligt knyter an till större omställningsprocesser inom VGR.

En till aspekt av hinder relaterade till botten-upp-processen är att projekten kan ha svårare att få ingångar till VGR-gemensamma funktioner, då det samtidigt pågår strategiskt prioriterade processer som kan ta stora resurser. Exempelvis identifierar vi VGR IT som en nödvändig funktion för att stödja många av innovationsprojekten. Samtidigt har VGR IT många andra högt prioriterade uppdrag på sitt bord. Det framkommer av intervjuer att Innovationsfonden har en viss påverkan på dessa VGR-gemensamma funktioner, genom att de uppmärksammas på att stödbehov kopplade till medarbetardriven innovation finns.

6. Slutsatser

Oxford Researchs övergripande bedömning är att Innovationsfonden är välfungerande och bidrar till innovationsutveckling i vårdens verksamheter. Oxford Research bedömer att det botten-upp-perspektiv som genomförandet av Innovationsfonden utgår ifrån väl kopplas mot det behov av innovationsinsatser som verksamheterna efterfrågar. Genom finansiering av Innovationsfonden har många aktiviteter genomförts. Under de första tre åren har drygt 130 unika projekt erhållit medel, flera av dem har även fått medel för fortsättningsprojekt för att uppnå för regionen relevanta mål. Utfallen av dessa har i allmänhet lett till en ökad förståelse för

innovationsarbetet inom VGR. Resultatet av Innovationsfonden är en starkt position såväl regionalt som nationellt vad det gäller VGR:s roll i det innovationsfrämjande arbetet i vården. Även om det är för tidigt att uttala sig om effekterna från enskilda projekt kan vi konstatera att Innovationsfonden har bidragit till en förstärkt innovationsförmåga inom VGR samt till att stärka VGR:s varumärke och attraktivitet som arbetsgivare.

Mot bakgrund av utvärderingens resultat presenterar Oxford Research följande huvudslutsatser och potentiella utvecklingsområden:

- (a) **Många Innovationsfondsfinansierade projekt har koppling till övergripande strategiska behov inom VGR, bland annat Omställningen.** För att ytterligare stärka värdet av innovationer kan ytterligare fokus läggas på hur steget ska tas från utveckling av innovation till långsiktig förvaltning. Innovationsfonden bör även fortsätta stödja projekt att tidigt följa upp och identifiera värdet av innovationer. Detta behöver inte alltid göras genom forskning. Projekten kan exempelvis stödjas för mer verksamhetsanknutna utvärderingar.
- (b) **Verksamheterna har ett stort behov av det stöd Innovationsfonden erbjuder.** I många fall har stödet varit en förutsättning för att kunna genomföra projekt. Vi ser att ytterligare systemutveckling krävs för att optimera förutsättningarna för innovation inom VGR.
- (c) **Flera projekt drivs av en enskild person.** Detta kan skapa ökad sårbarhet i projektets genomförande. Vi ser flera exempel på fördröjningar, när en drivande individ under en period inte kunde lägga planerade resurser i ett projekt. Innovationsfonden bör fortsätta skapa medvetenhet hos projekten om hur de kan undvika personberoende.
- (d) **Innovationsfondens utlysning- och urvalsprocess är ändamålsenlig.** Samtidigt bedömer vi att det finns en utvecklingspotential gällande utlysningprocessen, med en mindre snäv tidsram från besked om medel till uppstart.
- (e) **Botten-upp-processen är välfungerande men riskerar att leda till för få högkvalitativa ansökningar.** För att motverka risken att endast ett begränsat antal högkvalitativa ansökningar inkommer ett givet år bör Innovationsfonden fortsätta sitt befintliga arbete för att nå ut till bredare kring möjligheten att söka medel.
- (f) **Projektets genomförande har lett till resultat för vården och för VGR som organisation.** Däremot är spridningen av effekterna ofta begränsad till projektdeltagare, enheten som jobbar med innovationen och andra personer som deltar i innovationsarbetet. Här finns potential för Innovationsfonden att se över hur de eventuellt kan stödja en regional spridningsprocess för att bättre ta tillvara projektens resultat.