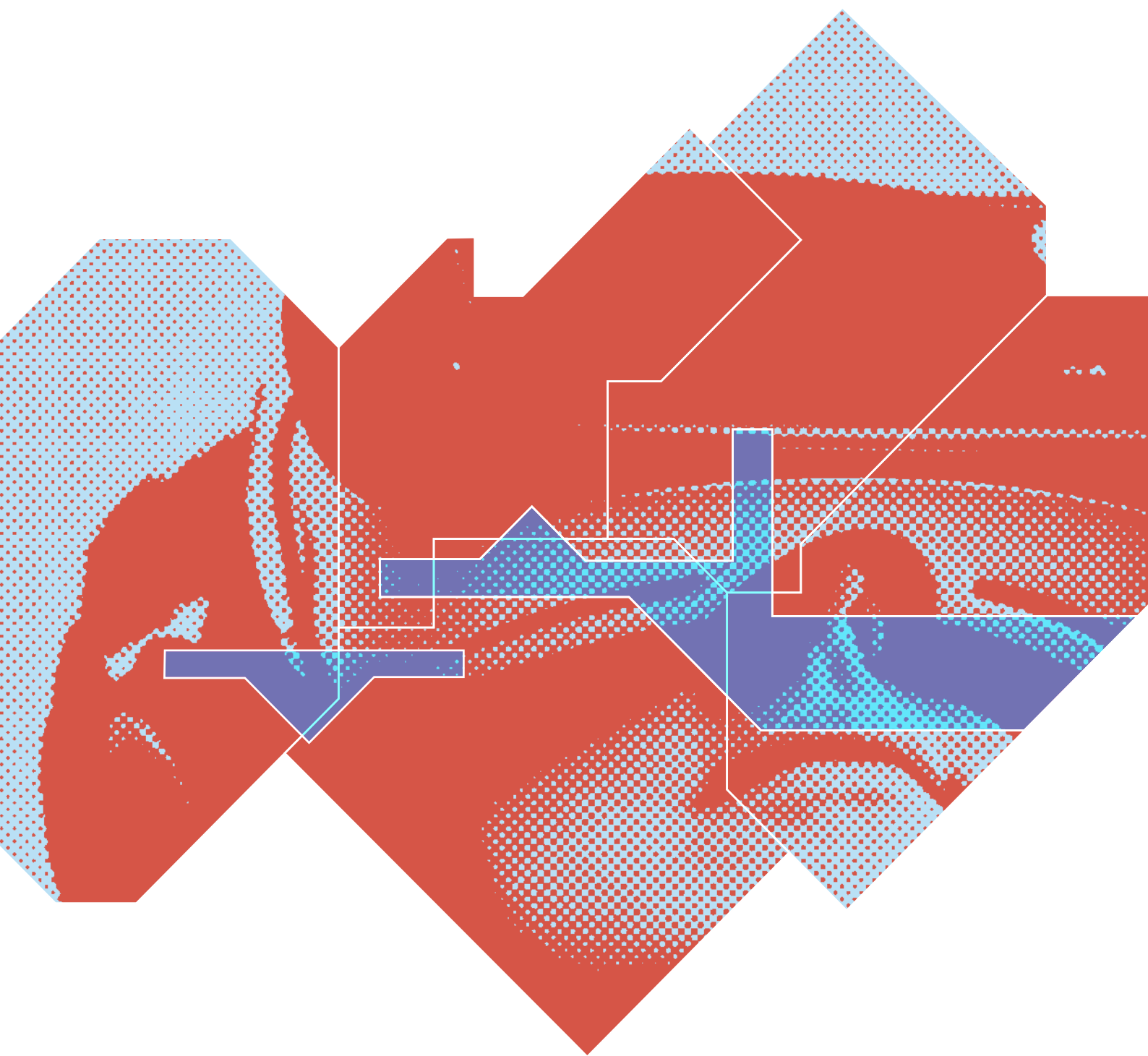
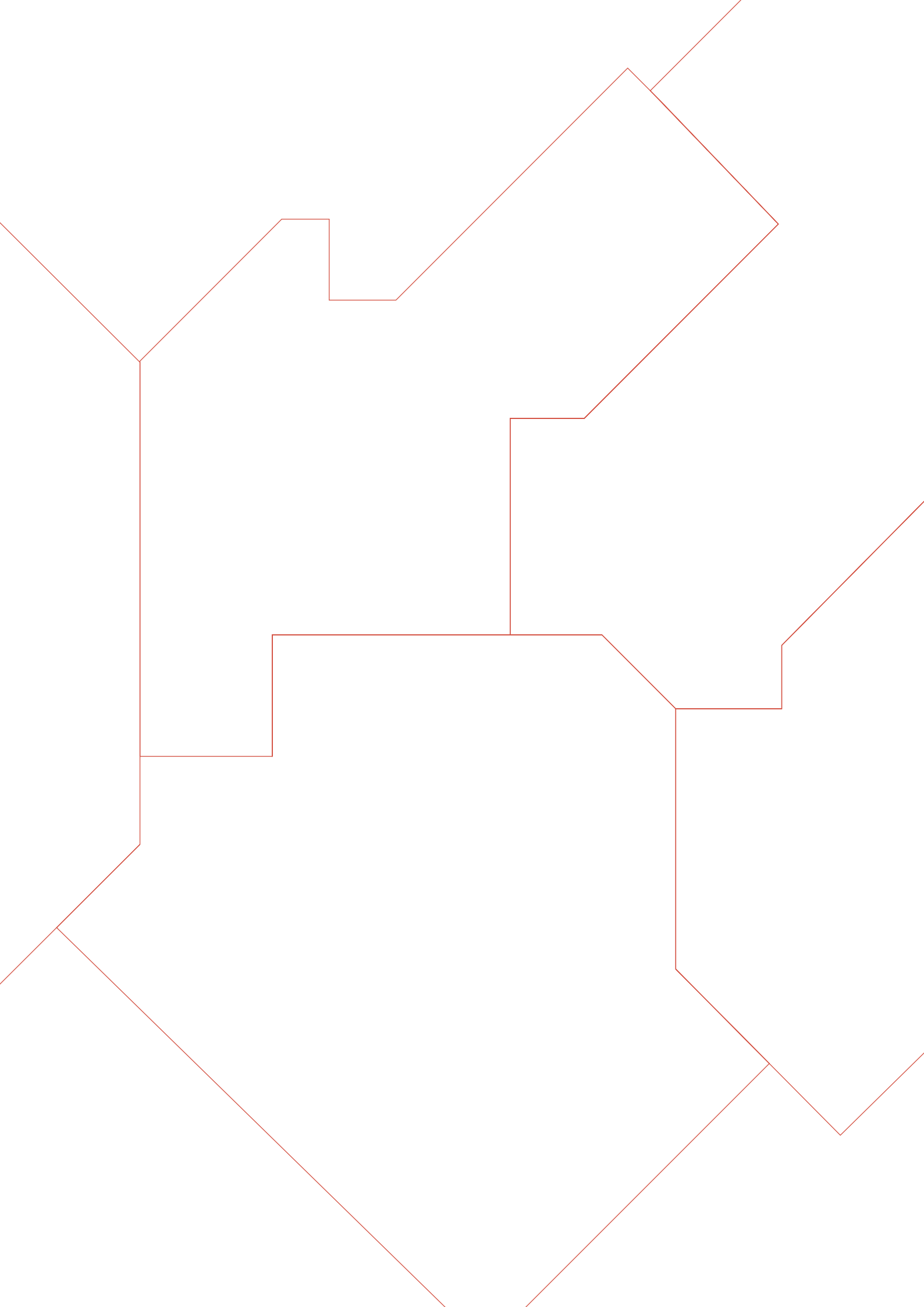




Innovation i allmänhetens tjänst

Erfarenheter och fortsatta vägar för stärkt
innovationsförmåga i fem län – Stockholm,
Uppsala, Västmanland, Örebro och Sörmland.



Förord

Stockholm-Mälardalens välstånd bygger på framgångsrika, innovativa företag. ABB, Astra-Zeneca, Ericsson, H&M och Scania är några av de stora företag som sprungit ur regionens kreativitet och innovationskraft, men listan skulle kunna göras mycket längre – och väl så viktiga som de multinationella jätteföretagen är alla de tusentals små och medelstora företag som bär den svenska ekonomin.

Men hur uppstår dessa framgångsrika företag? Vad kan vi göra för att skapa förutsättningar för innovationer och entreprenörskap? Hur kan näringsliv, akademi, kommuner och lands-ting samarbeta? Vad kan vi göra för att attrahera innovativa människor och hur kan innovationerna omvandlas till jobb runt om i vår region?

När Mälardalsrådets styrelse för drygt ett år sedan tillsatte en politisk arbetsgrupp var syftet att bidra till ökade förutsättningar för samsyn och samverkan kring regionens utmaningar inom forskning och innovation. I arbetsgruppen har Torbjörn Ahlin (C), Lorena Delgado (V), Tomas Eriksson (MP), Daniel Forslund (L), Helena Hagberg (L), Karl Henriksson (KD), Tomas Högström (M), Patric Johansson (M), Ibrahim Khalifa (S), Bertil Kinnunen (S), Anna-Karin Klomp (KD) samt Irén Lejegren (S) ingått. Tiina Kikerpuu och Andreas Pernblad har varit ansvariga för arbetet inom Mälardalsrådet.

Arbetsgruppens uppdrag var att skapa medvetenhet kring vad den politiska ledningen kan agera på – vad görs, vad görs inte – och hur man kan dra nytta av aktörer i innovations-systemet. Hur kan man genom samverkan stärka en miljö som främjar forskning och innovation i Stockholm-Mälardalen? Hur kan denna miljö bidra till ökade förutsättningar för internationell konkurrenskraft och för hållbara lösningar på samhällsutmaningar?

För oss i arbetsgruppen har det varit en spännande resa att med studiebesök, seminarier, konferenser och inbjudna föreläsare skapa oss en bild av hur läget är idag och hur det borde utvecklas.

Vi vill tacka alla som på olika sätt deltagit i arbetet och bidragit till denna rapport, som vi hoppas ska ge användbara insikter i de utmaningar som innovationssystemet står inför men också goda exempel som kan inspirera aktörer att hitta nya, innovativa lösningar och därigenom bidra till förbättrad internationell konkurrenskraft.



Stockholm, juni 2017

Karl Henriksson
ordförande i Mälardalsrådets arbetsgrupp för Främjande av innovationsmiljöer
i Stockholm-Mälardalen



I korthet

Innovation handlar om att möta dagens och morgondagens behov med nya lösningar som omsätter idéer i verklig förändring för människor, organisationer och samhällen.

VARFÖR BEHÖVS ÖKAD INNOVATIONSFÖRMÅGA?

- Möta samhällsutmaningar inom bland annat klimat, miljö, hälsa, säkerhet och livsmedelsförsörjning. Aktörer på alla nivåer behöver samverka för att utveckla nya lösningar.
- Skapa attraktiva platser att leva, bo och verka i, med starka företag och hållbar tillväxt för ökad internationell konkurrenskraft.
- Säkerställa framtida välfärd för medborgarna i en komplex och snabbt föränderlig omvärld.



3 DIMENSIONER

Det offentliga åtagandet för ett starkt innovationsklimat på statlig, regional eller kommunal nivå omsätts i praktisk politik i tre dimensioner:

- Väl fungerande ramvillkor
- Utveckling av metoder och förutsättningar
- Direkta insatser genom innovationsstödssystemen

Lärdomar från åtta exempel på innovation i offentlig verksamhet



Oxelösunds kommun – att sätta sig in i brukarens perspektiv

- Utgå från ett genuint behov
- Involvera ledningen tidigt
- Att arbeta brukardrivet ger arbetsglädje

Region Uppsala och Innovation Akademiska – idéhantering för kulturförändring

- Reglera ägandet
- Fokusera på behoven
- Innovationsarbete behöver ett långsiktigt åtagande

Region Örebro län, Region Västmanland, Örebro universitet, ALMI Mälardalen och Innovationssluss 2.0 – samverkan över länsgränsen

- Regioner med olika förutsättningar lär av varandra
- Projektform kan innebära stora utmaningar
- Gemensamma behov över länsgränserna

Sollentuna kommun – medarbetardriven innovation genom digitalisering

- Börja i liten skala
- Ta tillvara eldsjälarna, involvera ledningsansvariga
- Nya arbetssätt kostar

Stockholms läns landsting och SLL Innovation – strukturerad innovationsledning

- Tydlig strategisk inriktning
- Ekonomiska resurser kan bygga kultur
- Bygg ett systematiskt innovationsledningsarbete

Södertälje kommun och Matlust – systemtänk kring mat för ökad hållbarhet

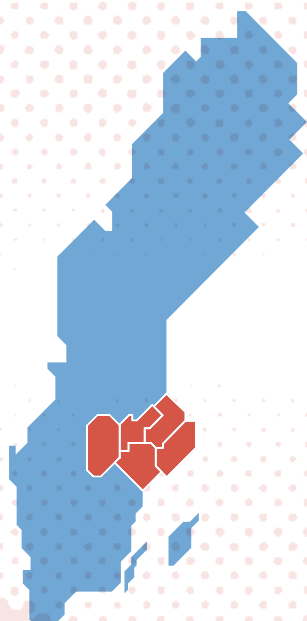
- Bygg på befintliga kompetensområden och resurser
- Arbete för ökad hållbarhet förutsätter systemtänk
- Tydliga mål från politisk nivå

Västerås stad och MISTEL – kommunikation och samverkan ger styrka

- Lär genom att göra
- Kontinuerlig kommunikation
- Säkerställ ett gemensamt budskap

Örebro kommun och Ängens innovationslägenhet – mötesplats föder kreativitet

- Tydlig rollfördelning och gemensamt mål
- Personligt engagemang
- Korta beslutsvägar



FORTSATTA VÄGAR MOT EN STÄRKT INNOVATIONSFÖRMÅGA I STOCKHOLM-MÄLARREGIONEN.

Ledarskap

Visa ledarskap och mod genom att tydligt prioritera det långsiktiga och strukturförändrande arbetet.

Behovsdriven innovation

Utgå från verkliga behov och prioritera innovation som kan implementeras och bidra till nya lösningar.

Samverkan

Samverka över läns-, kommun och sektoriella gränser utifrån gemensamma samhällsutmaningar.



Innovation i allmänhetens tjänst

Erfarenheter och fortsatta vägar för
stärkt innovationsförmåga i fem län
– Stockholm, Uppsala, Västmanland,
Örebro och Sörmland.





Innehåll

1. Inledning	10
Varför behövs ökad innovationsförmåga?	
2. Det offentliga åtagandet för innovation – varför, vad och hur?	12
3. Översikt över det offentliga storregionala innovationsstödssystemet i Stockholm-Mälardalen	14
4. Exempel på innovation i offentlig verksamhet	18
Oxelösund – att sätta sig in i brukarens perspektiv	20
Region Uppsala och Innovation Akademiska – idéhantering som instrument för kulturförändring	26
Region Örebro län, Region Västmanland, Örebro universitet, ALMI Mälardalen och Innovationssluss 2.0 – samverkan över länsgränsen	32
Sollentuna – medarbetardriven innovation genom digitalisering	38
Stockholms läns landsting och SLL Innovation _ på väg mot ett strukturerat innovationsledningsarbete	44
Södertälje kommun och Matlust – systemtänk kring mat som väg till hållbarhet	50
Västerås stad och MISTEL – kommunikation och samverkan ger styrka	56
Örebro och Ängens forsknings- och innovationslägenhet – mötesplats föder kreativitet	62
5. Att leda och organisera för offentlig innovation i Stockholm-Mälardalen	66
Fortsätta vägar mot en stärkt innovationsförmåga i Stockholm-Mälardalen	68
Bilaga 1. Aktörer i det offentliga innovationsstödssystemet i Stockholm-Mälardalen	70
Bilaga 2. Intervjuade personer	77
Källförteckning	78

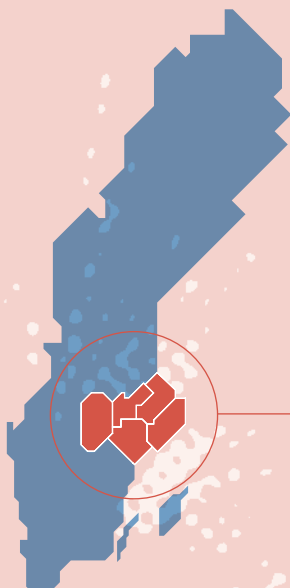


1. Varför behövs ökad innovationsförmåga?

Det finns flera skäl till att individer, företag, offentliga verksamheter och idéburna organisationer i Stockholm-Mälardalsregionen behöver öka sin innovationsförmåga.

- **Samhällsutmaningar.** Stockholm-Mälardalsregionen behöver bidra till att möta stora samhällsutmaningar inom bland annat klimat, miljö, hälsa, säkerhet och livsmedelsförsörjning. Det förutsätter att aktörer på alla nivåer – internationell, nationell, regional, lokal ner till grannskaps- och individnivå – utforskande och i samverkan med varandra utvecklar nya eller bättre lösningar.
- **Attraktivitet.** Stockholm-Mälardalsregionen ska vara en attraktiv plats att leva, bo och verka i, med växande företag som skapar arbetstillfällen, hållbar tillväxt och bidrar till internationell konkurrenskraft.
- **Välfärd.** Stockholm-Mälardalsregionen ska kunna ha den välfärd som dess invånare efterfrågar, i en komplex och snabbt föränderlig omvärld.

Innovation handlar om att möta dagens och morgondagens behov med nya lösningar där idéer omsätts till verklig förändring för människor, organisationer och samhällen.



Möta storregionala samhällsutmaningar



Leverera samhällstjänster
med kvalitet och effektivitet



Skapa hållbar tillväxt,
konkurrenskraft och jobb
i Stockholm-Mälardalenregionen



2. Det offentliga åtagandet för innovation – varför, vad och hur?

I den nationella innovationsstrategin från 2012¹ sammanställdes ramarna för det offentliga åtagandet för att stärka innovationsklimat och innovationsförmåga. Strategin baseras på svensk och internationell litteratur och praxis på temat.

I strategin angavs att ett offentligt åtagande för innovation kan motiveras med marknadsmisslyckanden, systemsvagheter eller internationell policyutveckling. Vidare fastslogs att offentliga insatser ska utformas för att vara marknadskompletterande och eftersträva högsta möjliga effektivitet i användandet av offentliga medel.

Likaså lyfte strategin fram att uppfattningen om innebörden av ett offentligt åtagande för stärkt innovationsförmåga utvecklas i takt med ökad kunskap hos beslutsfattare om hur politiska beslut påverkar innovationsprocesser i olika delar av samhället. Ytterst är det politiska och ideologiska ställningstaganden till balansen mellan offentliga och privata aktiviteter i ekonomin och samhället som sätter ramarna.

Det offentliga åtagandet för ett starkt innovationsklimat på statlig, regional eller kommunal nivå omsätts i praktisk politik i tre dimensioner:

1. Väl fungerande ramvillkor

Väl fungerande, ändamålsenliga och stabila ramvillkor, incitament och styrmedel är grunden för ett gott innovationsklimat. Exempel på sådana ramvillkor är:

- stabila offentliga finanser
- fria och öppna marknader med effektiv konkurrens
- väl fungerande handel
- regelverk och strukturer för beskattning
- finansiella marknader
- arbetsmarknad
- samhällsbyggnad inklusive infrastruktur för transport, energi, data

Även kompetens- och kunskapsförsörjning utgör ramvillkor av stor betydelse för innovationsklimatet, liksom regleringar om avtal, immaterialrätt och upphandling. Slutligen har ramvillkor som normer och attityder till nyskapande, initiativförmåga och entreprenörskap i samhället i stort också påverkan på innovationsklimat och innovationsförmåga.

¹ Regeringskansliet (2012), Den nationella innovationsstrategin. N2012.27

2. Innovation i offentlig verksamhet

Offentlig verksamhet står inför stora utmaningar till följd av den demografiska utvecklingen och förändrad efterfrågan från invånarna på offentliga tjänster. Många kommuner och regioner ser ökade svårigheter kring ekonomiska resurser och tillgång till personal med relevant kompetens. I ljuset av dessa utmaningar ökar betydelsen av att arbeta systematiskt med innovation i offentlig verksamhet.

För det första innebär ett sådant arbete utveckling av förutsättningarna för att offentliga organisationer i sig ska vara innovativa - att de ska ha en väl utvecklad innovationsförmåga. För det andra handlar det om att utveckla metoder för hur offentlig verksamhet kan driva på innovation i andra delar av samhället. Det kan bland annat ske genom att sätta politiska mål, påverka utformningen av standarder, göra offentliga data tillgängliga, genomföra upphandlingar eller utforma processer för samhällsplanering som främjar nya lösningar.

3. Direkta insatser genom innovationsstödssystemen

Direkta insatser för innovationsprocesser görs genom uppdrag till och finansiering av aktörer och aktiviteter i innovationsstödssystemen. Det kan handla om finansiering av innovationsaktiviteter och entreprenörskap, främjandeverksamhet inklusive rådgivning eller stöd till samverkansprojekt för forskning och innovation. Det kan också vara finansiering av kunskaps- och innovationsinfrastrukturer som inkubatorer, klusterinitiativ eller nätverk samt test- och demonstrationsanläggningar.

Den politiska ledningen på de olika styrnivåerna nationell, regional och lokal nivå fyller olika funktioner i dessa dimensioner. I figur 1 beskrivs en schematisk uppdelning av deras roll på de olika nivåerna.

Figur 1. Schematisk modell över några roller för den politiska ledningen på olika styrnivåer².



² Källa: Hallencreutz, D. & Lindquist, P. (2016) samt egen bearbetning

3. Översikt över det offentliga stor-regionala innovationsstödssystemet i Stockholm-Mälardalenregionen

Ett av de offentliga åtagandena för innovation är att ansvara för marknads-kompletterande och systemstärkande funktioner (se kapitel 2). Satsningar inom dessa områden innebär direkt stöd till innovationsinitiativ och innovationsprocesser hos företag, organisationer och i vissa fall även individer.

Marknadskompletterande och systemstärkande funktioner i det offentliga stödssystemet har i flera fall privata motsvarigheter. Eftersom syftet med denna rapport är att belysa möjliga politiska initiativ för att stärka Stockholm-Mälardalenregionens innovationsförmåga är beskrivningen i detta avsnitt avgränsad till de aktörer och funktioner som har offentliga uppdrag och finansiering. I bilaga 1 finns information om de olika aktörerna med tillhörande kartor som visar deras geografiska plats i Stockholm-Mälardalenregionen. Sammanställningen inkluderar inte privata finansiärer, inkubatorer eller så kallade naturliga kluster.³

Finansiärer

Denna grupp rymmer offentliga och halvoffentliga aktörer som på ett offentligt uppdrag finansierar aktiviteter, projekt och initiativ med fokus på innovation och förnyelse. I regionen finns ett stort antal initiativ som har finansiering från nationella aktörer, som Vinnova, Tillväxtverket, Formas, Forte och Energimyndigheten. Almi Företagspartner och Almi Invest är regionala aktörer som ingår i en nationell koncern. Även länsstyrelser, regioner och regionförbund tillhandahåller finansiering för innovationsrelaterade insatser, bland annat inom ramen för den Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF). Här finns också regionala finansiärer med offentligt kapital som Västmanlandsfonden och Stockholms läns landstings Innovationsfond.

Forskningsinstitut

Denna grupp samlar organisationer med ett offentligt uppdrag och finansiering, som har som huvuduppgift att bedriva forskning och i förekommande fall utvecklingsarbete. Det handlar om ett antal myndigheter som också har en roll som forskningsinstitut, exempelvis Statens veterinärmedicinska anstalt och Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI). Men även om statligt ägda bolag och av staten grundade stiftelser som Research Institutes of Sweden (RISE), Stockholm Environment Institute och Institutet för framtidsstudier.

³ Nordensky, J. (2009), Kartläggning av svenska klusterinitiativ. VR 2009:31. Vinnova, Stockholm.

Fyra av fem län i Stockholm-Mälardalen regionen representeras av någon form av forskningsinstitut eller motsvarande aktör. Ofta handlar det om ett lokalkontor eller en facilitet inom institutet med verksamhet på flera orter. Inte minst gäller detta Research Institutes of Sweden och Swerea-koncernen, det vill säga huvuddelen av industriforskningsinstitutet.

Inkubatorer

Inkubatorer syftar till att ge idébärare och entreprenörer stöd i att utveckla sitt affärskunnande i en miljö som främjar företagsutveckling. Några gemensamma drag i en inkubators verksamhet är att den under en period erbjuder en fysisk plats för företag som befinner sig i ett startskede. Detta kombineras med rådgivning och nätverk inom områden som marknadsföring, träning på att presentera och kommunicera affärsmodeller, hantering av immateriella tillgångar, utvärdering av teknik etc. En variant av inkubator är acceleratoren, som bland annat särskiljer sig genom fokus på en accelererad, dvs. snabbare, process för att ta företagets tjänst eller produkt till marknaden.

Samtliga län i Stockholm-Mälardalen regionen har en eller flera inkubatorer med hög kvalitet. Uppsala Innovation Centre har blivit utnämnd till världens tionde och Europas femte bästa universitetsnära inkubator.⁴

Innovations- och idéslussar

I syfte att öka förnyelseförmågan i offentlig verksamhet har sedan 2009 innovations- och sedermera också idéslussar växt fram i landsting, regioner och kommuner. Ursprungligen låg fokus på att stödja kommersialisering av innovationer inom hälso- och sjukvård i landstingsregioner, genom att underlätta idéhanteringen från medarbetare samt stödja företag som ville testa sina idéer i verksamhetsnära miljöer. Idag finns innovationsslussar i fyra regioner i Stockholm-Mälardalen regionen.

Konceptet har breddats till att idag även omfatta kommuner och fler politikområden, inte minst genom Vinnovas utlysningar om idéslussar i kommunal verksamhet 2016. I denna utlysning beviljades Örebro kommun och Stockholms stad projektmedel. Konceptet har även breddats mot att inkludera arbetsprocesser och organisationsutveckling som inte alltid har en kommersiell tillämpning.

Klusterinitiativ

För denna rapport syftar definieras ett klusterinitiativ som ett gemensamt projekt där näringsliv och offentlig sektor, ofta tillsammans med akademi i det som benämns Triple Helix, samverkar för att stärka tillväxten och konkurrenskraften inom ett specifikt område. Klusterinitiativen har ofta i sina inledande faser finansiering från nationella aktörer som Vinnova eller Tillväxtverket i kombination med finansiering från regionala aktörer som regionförbund eller länsstyrelser, inom ramen för deras regionala tillväxtuppdrag. Alla fem län i Stockholm-Mälardalen regionen har ett eller flera klusterinitiativ.

⁴ UBI Global (2015). Top University Business Incubators Global Benchmark 2015/16.

Kompetensnoder och samverkansplattformar

I denna breda och löst definierade kategori finns aktörer, som ofta i sin tur arbetar på mandat från andra aktörer i stödsystemet. Dessa har uppdraget att underlätta verksamheten inom ett område, t.ex. klinisk prövning eller industriell utveckling, genom att koordinera och i förekommande fall också bedriva kunskapsutveckling samt tillhandahålla gemensamma resurser och nätverk.

Koordinerande aktörer

Hit räknas aktörer som koordinerar projekt och insatser där arbetet oftast görs av andra, operativa aktörer samt sådana som har som främsta uppdrag att bygga nätverk och främja samverkan. Här finns dels regioner, regionförbund och länsstyrelser, dels olika stiftelser som STUNS och Kista Science City samt vissa av de verksamheter som bedrivs vid lärosätena.

Lärosäten

Fyra av länen i Stockholm-Mälardalen har lärosäten i de egna länen. Även om Sörmland som enda län i Stockholm-Mälardalen inte har något universitet eller högskola med säte i länet, har Mälardalens högskola ett campus i Eskilstuna. Tillsammans med Region Västmanland och Västerås stad har Landstinget Sörmland och Eskilstuna kommun också slutit samarbetsavtalet Samhällskontraktet med Mälardalens högskola.

Vid lärosätena upprätthåller staten olika funktioner för stöd till innovation baserat på idéer och kunskap från studenter, forskare och annan personal.

Holdingbolag

På initiativ av regeringen startades elva holdingbolag vid landets universitet och högskolor i mitten av 90-talet i syfte att öka samverkan mellan universitet och samhället i övrigt. Sedan dess har ytterligare sju holdingbolag tillkommit. Huvuduppgiften är att bidra till nyttiggörandet av forskning vid respektive lärosäte genom att äga, förvalta och exploatera innovativa bolag och immateriella tillgångar som grundas på forskares, ibland också studenter och annan personals, verksamhet vid lärosätet. Holdingbolagen ger förutsättningar för lärosätena att agera kommersiellt, genom att de kan ta risker och få göra vinster, till skillnad från lärosätena som är statliga myndigheter.

Innovationskontor och andra innovationsstödjande funktioner vid lärosätena

De flesta av lärosätena i Stockholm-Mälardalen har funktioner för att stötta studenter, forskare och andra anställda i att utveckla idéer till nya lösningar. En särskild kategori utgörs av innovationskontoren. I syfte att stärka lärosätenas förmåga att nyttiggöra forskningsbaserad kunskap inrättades 2009 åtta innovationskontor vid elva lärosäten (fyra lärosäten, däribland Örebro universitet, samverkade i ett gemensamt innovationskontor). Från 2013 har ytterligare fyra kontor tillkommit.

Enligt regeringens forskningspolitiska propositioner har innovationskontoren i uppgift att bland annat ge kvalificerat stöd i frågor om nyttiggörande av forskningsresultat exempelvis inom affärsutveckling, projekthantering, riskvärdering och immateriella rättigheter.⁵ De ska också skapa länkar till andra aktörer i innovationssystemet.

Rådgivande aktörer

Denna grupp omfattar aktörer som erbjuder rådgivning, i flera fall också finansieringsmöjligheter och nätverk. Individer och företag i deras innovations- och affärsutveckling. Här finns offentligägda aktörer som Almi, men också privata initiativ med offentliga bidrag som Drivhuset, Connect och Coompanion.

Science parks

Denna grupp innefattar regionens science parks. Uppdraget för en science park har traditionellt handlat om dels platsutveckling, dels näringslivsutveckling. De samlar ofta flera av de aktörer som ingår i det regionala eller lokala innovationsstödssystemet som klusterinitiativ, testbäddar och inkubatorer. På senare år har alltfler science parks också kommit att ta rollen som värd och katalysator för större innovations- och utvecklingsprojekt, inte sällan med karaktär av öppen innovation.

Testbäddar

I regionen finns ett antal testbäddar som alla erbjuder en miljö med verktyg för att underlätta utveckling av nya idéer till innovationer. Exempelvis genom att testa tidiga versioner av lösningar under förutsättningar så lika som möjligt en verklig situation. Testverksamheten involverar ofta olika intressenter som brukare, patienter, boende och personal.

⁵ Proposition 2008/09:50 Ett lyft för forskning och innovation samt Proposition 2012/13:30 Forskning och innovation

REGION UPPSALA

Innovation Akademiska

Idéhantering som instrument för kulturförändring
s. 26

Uppsala

SOLLENTUNA KOMMUN

**Medarbetardriven innovation
genom digitalisering**
s. 38

Sollentuna

Stockholm

REGION ÖREBRO LÄN, REGION VÄSTMANLAND

Innovationssluss 2.0

Samverkan över länsgränsen
s. 32

Västerås

VÄSTERÅS STAD

MISTEL

Kommunikation och samverkan ger styrka
s. 56

Örebro

ÖREBRO KOMMUN

**Ängens forsknings- och
innovationslägenhet**

En mötesplats som föder
kreativitet och efterfrågan
s. 62

SÖDERTÄLJE KOMMUN

Matlust

Systemtänk kring mat som väg till hållbarhet
s. 50

Södertälje

STOCKHOLMS LÄNS LANDSTING
OCH SLL INNOVATION

**På väg mot ett strukturerat
innovationsledningsarbete**
s. 44

Oxelösund

OXELÖSUNDS KOMMUN

Att sätta sig in i brukarens perspektiv
s. 20

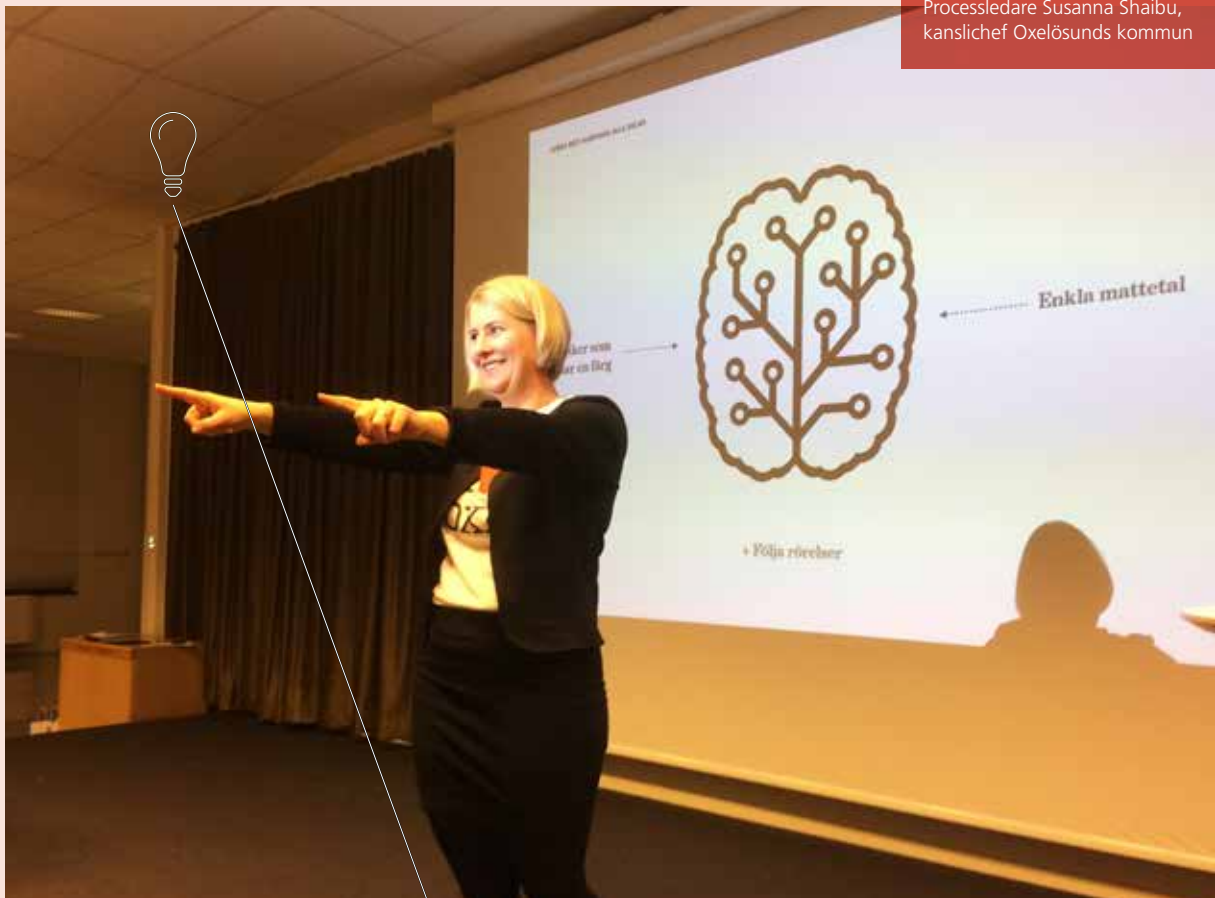


4. Exempel på innovation i offentlig verksamhet

De åtta exemplen på innovation inom offentlig verksamhet som beskrivs i detta kapitel visar hur innovation kan ske i kommunal, regional och landstingsverksamhet.

Detta är berättelserna om människorna och organisationerna som med mod, ledarskap och samverkan skapar ett ökat värde genom bättre vård, utbildning och omsorg. Till nytta för medborgare, företag och organisationer i Stockholm-Mälarenregionen.

Processledare Susanna Shaibu,
kanslichef Oxelösunds kommun



EXEMPEL: ATT SÄTTA SIG IN I BRUKARENS PERSPEKTIV

Skapa ett koncept

Namn: Information

Till för: Boende och anhöriga

Idén: Öka förståelsen för processen att flytta

Upplever brukaren här: Ökad insikt

Önskar brukaren: Kan göra fler
o bättre val av nytt
boende.

Å hur idén fungerar:

Beskriv hur lösningen används

Fyra steg, rita och berätta

1.

Artikel i tidning, intervju

2.

Mässa
Stor möte

3.

Lägenhetsvisning

4.

Mun till mun-
metoden

Foto: Oxelösunds kommun

” Det som gör den här metoden så kraftfull är att när du får de här insikterna och ser verksamheten utifrån brukarens perspektiv så tvingar det till förändring. Du kan inte gå till jobbet och göra samma sak som igår när du vet att de som bor på särskilt boende inte har makt över sin vardag. Det är så kraftfullt när du får de här insikterna.

Susanna Shaibu, kanslichef Oxelösunds kommun

OXELÖSUNDS KOMMUN

Att sätta sig in i brukarens perspektiv

En finansiell analys för perioden 2014–2030 visar att det ackumulerade effektiviseringsbehovet för Oxelösunds kommun motsvarar 241 miljoner kronor. Susanna Shaibu, kanslichef vid kommunstyrelseförvaltningen i Oxelösunds kommun kände till siffrorna. Hon visste även att kommunen hade haft låga placeringar under flera år i Socialstyrelsens undersökning ”Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?”. När hon fick en inbjudan till SKL-projektet Förändra radikalt 2014 väckte nyckelorden ”Annorlunda, bättre och billigare” ett starkt intresse. Tillsammans med kommunstrategen Lisa Sollenborn anmälde hon kommunen till SKL-projektet i syfte

att hitta en lösning på utmaningen att öka nöjdheten hos kommuninvånarna som bodde på särskilt boende (samlingsnamn för äldreboende, servicehus och korttidsboende). Susanna Shaibu och Lisa Sollenborn insåg att projektet erbjöd en metod som kunde hjälpa dem att bättre använda kommunens resurser på ett sätt som skapar ännu högre värde för medborgarna.

Utöver att ta fram en lösning på utmaningen om trivseln på särskilda boenden tillsammans med de åtta andra deltagande kommunerna, fick Susanna Shaibu och Lisa Sollenborn också i projektet en metodutbildning i tjänstedesign och brukardriven innovation.

INVOLVERADE AKTÖRER

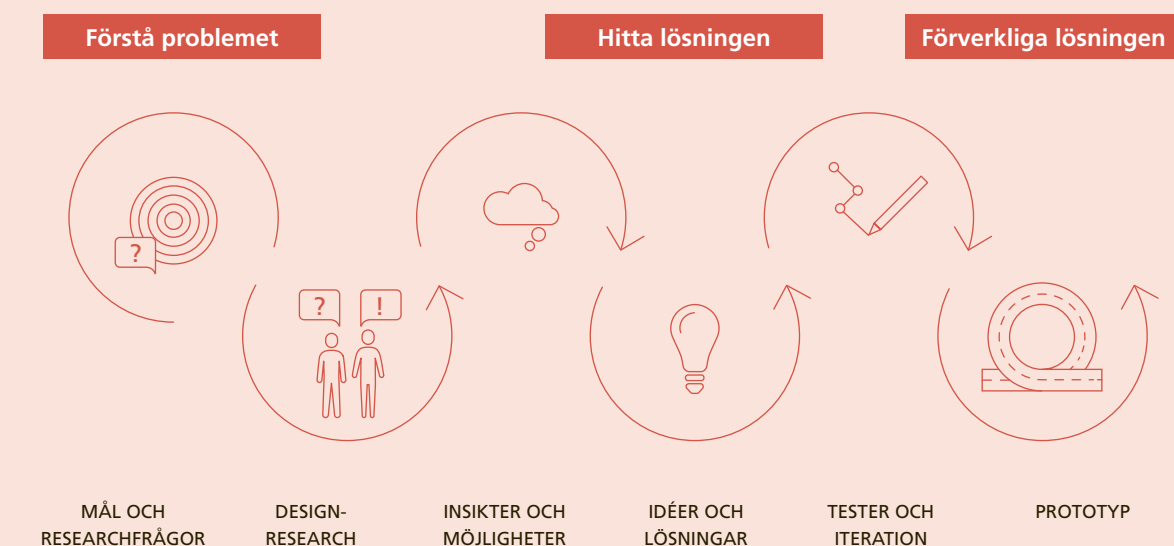
- FoU Sörmland

NÅGRA NYCKELTAL

- 29 utmaningsprojekt i kommuner och landsting i Sörmland som till och med 2017 deltagit i processen Förändra radikalt.

INTRESSANTA ÅRTAL

- 2014 SKL bjuder in till det nationella projektet Förändra radikalt. Oxelösund deltar som en av nio kommuner.
- 2015 Åtta utmaningar deltar i Förändra radikalt i Oxelösunds regi.
- 2016 Nio utmaningar från tre kommuner deltar i Förändra radikalt Sörmland.
- 2017 12 utmaningar från Oxelösund och Landstinget deltar i Förändra radikalt Sörmland.



Designprocess för Förändra radikalt.
Foto: Oxelösunds kommun

Bland det första de fick göra var att genomföra kvalitativa intervjuer. Intervjuerna visade på ett tydligt mönster:

- Brukarna upplevde att de inte hade makt över sin vardag.
- Det rådde brist på aktiva och samskapande aktiviteter.
- Den första tiden på boendet är viktig – när du flyttar in blir du presenterad för ett färdigt koncept som är format utifrån organisationens snarare än den boendes behov. Det leder till att institutionaliseringen går fort.

Idégenereringen med de andra kommunerna ledde till att man bestämde sig för att fokusera på inflyttningen. Tanken var att om boendet bättre kan ta tillvara sina blivande boendes resurser och behov innan inflyttningen så blir det lättare att skapa en aktiv vardag när personerna väl är på plats. Därför skapade man konceptet "Vi flyttar in": Personer som står i begrepp att flytta in på ett särskilt boende kontaktas i förväg. De erbjuds att få hembesök, med övernattning om så önskas, av en personal från boendet innan flytten görs. Därigenom får personalen en relation till och en bild av sin kommande brukares intressen och behov. Intrycken kan ligga till grund för ett bättre anpassat boende där dennes erfarenheter och önskemål bättre tas tillvara.

En av sköterskorna som prototypbodde hos en av sina framtida brukare uttryckte det så här: "Under mina 30 år i äldreomsorgen har jag aldrig blivit så berörd."

Genom att delta i Förändra radikalt ändrade Susanna Shaibu och Lisa Sollenborn sin syn på verksamhetsutveckling i kommunen. De såg även att de behövde jobba vidare med metoden kopplat till de utmaningar kommunen stod inför.

De skalade därför ner det nationella projektet till kommunnivå och genomförde under 2015 ett program där de ledde sina kollegor i arbetet med åtta utmaningar. Dessa spände över hela det kommunala uppdraget, inklusive verksamhet i kommunala bolag; från måltidssituationen i skolmatsalarna till frekventa felanmälningar i allmännyttan.

Inför 2016 sökte de finansiering från Vinnova för att skala upp programmet till regionnivå. De beviljades medel med följden att man kunde jobba med utmaningar från såväl Eskilstuna och Katrineholm (två projekt i vardera kommun) som Oxelösund (fem projekt). I finansieringen från Vinnova ingick medel som de deltagande kommunerna kunde använda för att ta in vikarier för de personer som deltog i projektet. Efterfrågan på dessa medel var dock inte särskilt stor, vilket kan vara ett tecken på att resursbrist ibland används som argument till varför man är tveksam inför brukardrivet förändringsarbete.

Idégenereringen med de andra kommunerna ledde till att man bestämde sig för att fokusera på inflyttningen. Tanken var att om boendet **bättre kan ta tillvara sina blivande boendes resurser och behov innan inflyttningen så blir det lättare att skapa en aktiv vardag när personerna väl är på plats.**

Att gå ut och fråga dem du är till för om hur de upplever ditt erbjudande kan te sig skrämmande. Men det är en nödvändighet i modern förvaltning. För att kunna leverera en god välfärd till brukarna krävs kunskap om hur de ser på den service som erbjuds.

Under 2017 genomförs programmet på uppdrag av FoU i Sörmland, med deltagande från Oxelösunds kommun och Landstinget i Sörmland.

En viktig insikt var att involvera ledningen redan i utvecklingsfasen för att förbereda implementeringen. En insikt var att projekt som bara involverade personer som fanns nära brukaren fick svårare i implementeringsskedet. För att nå framgång krävs ett brett engagemang från alla som berörs av arbetet. Inte

bara hos projektledarna, utan även från ledningsnivå. För att kunna nå förändring är det nödvändigt att det finns ett behov och en efterfrågan från organisationen.

Arbetet med en utmaning behöver involvera personer från flera verksamhetsnivåer samt personer som kan ge olika tvärsektoriella perspektiv på den aktuella utmaningen. En bonuseffekt av denna projektmodell är den förbättrade samverkan mellan personer från olika delar av verksamheten.

Att samla flera olika utmaningar i en gemensam process gör att mötet mellan olika perspektiv ger ökad dynamik. I exempelvis idégenereringsfasen får man själv kanske inte alltid den bästa idén om sitt eget projekt.

Foto: Oxelösunds kommun



Tillgänglighet i allmännyttan och Barn och ungas fritid.



Samskapande, tjänstedesign och brukarinvolvering är perspektiv och arbetssätt som kan integreras i verksamheterna på många fler sätt.

EXEMPEL: ATT SÄTTA SIG IN I BRUKARENS PERSPEKTIV

Även om arbetet med Förändra radikalt Sörmland har ett uttalat mandat från högsta politiska ledning finns frågor på ledningsnivå som behöver diskuteras vidare. En sådan är synen på utvecklingsarbete och hur det kan bli en central del i det dagliga arbetet. Det är svårt att tänka nytt i en hektisk vardag och det är lätt att välja upptrampade stigar när man är under stress.

En pedagogisk utmaning med att arbeta med tjänstedesign som innovationsmetod är att man i förväg inte kan säga inom vilken sektor lösningen kommer att vara. Det betyder att de som initierar ett projekt kan behöva lämna över till eller involvera andra under resans gång.

Ett exempel är den utmaning som centrala personalavdelningen i Oxelösunds kommun arbetade med. Den handlade om hur man kunde bli en mer attraktiv arbetsgivare. Genom research- och analysarbete landade man i att den största utmaningen var att timvikariernas situation var otillfredsställande. Bland annat var det inte ovanligt att flera olika verksamheter konkurrerade om samma vikarie på grund av bristande samordning. När vikarierna kom till sina arbetsplatser hände det också alltför ofta att de inte fick någon tydlig introduktion till sina arbetsuppgifter. Personalavdelningen insåg att detta var frågor som behövde hanteras på enhetsnivå. Man har därför involverat enhetschefer och samordnare

Medaljprydda deltagare från Oxelösund, Katrineholm och Eskilstuna på projektavslutning i december 2016.



Foto: Oxelösunds kommun

inom vård och omsorg i den vidare utvecklingen.

Likasa kan det visa sig att projektets ursprungliga fokus inte möter det aktuella problemet. Ett exempel är Socialtjänstens i Eskilstunas projekt som handlade om hur man kunde förbättra sitt bemötande. I utforskandet av brukarnas upplevelse visade det dock sig att bemötandet var utmärkt. Det var i själva verket tillgängligheten som var den stora utmaningen för brukarna.

En framtida möjlighet för att öka användningen av tjänstedesign och brukardriven innovation i utvecklingsarbetet i Oxelösund är att se över paketeringen av modulerna i Förändra radikalt. Nu är det en styrd process som går från början till slut och där man antingen deltar eller inte. Men samskapande, tjänstedesign och brukarinvolvering är perspektiv och arbetssätt som kan integreras i verksamheterna på många fler sätt. Detta förutsätter intresse och engagemang från ledningen. #



Foto: Oxelösunds kommun

FAKTA

- Förändra radikalt Sörmland är ett utvecklingsprogram med fyra workshopsdagar där alla deltagande projekt möts. Mellan dessa görs hemläxor.
- Varje utmaning utgör ett eget projekt, som drivs av ett tvärprofessionellt team bestående av 3–8 personer.
- Deltagande projekt betalar en avgift som motsvarar självfinansiering för de konferenskostnader som man har. Projektledarens tid finansieras av FoU Sörmland.

Lärdomar



UTGÅ FRÅN ETT GENUINT OCH BRÄNNANDE BEHOV

För att en ny lösning ska implementeras och spridas krävs att den svarar mot ett genuint och brännande behov. Att lägga ordentligt med tid i inledningen av ett utvecklingsprojekt för att säkerställa att man verkligen löser rätt utmaning är därför angeläget.



INVOLVERA LEDNINGEN TIDIGT

Likasa förutsätter framgångsrik implementering att ledningen redan i ett tidigt skede får ett ägarskap och intresse för den nya lösningen.



ATT ARBETA BRUKARDRIVET GER ARBETSGLÄDJE

Resultatet av brukardrivna utvecklingsprocesser är i stor utsträckning att medarbetarna ökar fokus på brukarnas behov. Det förstärker upplevelsen av mening och arbetsglädje och i förlängningen hälsan hos personalen.

EXEMPEL: INNOVATION AKADEMISKA



Foto: Region Uppsala

”För att ge patienten bästa möjliga vård behöver vi innovationer från näringslivet. Därför måste vi bygga arenor där näringsliv och klinisk verksamhet möts under ordnade former, så att granskning och uppföljning är möjligt. Det är i mötet som idéerna föds och skapar patientnytta.

Vivianne Macdisi (S), regionråd och ordförande i sjukvårdsstyrelsen i Region Uppsala

REGION UPPSALA

Innovation Akademiska

Idéhantering som instrument för kulturförändring

Grunden till Innovation Akademiska lades 2008 genom ett lokalt initiativ från den ny-tillträdde FoUU-direktören på Akademiska sjukhuset och Uppsala BIO/STUNS (Stiftelsen för samverkan mellan universiteten i Uppsala, näringsliv och samhälle). Innovation Akademiska har sedan starten varit en del av forsknings- och utbildningsavdelningen på Akademiska sjukhuset i Uppsala och haft uppdrag att hjälpa personalen både där och på Lasarettet i Enköping. Syftet var att stimulera medarbetarna att förverkliga sina idéer om hur såväl vården

för patienterna som arbetsmiljön för de anställda kunde förbättras. Annilla Edeholm, sjuksköterska med lång erfarenhet av att arbeta med ledarskap och förändringsarbete på sjukhuset, utsågs till innovationskoordinator, samtidigt som andra aktörer inom Uppsalas innovationsnätverk bidrog med sin expertis inom affärsutveckling och nyföretagande.

En fråga som behövde lösas från start var den om äganderätten till de idéer och lösningar som kom från de medarbetare som enbart är anställda av dåvarande landstinget, nuvarande Region Uppsala.



INVOLVERADE AKTÖRER

- Uppsala BIO
- Uppsala Universitet
- Region Uppsala
- STUNS
- Uppsala Innovation Centre
- Almi Uppsala



NÅGRA NYCKELTAL

- Efter åtta års verksamhet (2016) hade Innovation Akademiska hjälpt interna idébärare (kollegor från Region Uppsala som kommer med idéer på medicintekniska produkter eller tjänster) med totalt 193 idéer och varit involverade i 22 produkter som nått marknaden. 16 företag baserade på idéer från anställda hade startats.
- Över 100 företagssamarbeten har genomförts.



INTRESSANTA ÅRTAL

- 2008 Lokalt innovationsinitiativ av Uppsala BIO/STUNS och ny FoUU-direktör på Akademiska sjukhuset
- 2010 Innovationslussprojekt ”Det innovativa sjukhuset” med finansiering från Vinnova.
- 2013 Testbäddprojekt ”Testbädd Innovation Akademiska” med finansiering från Vinnova.
- 2016 Beslut i Sjukhusstyrelsen för Akademiska sjukhuset om att permanenta verksamheten med årlig finansiering.

Under de två första verksamhetsåren låg fokus på interna idéer. Detta resulterade i **60 nya idéer, varav nästan hälften bedömes vara så lovande att de slussades vidare till andra innovationsstödjande aktörer.**

EXEMPEL: INNOVATION AKADEMISKA



Foto: Region Uppsala

Enligt Lagen om rätten till arbetstagares uppfinningar tillfaller äganderätten helt arbetsgivaren. Men att äga, förvalta och kommersialisera immateriella tillgångar och rättigheter faller utanför det kommunala uppdraget enligt Kommunallagen, och man behövde därför ta fram en policy för hur landstinget kunde avsäga sig äganderätten till de anställdas innovationer.

Akademiska sjukhusets lösning på denna fråga gjorde att professor Sune Larsson, forsknings- och utvecklingsdirektör på Akademiska sjukhuset, fick i uppdrag av Delegationen för samverkan inom den kliniska forskningen (N 2007:04) att ta fram ett ”förslag till nationella riktlinjer för innovationsrättigheter inom vårdsektorn, framförallt gällande patenträttigheter för vårdpersonal”.⁶

Enligt förslaget till nationella riktlinjer var innebörden i de olika avtalsvarianterna följande:

- Fribrev till den anställda, där landstinget avsäger sig alla anspråk på rättigheter till en idé eller innovation.
- Fribrev med förbehåll om landstingets nyttjanderätt till prototyp eller färdig lösning, utifrån att landstinget ser ett intresse för att använda den i sin verksamhet.
- Avtal om att vinst delas med en på förhand bestämd procentsats mellan idébäraren, idé-utvecklande företag/organisation och landstinget, utifrån att landstinget har ett stort intresse av den nya lösningen för sin verksamhet och att landstingets resurser (tid, utrustning, personer) i avsevärd utsträckning är en förutsättning för utvecklingen av lösningen.⁷

Fribrev i detta sammanhang kan därför beskrivas som det juridiskt bindande beslutet från landsting (eller region) där sagda landsting (eller region) avsäger sig helt eller delvis alla äganderättsanspråk till den anställdes uppfinning. Det stora flertalet av avtal vid Innovation Akademiska har utgjorts av den första kategorin.

⁶ Larsson, S. (2009), Riktlinjer för innovationsrättigheter i vården. Rapport för Delegationen för samverkan inom den kliniska forskningen (N 2007:04)

⁷ Ibid. s 14-16

Foto: Region Uppsala



Under de två första verksamhetsåren låg fokus på interna idéer. Detta resulterade i 60 nya idéer, varav nästan hälften bedömes vara så lovande att de slussades vidare till andra innovationsstödjande aktörer.

2010 breddades verksamheten genom medel från Vinnovas utlysning om innovationsslussar till projektet Det innovativa sjukhuset. Utöver att fortsätta utveckla metoder för att interna idébärare skulle kunna förverkliga och kommersialisera sin idé, gärna i företagsform, var syftet att utveckla metoder och strukturer för att förenkla samverkan mellan företag och sjukhuset. Det underliggande behovet var att göra det lättare för företag att prova och utvärdera nya produkter och ny teknik i klinisk verksamhet. Projektet pågick mellan 2010 och 2013.

2013 vidtog ett nytt treårsprojekt, Testbädd Innovation Akademiska. Syftet var att korta tiden från idé till implementerad lösning för medicintekniska lösningar. Under projektet genomfördes bland annat 98st samarbetsprojekt. I projektet ingick också målet att etablera en permanent verksamhet och ta fram en affärsmodell för en sådan verksamhet. I projektet arbetade som mest sex personer, varav en med kommunikation, en med interna idébärare och en med att utveckla innovationsdrivande ersättningsmodeller. Övriga personer arbetade för att möta förfrågningar från företag om samarbeten med vården.

Den infrastruktur som byggdes upp i testbädden bestod i kompetens och processer inom bland annat behovsidentifiering, expertutvärdering, idéhantering, avtal, tillstånd, biologiskt material, användbarhet, klinisk utvärdering och upphandling.

Det har även genomförts, och genomförs, pilotprojekt i Uppsala kommun med hjälp av Innovation Akademiska, där syftet är att etablera idéhanteringsprocess och testnod i den kommunala verksamheten.

I Innovation Akademiskas slutrapport till Vinnova 2016 konstaterade man att beslutet att utveckla testbädden via praktiska projekt var effektivt i och med att processer kunde identifieras och verifieras parallellt. Samtidigt var det dock mycket krävande.

De positiva resultaten från verksamheten medförde att en bred insikt växte fram om Innovation Akademiskas betydelse för sjukhusets utvecklingsarbete. En fördröjning av beslutet om finansiering hösten 2016 ledde dock till att delar av personalen vid Innovation Akademiska slutade. Detta innebar ett kompetenstapp för verksamheten.

Idag arbetar tre personer inom Innovation Akademiska, alla heltid som projektledare. Deras bakgrund är sjukvård och tjänstedesign, produktutveckling inom life science-branschen i Uppsala, IT respektive små startup-företag inom medicinteknik. Ambitionen är att växa under hösten 2017. För att arbeta med denna typ av verksamhet är erfarenhet av kärnverksamheten – i Innovation Akademiskas fall vård – samt entreprenörskap och förändringsledning önskvärt. Man behöver också ha erfarenhet eller insikt om verksamheten i de typer av företag som man träffar. Även upphandlingskompetens är relevant.

Den stora delen av arbetet utgörs av att möta externa innovatörer och företag och skapa samarbeten mellan dem och vårdpersonal. De lösningar som samarbetena gäller ska vara under utveckling, så att resultaten av de tester som genomförs kan påverka



Innovation Akademiskas arbete med att mobilisera idéer från personal, patienter, närstående och företag är i hög grad ett arbete med kulturförändring i organisationen i riktning mot att bli mer innovativ.

den slutliga utformningen. Det viktigaste och mest grundläggande kravet för ett samarbete är att det finns ett verkligt behov av den tänkta lösningen. För att se hur lösningen matchar mot behov i verkligheten sätter Innovation Akademiska upp ett möte mellan innovatör och behovsägare från någon eller några av professionerna på sjukhuset. Ett sådant första så kallat expertmöte kan sedan leda vidare till användbarhetstester, gemensam produktutveckling etc. Finns inte något behov kan innovatören härigenom undvika kostsamt utvecklingsarbete.

De företag som Innovation Akademiska möter är framför allt de små och medelstora företagen. De stora medicintekniska bolagen har redan upparbetade kontakter med vården och efterfrågar sällan den lösning som Innovation Akademiska kan erbjuda. I december 2016 ledde dock Innovation Akademiska en del av projektet Innovation Race, i vilket tre stora bolag inom life science och teknik mötte personal från klinisk verksamhet för att under 52 timmar identifiera behov och inleda utvecklingsarbetet av idéer för bättre cancervård.

Fram till förra året har man enbart arbetat med idéer från personal och företag. Under 2016 inleddes därför det ettåriga Vinnovaprojektet Idékraft inom Vinnovas utlysning Patientinnovationsslussar. Syftet med Idékraft är att utveckla en process för att från patienter och närstående kunna ta emot idéer till utveckling av vården. Projektet drivs på på sjukhusets intensivvårdsavdelning för nyfödda, men ambitionen är att den process som tas fram ska kunna användas över hela sjukhuset.

Innovation Akademiskas arbete med att mobilisera idéer från personal, patienter, närstående och företag är i hög grad ett arbete med kulturförändring

i organisationen i riktning mot att bli mer innovativ. Detta är, och kommer att bli, en allt viktigare faktor i rekryteringen av ny kompetens till sjukhuset, liksom för att skapa och behålla en hälsosam arbetsplats för befintliga medarbetare.

Utmaningar och möjligheter

Politikerna i Region Uppsala har tidigare gett Akademiska sjukhuset att som universitetssjukhus uppfylla tre uppdrag, att:

- leverera vård
- bedriva forskning
- utbilda

2016 gav politikerna sjukhuset ytterligare ett uppdrag: att bidra till samhällsnytta genom att samarbeta med näringslivet. I en redan pressad organisation är det en stor utmaning att tydliggöra och förankra det fjärde uppdraget, och att få medarbetare intresserade av att bidra till innovation är inte självklart.

I själva verket ingår ju uppgiften att utveckla arbetet i det uppdrag varje anställd har, tillsammans med uppgiften att hantera den löpande verksamheten. Det är nödvändigt att komma ihåg att det utvecklingsarbete som görs idag är förutsättningen för morgondagens goda vård.

En tydlig beställning från den politiska ledningen av resultat i det uppdraget skulle ge stärkt legitimitet för Innovation Akademiska och samverkansarbetet med näringslivet.

Det är dock viktigt att ha rätt förväntan på resultaten ifrån idéverksamheten för att den ska kunna blomstra. Att utveckla en idé till praktisk implementering tar många år, för erfarenhetsbaserade idéer uppåt tio år. Det beror bland annat på att idébäraren

ofta väljer att bedriva utvecklingsarbetet på deltid, antingen för att man vill vara kvar i sina ordinarie arbetsuppgifter parallellt eller för att man inte har råd att bedriva utvecklingen på heltid.

En annan utmaning är svårigheten att få de nya lösningar som Innovation Akademiska bidrar till implementerade i ordinarie verksamhet. Till viss del kan detta underlättas genom utvecklade upphandlingsprocesser, men det handlar också om att verksamheterna behöver bli ännu bättre på att förstå sina behov och både ställa krav på vad man behöver samt tydligt utåt kommunicera dessa krav och behov.

En stor möjlighet för sjukvårdens verksamhet framöver är digitaliseringen. Inom det området finns i Region Uppsala ett starkt politiskt åtagande och en vilja till helhetsgrepp för att bli bäst i Sverige på e-hälsa. Det finns också resurser i form av såväl persontid som budget – en enhet för e-hälsa i

regionförvaltningen och en digitaliseringsenhet på sjukhuset. Och inte minst finns inom detta område uttalade behov som den politiska ledningen prioriterat: som att alla kallelser och remisser ska skickas elektroniskt, att alla enheter ska vara tillgängliga digitalt och att besök i primärvården ska kunna ske virtuellt. Innovation Akademiska tror att detta kommer att leda till ett ökat antal lösningar inom e-hälsa från både interna idébärare och externa innovatörer. ++

FAKTA

Organisation

Innovation Akademiska är en del av Forsknings-, utvecklings- och utbildningsavdelningen på Akademiska sjukhuset i Uppsala. Verksamheten lyder under Sune Larsson, forsknings- och utbildningsdirektör.

3 anställda våren 2017

Budget: 4 miljoner kronor per år

Lärdomar



REGLERA ÄGANDET

Innovation Akademiska har arbetat efter en modell för fördelning av äganderätten till idén på ett sätt som tydligt balanserar arbetsgivarens och den enskilde idébärarens intressen. I de allra flesta fall har Region Uppsala avsat sig äganderätten till idén genom ett fribrev där arbetstagar ges alla rättigheter till sin idé och eventuella innovation.

I några fall har man skrivit ett fribrev med full eller viss nyttjanderätt till prototyp eller slutlig lösning i den egna verksamheten. I dessa fall har man också bidragit med visst stöd till utvecklingsarbetet.



FOKUSERA PÅ BEHOVEN

En av de viktigaste funktionerna som Innovation Akademiska har mot de företag som de arbetar med är att hitta den person eller funktion som kan verifiera att idéerna som kommer utifrån svarar mot ett reellt behov. Att ha fokus på behoven – inte minst de underliggande behoven som man hittar först efter utforskande, reflektion och analys – är en förutsättning för en framgångsrik implementering.



ARBETE MED INNOVATION BKRÄVER ETT LÅNGSIKTIGT ÅTAGANDE

Forskningen om innovation visar att den i hög utsträckning bygger på tillit och informella relationer mellan organisationer och individer. Att bygga upp sådant strukturskapital tar tid och är med nödvändighet personberoende. Verksamhet som handlar om att stötta innovationsprocesser behöver därför bedrivas på villkor som möjliggör långsiktighet och som visar att det är strategiskt viktig verksamhet. Detta är svårt att få till stånd om verksamheten bedrivs i projektform. Därför var det ett strategiskt viktigt beslut att permanenta Innovation Akademiska genom att tillföra medel till sjukhusets ordinarie budget.



”Det finns väldigt mycket oförlöst kunskap, dels vad det gäller hur man arbetar, dels vad gäller väldigt praktiska saker. Saker som kommer direkt ur den enskilda människans arbete på en arbetsplats. Ska vi framöver klara av att både implementera nya arbetsmetoder och ny forskning, men samtidigt möta det med en attraktiv arbetsplats där man känner att man har inflytande och där vi tar tillvara på innovationerna, då måste vi också ha ett system för det.

Irén Lejegren (S), Regionråd samt ordförande för nämnden för regional tillväxt, Region Örebro län

REGION ÖREBRO LÄN, REGION VÄSTMANLAND, ÖREBRO UNIVERSITET OCH ALMI MÄLARDALEN

Innovationssluss 2.0

Samverkan över länsgränsen

Innovationssluss 2.0 startade i början av 2016 som ett samarbetsprojekt mellan Region Örebro län, Region Västmanland, Örebro universitet och Almi Mälardalen (samägt av de två regionerna). Att projektet genomförs i samverkan mellan fyra aktörer ger goda förutsättningar för att på djupet lära av varandras sätt att arbeta med innovation.

Projektet bygger på tidigare erfarenheter av att bedriva innovationsslussar i regionerna. Erfarenheter från projektet Hjälpmiddel och innovation (2014–2016), i vilket Region Västmanland och Robotdalen samarbetade, har också tagits tillvara i utformningen. Föregångarna till Innovationssluss 2.0 var i huvudsak inriktade på att hantera interna idéer, från regionernas egen personal. Genom

projektet Innovationssluss 2.0 vill man nu, utöver att utveckla arbetssätt och modeller för den interna idéhanteringen, också hitta en tydlig struktur för hur idéer från företag ska hanteras.

Beslutet att utveckla en gemensam struktur kom från behovet av att bygga upp kompetensen inom området välfärd och hälsa i det av Region Västmanland och Region Örebro län gemensamt ägda Almibolaget. Det behövdes bland annat en ökad förståelse för de regleringsmässiga förutsättningar som finns inom vården.

Det finns fler skäl till att Region Örebro län och Region Västmanland vill utveckla innovationsverksamheten inom vård och hälsa. Nya arbetssätt, behandlingsmetoder och produkter behöver



INVOLVERADE AKTÖRER

- Region Örebro Län
- Region Västmanland
- Örebro universitet
- Almi Mälardalen
- Robotdalen



NÅGRA NYCKELTAL

- 2 regioner
- 1 universitet
- 1 samägt Almibolag
- 54 ärenden i projektet hittills

⁷ "En innovationssluss är en funktion som arbetar med att ta hand om idéer från anställda inom hälso- och sjukvården som har potential att omvandlas till innovationer för hälso- och sjukvården, ett så kallat inifrån och ut perspektiv. Innovationsslussarna arbetar även med att bistå företag att utveckla innovationer i samarbete med hälso- och sjukvården, ett så kallat utifrån och in perspektiv. Innovationsslussarnas syfte är att nya produkter och tjänster ska kommersialiseras, vilka i sin tur ska bidra till att förbättra hälso- och sjukvården. Avslutningsvis har innovationsslussarna syftat till att skapa ett mer kreativt klimat inom hälso- och sjukvården." Fröberg, M. et al (2014), Slututvärdering Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. Ramböll.

utvecklas för att kunna möta en ökande efterfrågan på välfärdens tjänster i framtiden. Bakgrunden är såväl pressade offentliga finanser som svårigheterna att rekrytera personal i den utsträckning som skulle behövas, om arbetet sker på samma sätt som idag.

För detta syfte behöver offentliga arbetsplatser utvecklas och lyfta sig själva som kreativa arbetsplatser och därmed också alltmer attraktiva arbetsgivare.

med organisationsutveckling och produktidéer går in i de kanaler och insatser som bland annat Almi erbjuder för kommersialisering och affärsutveckling.

I samtal med projektgruppen lyfts betydelsen av varaktighet och långsiktighet i innovationsarbetet. Projektgruppen betonar att det inte råder någon tvekan om att innovationsstödjande verksamhet kommer att vara en viktig del av regionernas arbete i framtiden. De ser därför en risk med att sådan verksamhet drivs i projekt, eftersom projektformen alltid medför en risk att upparbetade kontakter, lärdomar, metoder och tillit förloras när projektet avslutas.

Regelverket inom den Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) innebär ytterligare begränsningar för projektformen. Regelverket förhindrar samverkan med de företag som inte har sitt säte inom den egna programregionen. Det kan mycket



Det är angeläget att visa att innovation kan vara både produkt och process, och att idéer till båda kategorierna är välkomna i innovationsslussens arbete.

Projektet pågår till och med 2018. Utöver de båda regionernas finansiering av projektet har dessutom Region Västmanland årliga anslag beviljade i budget fram till 2020.

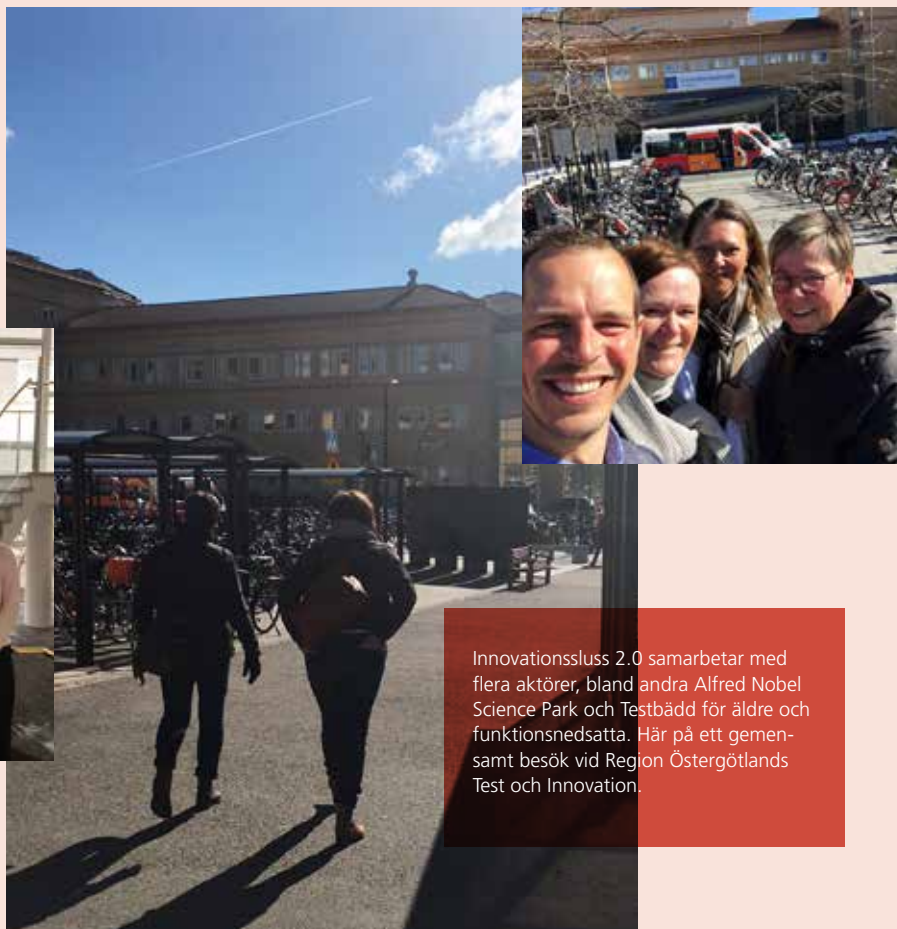
Verksamheten välkomnar idéer till nya produkter, metoder eller sätt att organisera arbetet. Den största andelen inkomna idéer har hittills varit till nya tekniska lösningar. Det är angeläget att visa att innovation kan vara både produkt och process, och att båda kategorierna är välkomna i innovationsslussens arbete. Av denna anledning är kommunikationen kring verksamheten av stor betydelse. De idéer som kommer in till verksamheten tas om hand i olika flöden: Process- och arbetsorganisatoriska idéer slussas som regel över till de enheter som arbetar

väl vara så att ett företag utanför denna region har en lösning som passar mot de behov och utmaningar som finns i regionen. När ett sådant företag är intresserat av att jobba med Innovationssluss 2.0 och andra av regionens innovationsstödsaktörer kan detta ses som en indikation på regionens kompetens, relevans och dess attraktivitet. Tillsammans med den ökade attraktivitet som kan uppstå genom att företag från resten av Sverige och världen finner det intressant att jobba i Stockholm-Mälarenregionen är detta ett argument till varför Innovationsslussens verksamhet bör bedrivas som egen verksamhet inom regionen istället för ett externfinansierat projekt.

Projektgruppen är enig om att det bästa sättet att få till stånd en långsiktig verksamhet är att arbeta



Foto: Region Örebro län



Innovationssluss 2.0 samarbetar med flera aktörer, bland andra Alfred Nobel Science Park och Testbädd för äldre och funktionsnedsatta. Här på ett gemensamt besök vid Region Östergötlands Test och Innovation.

utifrån verkliga och påtagliga behov. Det förutsätter att man har metoder för att jobba med frågor som: ”Var saknas det något? Var brister det? Vad behöver vi utveckla strategier för?”. En aktuell fråga för arbetsgruppen är hur innovationsslussen kan koppla in i de olika mål för digitaliseringsarbetet inom vård och hälsa som redan finns.

Att identifiera organisationens viktigaste behov är bland de områden där det mesta utvecklingsarbetet återstår att göra. Hittills har arbetet i Innovations-sluss 2.0 och dess föregångare i huvudsak varit reaktivt – man har arbetat med de idéer som kommit in. En insikt som vuxit fram är att det inte är självklart att det är dessa idéer som är kopplade till de viktigaste behoven och utmaningarna som organisationen har. Man vill framgent hitta sätt att lyssna på verksamhe-

terna för att i ökad utsträckning kunna ägna arbetet åt det som det finns ett prioriterat behov av.

Gruppen konstaterar vidare behovet av förankring och legitimitet för innovationsverksamheten i linjeverksamheten för att få till stånd långsiktighet. Verksamheten behöver vara förankrad i hela organisationen - från medarbetarna i kärnverksamheten till stabsnivå. Här är politikernas roll som opinionsbildare och skapare av legitimitet viktig, liksom den högsta förvaltningsledningens stöd. På retorisk nivå är det få som har något emot innovationer, men i den konkreta verksamheten på daglig basis kan det mycket väl vara annorlunda. Möjligheten till innovation avgörs i den konkreta situationen, när exempelvis en medarbetare ber sin arbetsledare om tid eller resurser för att utveckla en idé. Innovationsrågan

En framgångsfaktor för en innovationsstödjande verksamhet är långsiktighet, eftersom den i hög grad handlar om att odla relationer och tillit mellan många olika aktörer.

kan därför ses ur såväl ett personal-, ekonomi- som kompetensperspektiv.

Det behöver finnas incitament på alla organisationsnivåer för att personal – såväl medarbetare som chefer – ska kunna ägna sig åt annat än den direkta linjeverksamheten. Detta förutsätter bland annat ett ändrat synsätt, där betydelsen av en kreativ miljö i vilken den enskilde kan bidra till verksamhetens utveckling för att skapa en attraktiv arbetsplats erkänns. Att Innovationssluss 2.0 existerar ser projektgruppen som ett incitament, då arbetsgruppen i sig själv är ett resultat av ett politiskt beslut om att de två regionerna är investerade i frågan.

Bemanningen av innovationsslussen sker till största delen med delade tjänster, det vill säga en medarbetare arbetar en del av sin tid i innovationsslussen och den andra delen av tiden i någon annan del av

verksamheten. Lösningen bidrar till att integrera innovationsslussens arbete i övriga verksamheter samtidigt som det skapar möjligheter att lära från dessa och minskar personberoendet.

Vid mötet med Innovationssluss 2.0 pågår fortfarande arbetet med att utforma processen kring avtal om immateriella rättigheter. Utgångspunkten är att regionerna inte har vare sig mandat eller intresse av att äga idéer, framförallt inte om det gäller idéer som förutsätter kommersialisering och extern produktion för att kunna nå skala och spridas. I Region Örebro har man sedan 2014 arbetat utifrån det förslag till nationella riktlinjer för innovationsrättigheter i

⁸ Larsson, S. (2009), *Riktlinjer för innovationsrättigheter i vården*. Rapport för Delegationen för samverkan inom den kliniska forskningen (N 2007:04)

Ett tillfälle för erfarenhetsutbyte med Innovation Akademiska i Uppsala.



Foto: Region Örebro län

vården, som togs fram av Delegationen för samverkan inom den kliniska forskningen (N 2007:04). Region Örebro process inkluderar en bedömningsgrupp under ledning av kanslichefen för juridik och säkerhet. Besluten fattas ytterst av Regiondirektören.

En aspekt som lyfts fram är vikten av att vara tydlig med avgränsningarna i de immaterialrättsliga rättigheterna. Ett system med "fribrev" har därför etablerats. Att få ett fribrev innebär inte att regionen på något sätt fastställt att idébäraren har ensamrätt till sin idé, utan bara att regionen som arbetsgivare avstår från alla äganderättsanspråk.

Den stora utmaningen vad gäller anställdas idéer är enligt projektgruppen att se till att de erhåller en god rådgivning kring hur de kan hantera immateriella tillgångar och i ett tidigt skede tar ställning till hur och på vilket sätt dessa kan skyddas.

I såväl föregångarna till Innovationssluss 2.0 som i det aktuella projektet har arbetet i hög grad utvecklats genom att lära av det man gör. Varje ärende har olika förutsättningar. I arbetet med varje enskilt

ärende behöver därför personalen vid Innovationsslussen sätta sig in i var rätt resurser och kompetenser finns. På det sättet har de efter hand erhållit en allt bättre bild av hur hela systemet ser ut, samtidigt som de förankrar och sprider kännedom om innovationsslussens verksamhet och utvecklar metoder för att snabbare hitta rätt i framtiden. #

FAKTA Bidrag, bemanning och styrgrupp

Bidrag från Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF): 6 miljoner kronor.

Bemanning: Cirka 10 personer är involverade i verksamheten på hel- eller deltid.

Styrgrupp: Ledningspersoner på verksamhetschefsnivå från de fyra projektparterna.

Lärdomar



REGIONER MED OLIKA FÖRUTSÄTTNINGAR LÄR AV VARANDRA

Att Innovationssluss 2.0 är ett samarbete mellan två regioner och tre typer av aktörer medför flera fördelar. Framförallt handlar det om goda möjligheter att lära av varandra, dels om hur innovationsarbetet generellt bedrivs, dels om olika arbetssätt och metoder i kärnverksamheten som kan ge nya perspektiv på behov och idéer.

Den modell för hur ett läns sjukhus kan arbeta tillsammans med ett universitetssjukhus som Innovationssluss 2.0 arbetar fram bör vara intressant för liknande samarbeten i andra delar av landet.



PROJEKTFORM KAN INNEBÄRA STORA UTMANINGAR

En framgångsfaktor för en innovationsstödjande verksamhet är långsiktighet, eftersom den i hög grad handlar om att odla relationer och tillit mellan många olika aktörer. När sådan verksamhet drivs i projektform försvåras detta arbete. Alltför ofta har upparbetade kontakter, lärdomar, metoder och tillit från dem man arbetat med gått förlorade när projekt avslutat utan att fortsatt förvaltning av projektsultatet har säkerställts.



GEMENSAMMA BEHOV ÖVER LÄNSGRÄNSERNA

Erfarenheterna från Innovationssluss 2.0 visar att det finns stor potential i att utveckla arbetet med att fånga, beskriva och kommunicera behov, inte minst över regiongränserna. Detta förutsätter gemensamma insatser samt på sikt även en plattform där gemensamma behov kan lyftas och utvecklas. En sådan satsning kan ske på nationell- eller storregional nivå.



Foto: Mälardalsrådet

” Man måste leka lite så att man förstår vad man kan göra.

Maria Sigfridson, förskollärare Trummans förskola

SOLLENTUNA KOMMUN

Medarbetardriven innovation genom digitalisering

EXEMPEL: MEDARBETARDRIVEN INNOVATION GENOM DIGITALISERING

Berättelsen om förskolan.

Hur kan man som pedagog idag möta de kompetenser som dagens förskolebarn behöver om 20 år? Den frågan ställde Micael Linejell och hans medarbetare vid förskolorna i Häggviks skolområde i Sollentuna i början av 2010-talet. Det fanns en uppfattning från bland andra barnens föräldrar att datoranvändning i förskolans verksamhet riskerade att passivisera barnen vid skärmarna. Personalen hade dock planer på hur datorer kunde involveras i verksamheten på ett kreativt och utvecklande sätt.

2012 utvecklades idéerna vidare. Man köpte in iPads till avdelningarna (i dag kallar man dem för lärplattor, för att betona den pedagogiska funktionen), eftersom de var mer intuitiva för barnen att använda än stationära datorer eller laptops.

Det första man gjorde var att jobba med QR-koder på olika sätt. I ett av projekten kunde barnen skanna en QR-kod i en fysisk bok, för att få avsnittet uppläst på barnets språk. Inläsningen hade gjorts av föräldrarna till barnen på förskolan. Genom att testa QR-tekniken fick barnen lära sig mer och mer om dess möjligheter.



INVOLVERADE AKTÖRER

- Örebro universitet



NÅGRA NYCKELTAL

- 3 förskolor, 240 barn, 1 biträdande rektor, en handfull spjutspetsar
- 1 lärare/IKT-inspiratör, 6 år av vidareutbildning i kommunen



INTRESSANTA ÅRTAL

- 2009 Sollentuna kommun fattar beslut om 1-till-1-principen i skolan
- 2011 Utbildningen Skriva sig till lärande etableras i Sollentuna kommun
- 2012 iPads köps in till Häggviks förskolor (Linné, Trumman och Smultronstället)
- 2013 Första besöket på BETT-mässan för förskolorna i Häggviks skolområde
- 2015 Andra besöket på BETT-mässan
- 2015 Berättar om arbetet för andra förskolor på Häggviks skolområdes mässa för pedagogisk utveckling med stöd av teknik
- 2016 SKL ger utbildningen Skriva sig till lärande på nationell nivå
- 2017 SKL och Örebro universitet etablerar en blended learning-utbildning i STL

⁹ BETT står för British Educational Training and Technology Show, och är en mässa för nya sätt att arbeta pedagogiskt med teknik som stöd.

2013 fick Micael Linefjell och fem av hans medarbetare möjlighet att åka till BETT-mässan, med finansiering av ett internationaliseringsbidrag från kommunen. Föreläsningarna med exempel på hur andra förskolor och skolor arbetar blev en ”aha”-upplevelse. Intrycken sporrade personalen att fortsätta involvera digital teknik i pedagogiken.

Vid mässan stiftade de bekantskap med Beebot, en enkel förprogrammeringsbar robot i form av ett charmigt bi, som ger barnen möjlighet att träna logiskt tänkande och grundläggande programmering. Personalen köpte in ett exemplar för att prova systemet i verksamheten, vilket ledde till framgångsrika resultat.

2015 åkte förskolan på nytt till BETT-mässan. Denna gång med en större delegation som inkluderade rektor och biträdande rektor - som tillsammans har ett strategiskt ansvar för verksamhetsutvecklingen - samt personal från förskolorna. Några med

roller som arbetslagsledare och ytterligare några med inriktning på digital pedagogik. I en av föreläsningarna betonades vikten av att släppa sargen och våga testa. Något som gav intryck och har varit en utgångspunkt för arbetet på hemmaplan.

Till en början möttes de nya idéerna av ett visst motstånd. Det var först när forskollärarna, tillika digitala spjutspetsarna, Maria Sigfridson och Cathrine Bergman visade upp sitt arbete på skolområdets egen mäsas för pedagogisk utveckling som deras kollegor började förstå potentialen i den digitala pedagogiken. Tillsammans med ett tydligare fokus på digitalisering i läroplanen för förskolan, och med en ökad nyfikenhet från kollegorna har allt fler av pedagogerna börjat utveckla sitt eget arbete. Sex representanter från de tre förskolorna i skolområdet ingår numera tillsammans med biträdande rektor i en lokal digitaliseringsgrupp som driver utvecklingen framåt.

Maria Sigfridson och Micael Linefjell, Häggviks förskolor, demonstrerar hur ”Bee-botarna” ska programmeras för att de ska förflytta sig till rätt land på kartan.



Foto: Mälardalsrådet



Tillsammans med ett tydligare **fokus på digitalisering i läroplanen för förskolan, och med en ökad nyfikenhet från kollegorna har allt fler av pedagogerna börjat utveckla sitt eget arbete.**

Foton: Sollentuna kommun



På kommunal nivå får arbetet stöd genom att kommunens pedagogiska utvecklingsledare Anna Österman har skapat en digitaliseringsgrupp för förskolan. Gruppen har påbörjat ett arbete för att ta fram riktlinjer för vad förskolebarnen ska ha mött i undervisningen innan första klass.

Exempel på sådana bör/ska-mål är:

- SKA: Ge varandra instruktioner, sätta ord på att man arbetar med programmering, använda ord som kommando, vara bekanta med olika appar
- BÖR: ha provat på robotarna Beebot och Bluebot

I gruppen har man delat in digitaliseringen i fem pedagogiska kategorier:

- Programmering
- Filmskapande
- Skapande/makerkultur¹⁰
- Digitala miljöer
- Kommunikation

¹⁰ Makerkultur är en skapande kultur med avstamp i slöjd-, hantverks- och uppfinnartradition i kombination med modern teknologi som 3D-skrivare, laserskrivare och CNC-fräsar.

Utmaningar och möjligheter

Den största utmaningen har hittills varit att få alla – pedagoger såväl som föräldrar – att förstå vikten av digitaliseringen. De ekonomiska resurserna kommer att vara en utmaning framgent. Teknikutvecklingen är så snabb att kostnaden för att följa med i digitaliseringen utveckling bara kommer att öka.

En stor möjlighet med att arbeta mer med digitala hjälpmedel i pedagogiken är att det uppstår fler reflektioner kring ett digitalt arbetssätt. Reflektioner kring vad och hur man gör i arbetet med barnen får större plats. Att filma och fotografera digitalt ger goda möjligheter till att snabbt återkoppla till upplevelserna. Förändringsarbetet blir mer naturligt, och det uppstår en större nyfikenhet på den digitala utvecklingen.

Arbetet med programmering har lett till att barnen ökat sin matematiska förmåga, liksom sin förmåga att se mönster. De har blivit starkare på problemlösning och på att förstå hur saker och ting fungerar. Dessa slutsatser är än så länge grundade på pedagogernas egna iakttagelser. Lärarna är själva intresserade av den potential som ligger i digital pedagogik och utvecklingen av olika verktyg. Samt hur detta område kan utvecklas ytterligare genom forskning.

När tekniken används för att möjliggöra nya arbetssätt och tanke-modeller uppstår förutsättningar för radikalt förbättrade resultat.

Berättelsen om skolan.

Ar 2009 fattade Sollentuna kommun ett beslut om att införa 1-till-1-principen i de kommunala skolorna, det vill säga att varje elev skulle ha tillgång till varsin dator. Detta innebar att lärarna ställdes inför ny teknik som de inte var vana vid. Dels datorerna och dels de molntjänster som ingick i konceptet.

Vid den här tiden arbetade Annika Agélii Genlott som lärare och IKT-inspiratör i Sollentuna kommun. Hon funderade över vad hon kunde göra med molntjänsten och den tillgång till datorer som hennes kollegor hade fått. Resultatet blev att hon utvecklade konceptet Skriva sig till lärande, STL, för språkutveckling. Genom att jobba med formativ bedömning i nära samarbete mellan elever och lärare, liksom mellan elev och elev, med hjälp av datorer och molntjänster har skolresultaten förbättrats. Inte minst för de grupper av elever som varit missgynnade av tidigare sätt att träna skriv- och läsinläring.

Inledningsvis började Annika Agélii Genlott testa modellen i sitt eget klassrum och med sina kollegor. Ganska snart uppmärksammades de goda resultaten vilket bidrog till att Sollentuna kommun startade upp en fortbildning för lärare i modellen. I samband med detta hörde Örebro universitet av sig med ett

erbjudande om att påbörja ett forskningsarbete vid Örebro universitet. I sin forskning har Annika Agélii Genlott publicerat två studier som rönt internationell uppmärksamhet.¹²

Efter ytterligare några år fick SKL upp ögonen för metoden och erbjöd en projektanställning på deltid för att driva fortbildningen på nationell nivå. Under den nyligen avslutade första omgången deltog elva kommuner. Förutsättningarna för att delta i kursen var att rektor och minst två ytterligare personer från den deltagande skolan har ett engagemang frågan.

I en ännu inte publicerad studie har Annika Agélii Genlott studerat spridningen av modellen. När tekniken används för att möjliggöra nya arbetssätt och tankemodeller uppstår förutsättningar för radikalt förbättrade resultat. Samtidigt är förändringar som innebär nya arbetssätt mer utmanande att införa och svårare att få acceptans för.

Sådan förändring är betydligt svårare att införa än förändring av mer stegvis karaktär. En anledning är ofta att den utmanar maktstrukturer. I STLs fall bland annat genom att lärarna själva måste lära sig arbeta med formativ bedömning för att kunna lära eleverna hur dessa ska använda det sinsemellan. Eftersom formativ bedömning återspeglar ett förhållningssätt till lärande snarare än en metod, och att det är ett förhållningssätt som kräver åtskilligt av eget reflekterande, blir fortbildningen ett lärande om lärande och om förändring.

Utmaningar och möjligheter

En utmaning är att det råder stor okunskap kring kostnaderna för digitaliseringen i skolan. Det finns en föreställning att när den fysiska infrastrukturen är på plats så är digitaliseringsmålet uppnått. Det finns begränsad kunskap om de dynamiska konsekvenserna i form av till exempel bandbredd och licenser som på sikt kan skapa kostnadsökningar.

En annan utmaning är de nyutexaminerade lärare som kommer ut i yrkeslivet. På sin fritid är de



Annika Agélii Genlott

¹² Agélii Genlott, A. & Grönlund, Å. (2016). Closing the gaps: Improving literacy and mathematics by ict-enhanced collaboration. Computers and education, 99, 68–80.

digitalt erfarna – men när det gäller att undervisa digitalt har de inte fått några pedagogiska verktyg. Eftersom digital undervisning idag inte ingår i någon större utsträckning i lärarutbildningen, kommer lärarna att behöva vidareutbildning, vilket leder till ökade kostnader för kommunerna.

En intressant möjlighet för konceptet tar form hösten 2017, då en ny version av vidareutbildningen i STL inleds. I den har digitaliseringens möjligheter

tagits tillvara genom att man gör en blended learning-design av kursen, det vill säga en mix av fysiska träffar och en digital behållare med utbildningsmaterial samt kontakt med kursledare. Detta är en pilot i hur man kan bedriva fortbildning och innovation inom skolväsendet. SKL och Örebro universitet är inledningsvis bärare av plattformen. #

Lärdomar



BÖRJA I LITEN SKALA

Arbetet med att ta tillvara och integrera digitalisering i pedagogiken började i liten skala, såväl vad gäller programmering som STL. Enskilda medarbetare med eget intresse såg möjligheterna och fick börja experimentera, lära sig och bli spjutspetsar. I fallet med förskolorna i Häggvik skedde utvecklingen i dialog mellan biträdande rektor och medarbetarna. I fallet med skolan genom en enskild lärares initiativ tillsammans med hennes kollegor. Möjligheter identifierades och tillämpningen utvecklades i ordinarie verksamhet.

När evidens finns för ökat värde av den nya lösningen kan kommunen skala upp detta värde genom att lyfta erfarenheterna och skapa möjligheter att sprida kompetensen på kommunnivå. Så skedde när Sollentuna gav läraren och IKT-inspiratören Annika Agélii Genlott uppdraget att bedriva vidareutbildning för sina kollegor i kommunens regi. I ett sådant spridningsarbete är det viktigt att skapa förutsättningar – kritisk massa om man så vill – för att lärandet och nätverket som uppstår i en sådan utbildning eller utvecklingsinsats kan bibehållas över tid, till exempel genom att man alltid är flera från samma enhet som deltar i en utbildning eller mäs-
sa.



TA VARA PÅ ELDSJÄLARN

Besöken vid BETT-mässorna har varit viktiga steg i utvecklingen av det nya arbetssättet. En viktig faktor var att flera åkte och deltog tillsammans och därmed fick ett gemensamt lärande att bygga vidare på. Den gemensamma upplevelsen på plats blir extra viktig, då tiden för återberättande från mässan till kollegorna på hemmaplan sällan är tillräcklig. En avgörande faktor har varit att arbetslagsledarna ingick i gruppen som åkte. På det sättet kom de med i utvecklingsarbetet i ett tidigt skede, vilket var avgörande för att kunna komma framåt.



NYA ARBETSSÄTT KOSTAR

Några särskilda ekonomiska resurser för att arbeta med digital pedagogik har inte avsatts. Kostnaderna för utrustning, licenser etc. har tagits inom befintliga ramar. Det behövs ökad kunskap om och förståelse för att digital pedagogik kostar. Det handlar dels om behovet av att uppgradera hårdvara inklusive deltagande på konferenser och i nätverk med jämna mellanrum. Utan sådana investeringar finns risken att lärare och elever behöver arbeta med omoderna och otillräckliga tekniska förutsättningar. Vidare finns löpande kostnader för både programlicenser och vidareutbildning inom ett område som utvecklas mycket snabbt.

EXEMPEL: SLI INNOVATION



Foto: Stockholms läns landsting

” Vi ska inte bestämma hur innovation görs, men det behövs uppföljning och styrning. Annars blir det lätt bara en projektverkstad som inte utmynnar i något bestående som ändrar vardagen. Innovationsarbetet måste vara en del av linjeverksamheten: Vi måste få in det i vår mätning och i uppdraget till alla chefer och alla delar av förvaltningen.

Daniel Forslund, (L), Innovationslandstingsråd i Stockholms läns landsting

STOCKHOLMS LÄNS LANDSTING

SLL Innovation

På väg mot ett strukturerat innovationsledningsarbete

Resan fram till det som idag är den landstingsövergripande paraplyorganisationen SLL Innovation började för mer än 15 år sedan på Danderyds sjukhus. Medicintekniska ingenjören Olle Hillborg var en av dem som startade det som då hette Danderyd Sjukhus Innovation (DS Innovation). Han såg värdet i att utveckla och kommersialisera nya produktlösningar i verksamheterna utifrån användarnas behov. Under vägen utvecklade man kompetens inom regelverk, produktutveckling, skydd av immateriella tillgångar med mera.

2013 omvandlades DS Innovation till SLL innovation. Basen var fortfarande Danderyds sjukhus, men uppdraget breddades till att inkludera samtliga sjukhus i Stockholms län förutom Karolinska Sjukhuset. Det breddade uppdraget gjordes mot bakgrund av en ökad insikt om betydelsen av innovation för att klara vårdens framtida utmaningar. Till detta kom behovet av att ta tillvara medarbetares idéer till nya produkter och tjänster. I samband med det breddade uppdraget övergick också verksamheten till att bli fast, från att tidigare ha drivits i projektform.

INVOLVERADE AKTÖRER

- Kungliga Tekniska högskolan (KTH)
- Stockholms universitet
- Karolinska institutet

NÅGRA NYCKELTAL

- Ca 35 innovationskoordinatörer vid de fem operativa innovationsstödjande enheterna
- Drygt 100 projekt som har fått finansiering i de tre utlysningar som hittills genomförts i Stockholms läns innovationsfon

INTRESSANTA ÅRTAL

- 2003 DS Innovation tar sin början
- 2013 DS Innovation permanentas, får breddat uppdrag och blir SLL Innovation
- 2014 Daniel Forslund (L) blir landets första innovationslandstingsråd, Innovationsfonden skapas
- 2015 Första utlysningarna i Innovationsfonden
- 2016 Policy för innovation och digitalisering samt strategi för innovation
- 2017 Folktandvården, Hälso- och sjukvårdsförvaltningen och vårdbolaget TioHundra knyts närmare verksamheten

Huvudinriktningen var produktutveckling baserad på idéer från medarbetare vid de olika sjukhusen. Successivt fick även SLL Innovation rollen som innovationssluss för att på ett strukturerat sätt kunna testa produktidéer från företag i vårdverksamheten.

Efter valet 2014 utsågs Daniel Forslund (L) till landets första innovationslandstingsråd, med mandatet att genom nya lösningar göra vården modernare, smidigare och mer lättillgänglig för stockholmarna. Ett av de första initiativen som landstinget tog var att etablera en Innovationsfond för att ”ge medarbetarna möjligheter att utveckla, testa, utvärdera och införa nya innovativa produkter, tjänster och metoder i verksamheten tillsammans med andra aktörer”.¹³

Under 2015 gjordes två utlysningar i fonden. Den tredje utlysningen skedde hösten 2016. Intresset för att söka bidrag var mycket stort redan från start. Med utgångspunkt i det starka intresset för innovationsfrågorna utarbetades en övergripande policy för innovation och digitalisering med två tillhörande strategier: en för innovation och en för digitalisering. Landstingsstyrelsen antog dessa dokument hösten 2016. Ett viktigt mål var att landstinget skulle ha ett mer sammanhållet innovationssystem. I linje med detta lyftes SLL Innovation upp till den centrala förvaltningen i Stockholms läns landsting. Landstinget ska ha ett mer sammanhållet innovationssystem. Idag verkar SLL Innovation som en del av funktionsområdet forskning och innovation.

Parallellt med det tidiga SLL Innovation med bas på Danderyds sjukhus, drev Hälso- och sjukvårdsförvaltningen inom Stockholms läns landsting Idérådet. Idérådet verkade för utveckling av medarbetares idéer till nya arbetssätt och metoder. Vid Karolinska Sjukhuset växte också Innovationsplatsen fram som en egen struktur för idé- och innovationshantering. Mellan dessa tre organisationer fanns viss grad av

samverkan, samtidigt som det också fanns situationer där konkurrens uppstod dem emellan.

Att särskilja produktutveckling från utveckling av arbetssätt och metoder visade sig också innebära vissa utmaningar, inte minst när det kom till implementeringen av dem. När nya produkter tas i bruk i vården skapar det behov av ett förändrat arbetssätt – vilket i begränsad utsträckning återspeglades i utvecklingsarbetet.

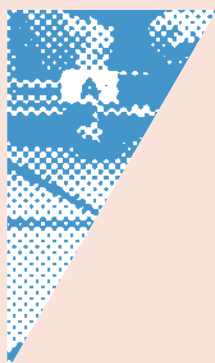
I det nya SLL Innovation samlas därför allt innovationsarbete, oavsett om det handlar om produkter, tjänster, metoder eller arbetssätt. SLL Innovation är idag en paraplyorganisation, som samlar de innovationsstödjande verksamheterna vid länets fyra akutsjukhus¹⁴ samt inom Stockholms läns sjukvårdsområde (all landstingsdriven vård utanför akutsjukhusen). Under 2017 förbereds för anslutning av Folk tandvården, Hälso- och sjukvårdsförvaltningen samt det kommunalförbundsägda vårdbolaget Tio-Hundra i Norrtälje kommun.

Det centrala samordningskansliet i landstingsförvaltningen har två personer anställda. På varje innovationsenhet finns mellan två och dryga 20 innovationskoordinatorer. De står för metodstöd, omvärldskunskap och organisationskunskap. Varje innovationsenhet har även till uppgift att utse innovationsambassadörer i verksamheterna – att jämföras med miljöledningsarbetets miljöombud. Ambassadörerna fungerar som bryggor mellan kärnverksamheten och innovationsverksamheten.

Innovationsenheterna har olika specialistkompetenser för innovation. Exempelvis så står innova-

¹³ Strategi för innovation, Stockholms läns landsting 2016

¹⁴ DS Innovation Danderyds sjukhus, Innovationsplatsen Karolinska Universitetssjukhuset, StS Innovation Södertälje Sjukhus och SÖS Innovation Södersjukhuset



Innovationsenheterna har olika specialistkompetenser för innovation. Exempelvis så står innovationsverksamheten vid Södertälje sjukhus för expertis inom 3D-printing, Danderyds sjukhus för kompetens inom produktutveckling och kommersialisering och Södersjukhuset för tjänstedesignskompetens.

tionsverksamheten vid Södertälje sjukhus för expertis inom 3D-printing, Danderyds sjukhus för kompetens inom produktutveckling och kommersialisering och Södersjukhuset för tjänstedesignskompetens.

En anledning till att landstinget behöver utveckla sin innovationsförmåga är de stora utmaningar som man står inför i form av personalbrist, rekryterings svårigheter och kraftigt ökade behov till följd av en åldrande befolkning och en stor inflyttning. Likaså handlar det om att ta tillvara nya tekniska möjligheter och om att möta invånarnas förväntningar och krav på ökad tillgänglighet och delaktighet.

En av utgångspunkterna för innovationsarbetet är landstingets Framtidsplan för hälso- och sjukvården.¹⁵ Den anger att närvården – primärvården, hemvården etc. – ska vara huvudinriktning för vården i framtiden. Det kräver ny teknik, men framförallt nya arbetssätt. För att åstadkomma det krävs det att verksamheten både arbetar och tänker innovativt.

Målsättningen för innovationsarbetet, med SLL Innovation som sammanhållande funktion, är att ”samtliga verksamheter inom landstinget ska använda innovation som ett strategiskt verktyg för att utveckla, effektivisera och kvalitetssäkra verksamheten, erbjuda bättre samhällsservice, öka patienters och resenärers delaktighet, samt bli en attraktivare arbetsgivare”.¹⁶ Anette Alkebo, t.f. innovationschef på SLL Innovation, uttrycker följande: ”Innovation är ett tankesätt som måste komma in hos alla som jobbar i Stockholms läns landsting”.¹⁶ I landstingets policy för digitalisering och innovation slås det fast att ”En framgångsfaktor för innovativa organisationer är att alla medarbetare ses som möjliga innovatörer och genomförare av förändringar. Ledarskapet och kulturen på arbetsplatserna i landstinget ska uppmuntra och stötta medarbetare att få tid och mandat att bidra till utveckling och bedriva innovationsarbete”.¹⁷

I utvecklingen av ett systematiskt innovationsarbete hämtar SLL Innovation inspiration från hur miljöledningsarbetet är organiserat och har utvecklats fram till idag. Från att ha varit en sidoverksamhet och något som man pliktskyldigast jobbar med, har miljöfrågorna utvecklats till att vara integrerade i alla verksamheter och ha hög prioritet i ledningsgrupper. På gräsrotsnivå finns miljöombud inom i stort sett alla avdelningar och enheter. Detta strukturerade nätverk av personer gör det enkelt och snabbt att kommunicera i frågor av relevans för miljöledningsarbetet till alla i landstinget. Man har byggt upp en struktur med nätverk, strategier, handlingsplaner



Foto: Stockholms läns landsting

och uppföljningsarbete, vilket lett till att det idag finns en plattform och legitimitet för att arbeta med frågan.

Ett sådant medvetet utformat, sammanhållet och systematiskt innovationsarbete finns ännu inte i landstinget. Däremot pågår ett antal förändringsprocesser som bidrar i denna riktning. I Strategin för innovation handlar det om ett systematiskt innovationsarbete ”exempelvis om mål som stimulerar förnyelse integreras i styr- och ledningssystem, om ersättnings- och uppföljningsmodeller som skapar förutsättningar för innovationsarbete, implementerings- och förvaltningsfrågor, strukturer och kompetens för metodstöd, samt om juridiska förutsättningar”.¹⁸

Bland annat har man börjat titta på vilka nyckeltal som kan vara relevanta för att mäta innovationsverksamhet och innovationsförmåga i framtiden. Tillsammans med utvecklingen av ett digitalt ärendehanteringssystem för innovationsverksamheten är sådana nyckeltal viktiga. De visar på insatsernas effekter och sammanställs i det innovationsbokslut som landstingsstyrelsen har beslutat om.

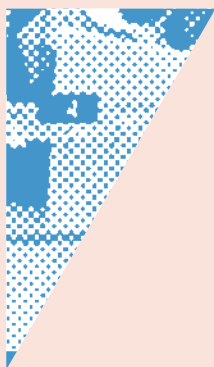
Ett parallellt projekt under 2017 är att ta fram riktlinjer för hanteringen av immateriella rättigheter. Exempelvis avseende parternas skyldigheter och regler vid överlåtanden. Dessa riktlinjer förankras i landstingsledningen och ska sedan underlättas för

¹⁵ Framtidsplanen, Stockholms läns landsting 2016.

¹⁶ Strategi för innovation, Stockholms läns landsting 2016, s.5.

¹⁷ Policy för innovation och digitalisering, Stockholms läns landsting 2016, s.5

¹⁸ Strategi för innovation, Stockholms läns landsting 2016, s.6



De enheter och avdelningar som har varit med i Innovationsfondens finansiering – där är det roligt att jobba.

innovationskoordinatorer i deras arbete att ge råd och lotsa idébärare rätt.

De strategiska styrdokumenterna är en förutsättning för det systematiska innovationsledningsarbetet.

I Stockholms läns landstings policy för innovation och digitalisering anges nio styrande principer:

1. Fokus på invånarnas behov
2. Digitalt först
3. Användardriven utveckling
4. Ledarskap och kultur som uppmuntrar utveckling
5. Öppenhet och standardisering
6. Helheten prioriteras före delarna
7. Implementering och spridning i fokus
8. Information är en strategisk tillgång
9. Samordnad anskaffning¹⁹

I den strategi för innovation som är nästa steg i styrningskedjan för landstingets innovationsarbete läggs sex strategiska inriktningar för innovationsarbetet fast:

1. Landstinget ska ha ett mer sammanhållet innovationssystem
2. Landstinget ska bedriva ett mer systematiskt innovationsarbete
3. Landstinget ska i högre utsträckning stimulera innovation i sin roll som inköpare och beställare
4. Landstinget ska stimulera fler verksamhetsdrivna innovationsprojekt
5. Landstinget ska erbjuda fler och bättre testmiljöer
6. Landstinget ska samverka oftare och närmare med omvärlden²⁰

Tillsammans med Innovationsfonden är SLL Innovation det huvudsakliga instrumentet för att genomföra strategin. Innovationsfonden är särskilt viktigt för att styra verksamheten mot fler verksamhetsdrivna innovationsprojekt. 10 miljoner kronor avsattes 2014, och som tidigare beskrivits har hittills tre utlysningar gjorts. Över 320 ansökningar har

totalt kommit in till de tre utlysningarna, och drygt 100 projekt har beviljats medel.

Eftersom en stor del av de projektidéer som kom in till den första utlysningen rörde verksamhetsutveckling, tillsattes inför den andra utlysningen en grupp med verksamhetsutvecklare som ett komplement till den ordinarie granskningsgruppen. Detta ledde till att verksamhetsutvecklarna fick ett nytt forum där de kunde ta till sig och dela med sig av nya innovativa arbetssätt. Gruppen har därigenom blivit ytterligare ett sätt att utveckla innovationskulturen i landstinget.

Ett beviljat bidrag, som vanligen omfattar 100 000–500 000 kr, går till den verksamhet där idébäraren är anställd för att ge möjlighet att frigöra tid för utvecklingsarbetet. Exempelvis genom att ta in en vikarie. Bidraget betalas ut under ett år, med möjlighet att söka på nytt i konkurrens till ett andra års finansiering.

Innovationsfondens verksamhet ska utvärderas under 2017, men Annette Alkebo har redan iakttagit en skillnad i kultur mellan de enheter som har haft finansiering från fonden och andra enheter: ”De enheter och avdelningar som har varit med i Innovationsfondens finansiering – där är det roligt att jobba. Det finns en diskussionshöjd och man provar nya saker. Det finns ett ledarskap som fungerar på ett bra sätt där man tillåts testa även om det inte alltid blir rätt. Det är en mer tillåtande miljö, och man jobbar mer i team”. Innovationsfonden blir därmed en del i att integrera innovation i ett vardagligt tankesätt och ett verktyg för att driva en innovationskultur. En sådan kulturförändring är ett viktigt syfte med Stockholms läns landstings innovationsarbete.

Som ett led i att utveckla landstingets arbete med att erbjuda testbäddar för företag som vill prova sina lösningar i verkliga vårdssituationer har man på Danderyds sjukhus tagit fram en certifiering av verksamheter som följer en standardiserad process för innovationsarbete. Kriterierna består i att verksamheten ska ta fram minst en produkt som bygger på en idé från en patient, en från personal och stödja

minst ett företag som vill samverka med vården vid utveckling av deras produkt eller tjänst. Den ska dessutom ha minst en innovationsambassadör. Ett kontrakt upprättas med vårdenheten där verksamhetschefen ska uppfylla kriterierna under året och använda Stockholms läns landstings processer för innovationsarbete. Kontraktet förnyas sedan årligen efter revision av DS Innovation.

Utmaningar och möjligheter

En stor utmaning är att implementera innovationsprojekten i verksamheten. I policyn för innovation och strategi betonas vikten av att innovationer sprids och används brett. Därför ska, enligt policyn, ”en plan för implementering och spridning ... etableras tidigt i utvecklingsfasen”. Där framhålls vidare att ”Upparbetade strukturer, rutiner, samarbetsformer och avtal är viktiga framgångsfaktorer för en lyckad implementering. Möjlighet till kommersialisering ska beaktas när så är tillämpligt”.²¹

En intressant möjlighet att utveckla är den kompetens inom tjänsteinnovation och tjänstedesign som har börjat byggas upp inom SLL Innovation. Det handlar om ett nytt sätt för vården att arbeta med problemlösning och insikter om behov. Ofta används metoden i situationer när man har svårt att hitta orsaken till ett problem på grund av dess komplexi-

tet, och där det ofta behövs förståelse för individers (patienter, anhöriga, anställda etc.) upplevelser av en situation för att kunna lösa utmaningen. Det kan till exempel handla om att personalen använder olika hjälpmedel som till exempel handskar som simulerar darrningar i händerna, glasögon som simulerar olika synnedsättningar eller hörselkåpor som ger nedsatt hörsel. På så vis får personalen inblick i hur många äldre upplever sin vårdssituation. Utifrån detta kan man sedan identifiera och prova förbättrade metoder samt se över utformning av lokaler, processer och rutiner för att förbättra för såväl patient som vårdgivare. #

FAKTA Organisation

SLL Innovation samordningskansli är en del av landstingsstyrelsens förvaltning och lyder under landstingsdirektören, som i sin tur svarar mot landstingsstyrelsen. Man är en del av funktionsområdet Forskning och innovation.

¹⁹ Policy för innovation och digitalisering, Stockholms läns landsting 2016, s.5–6

²⁰ Strategi för innovation, Stockholms läns landsting

²¹ Policy för innovation och digitalisering, Stockholms läns landsting 2016, s.6

Lärdomar



STRATEGISK INRIKTNING

Genom att anta Policyn för innovation och digitalisering samt de underliggande strategierna för innovation respektive digitalisering, har Landstingsstyrelsen visat att innovationsarbetet är högt prioriterat och gett medarbetarna ett tydligt mandat att verka i en riktning där innovation genomsyrar hela organisationens arbete.



INNOVATIONSFONDEN – RESURSER KAN BYGGA KULTUR

Den uppmärksamhet och det engagemang som Innovationsfonden skapat är en drivkraft för att utveckla en starkare innovationskultur hos medarbetarna i Stockholms läns landsting.



ETT SYSTEMATISKT INNOVATIONSLEDNINGSARBETE

Med förebild i ledningssystemarbetet inom bland annat miljöområdet har SLL Innovation påbörjat en medveten uppbyggnad av en struktur där det ska vara lika enkelt och självklart att få information om, hitta rätt i och bedriva innovationsarbete som det idag är inom miljö- eller kvalitetsarbetet inom landstinget.



Foto: Fredrik Sederholm

” Vi hade inte kunnat starta Matlust utan den erfarenhet som byggts upp under åren. En god idé hade inte räckt.

Helena Nordlund, projektledare för Matlust

SÖDERTÄLJE KOMMUN

Matlust

Systemtänk kring mat som väg till hållbarhet

Om man skulle likna bakgrunden till det femåriga EU-projektet Matlust vid en måltid, skulle det vara ett knytkalas. Från olika håll i kommunens utveckling har processer lett fram till det som idag är det första steget i att etablera Södertälje och Södertälje Science Park som ett kunskapscentrum för hållbara livsmedel.

Den här fallbeskrivningen skulle ha varit en berättelse om just Matlust. Men det som växte fram ur intervjuer och bakgrundsmaterial är berättelsen om en betydligt längre process som bygger på eldsjälar med mod och systemperspektiv.

En av rätterna i knytkalasliknelsen var Astra Zenecas beslut att lägga ner sin forskning i Södertälje.

Kommunen behövde då ta ställning till hur man kunde nyttja de tomma kontorsytor som forskningsverksamheten lämnade efter sig. Hur kunde lokalerna användas för att skapa nytta för kommunen, dess invånare och företag?

Ur denna utmaning växte beslutet fram att etablera en science park i samverkan med privata aktörer. Två verksamhetsområden var givna: Hållbar produktion och Life Science. Livsmedel valdes som det tredje området. Detta område hade då förekommit som tema i kommunens strategier och aktiviteter under ett antal år, bland annat i kommunens näringslivspolitik samt i projektet Södertälje Närodlat.



INVOLVERADE AKTÖRER

- Södertälje Science Park
- Södertörns högskola
- Europeiska Regionala Utvecklingsfonden (ERUF)



NÅGRA NYCKELTAL

- 90 kök i förskola, skola och äldreomsorg som testbädd
- 24 000 måltider enligt konceptet Östersjövänlig mat serveras varje vardag till 17 000 matgäster, vilket utgör 20 procent av kommunens invånare
- 30 samarbetspartners i EU-projektet Matlust
- Genom minskat svinn, minskad köttförbrukning, råvaror efter säsong samt minskad andel helfabrikat kunde andelen ekologiska livsmedel i kommunens inköp ökas från drygt 10 procent till 50 procent utan ökade kostnader. 2014 uppgick andelen ekologisk mat i kommunens kök till 60 procent

Södertälje Närodlat var ett projekt 2011–2012 inom EU-programmet LEADER²² för landsbygdsutveckling. Projektledare för Södertälje Närodlat var Helena Nordlund, som idag är projektledare för Matlust. Projektet var en förstudie med syftet att identifiera vad som behövde göras för att:

- öka tillgången till närodlade livsmedelsprodukter i Södertälje för lokal konsumtion,
- optimalt utnyttja marker med förutsättningar för produktion av närodlade livsmedel samt
- skapa arbetstillfällen i Södertälje kommuns landsbygd.

Livsmedelsbranschen i Södertälje domineras av små, lokalt förankrade företag. Detta gjorde det möjligt för kommunen att söka medel från den Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) för den del av förstudiearbetet för science park-etableringen som gällde livsmedelsområdet. Detta då ERUF bara finansierar projekt som riktar sig mot små och medelstora företag.

En annan av rätterna i knytkalasliknelsen var arbetet med att se kommunens matinköp som ett instrument i dess miljöarbete. Genom ett politiskt beslut 2001 och rekryteringen av Sara Jervfors som kostchef inleddes vad som blivit en process som satt Södertälje och dess kostenhet på kartan både i Sverige och i världen. Sara Jervfors byggde upp en organisation där kockar och övrig kökspersonal involverades i att förändra rollen för de kommunala

köken. Från bespisnings- och uppvärmningskök till restaurangkoncept som lagar mat från grunden.

Idag serveras varje vardag 24 000 måltider som tillretts enligt principerna i måltidskonceptet Östersjövänlig mat till 17 000 personer. Det motsvarar 20 procent av kommunens befolkning. Konceptet har även spritts internationellt under namnet Diet for a Green planet. Genom tät dialog mellan politiker och tjänstepersoner utvecklades projektet. Dialog var även förutsättningen för att den upphandlade grossisten kunde utveckla sina inköp och leveranser så att andelen närproducerad mat ökade. Arbetet gjordes utan att regelverket kring upphandling åsidosattes.

Den sista av rätterna i knytkalasliknelsen i utvecklingen av Södertälje som arena inom livsmedelsområdet är ekoklustret i kommundelen Järna. Där finns en mer än 60-årig tradition av att arbeta med ekologiskt jordbruk i såväl företag, forskning och utbildningar. I och med EU-projekten BERAS (2003–2006) och BERAS Implementation (2010–2013) integrerades det kunnande och de nätverk som byggts upp i verksamheterna i Järna i kommunens strategi.

I BERAS-projekten arbetade upp till 24 parter i nio länder runt Östersjön med frågan om hur ett jordbruk med minskad miljöbelastning på Östersjön skulle kunna bedrivas. Slutsatsen av BERAS Implementation var att hela livsmedelssystemet, det vill säga hela samhället, måste involveras för att få större skala i effekterna av de metoder och den kunskap som man utvecklat. Företag, akademi, offentliga aktörer och idéburna organisationer från gård till konsument- och restproduktsled behöver inse att de hänger ihop. Både i ett miljö-, organisations- och affärsmässigt perspektiv.

²² LEADER är en metod för landsbygdsutveckling som innebär att utveckling utgår från lokala behov och förutsättningar.

Idag serveras varje vardag **24 000 måltider** som tillretts enligt principerna i måltidskonceptet Östersjövänlig mat till **17 000 personer**. Det motsvarar **20 procent** av kommunens befolkning.



Foto: Fredrik Sederholm



Konceptet har även spritts internationellt under namnet **Diet for a Green planet.**



FOTO: Pontus Orre



FOTO: Christian Ferm



Foto: Fredrik Sederholm

I MatLusts innovationsprogram deltar företag som vill få ut sin produkt på marknaden.

EXEMPEL: MATLUST

Idag utgör koncepten Ekologiskt kretsloppsjordbruk och Östersjövänlig mat (från projektet BERAS implementation) tillsammans med Matlust ett system för hållbara livsmedel på kommunal nivå i Södertälje. I begreppet hållbarhet inryms flera olika perspektiv:

- Miljömässig hållbarhet genom bland annat minskad övergödning av vattendrag och hav samt minskad miljöpåverkan genom transporter.
- Social hållbarhet genom att hälsoaspekter tas in, liksom möjligheterna till sysselsättning för personer som står långt från arbetsmarknaden genom att arbetsintegrerade företag utvecklats inom systemet.
- Ekonomisk hållbarhet genom att insatserna i Matlust ska leda till växande företag och ökad sysselsättning i livsmedelsbranschen.

Matlust erbjuder ett brett utbud av insatser till företag som vill utveckla sin verksamhet i form av bland annat nätverkande, information om aktuell forskning samt stöd till affärs- och innovationsutveckling och processförbättring.

Genom att ha utvecklat en affärsmodell för Södertäljes centrala testkök och samtliga 90 storkök i kommunen, från förskolor till äldreomsorg, kan Matlust erbjuda företag en storskalig testbädd för att utveckla nya produkter för storköksmarknaden. Tanken är att ge företag förutsättningar för expansion

genom att säkerställa en basmarknad för produkter som kan möta en stabil efterfrågan från storhushåll, genom att vara anpassade till förutsättningarna som gäller för verksamheten.

I och med att Matlust är ett EU-projekt inom den Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) för Stockholmsregionen kan aktörer från hela Stockholms län och i angränsande län (tio procent av medlen får gå till aktörer utanför Stockholms län), ta del av den kompetens som finns i Södertälje. I förlängningen finns stor potential för att involvera hela Stockholm-Mälardalenregionen. Inte minst utifrån de goda förutsättningar som finns i form av regionens bördiga åkermark. #

FAKTA Projektägare, budget och målgrupp

Projekt inom Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF), programområde Stockholms län 2015-2020.

Projektägare: Destination Södertälje.

Budget: 57 miljoner kronor för hela projektperioden september 2015 till december 2020. Av dessa kommer 50 procent, d.v.s. 28,5 miljoner kronor från Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF), resten från Södertälje kommun och medfinansierare som KTH, Acturum/Bioovation Park och Saltå Kvarn.

Målgrupp: befintliga små och medelstora livsmedelsföretag i huvudsak inom produktion/förädling, handel och restaurang/måltidsverksamhet.

Lärdomar



BÖRJA I LITEN SKALA

Genom att ta tillvara initiativ, kunskaper, organisationer och människor som finns i kommunen och koppla ihop dessa har Södertälje kommun skapat ett Living Lab för ett hållbart livsmedelssystem. Kommunen för ett långsiktigt hållbart och robust arbete med att etablera sig som en intressant kunskapsnod och testmiljö för hållbara livsmedel från jord till bord. I utvärderingen av Matlusts uppstartsfas konstateras att:

*"Innovation kan vara att sätta ihop något helt nytt av delar som redan existerar och fungerar var för sig. I ansökan om Matlust har man kombinerat den kommunala strategin på offentlig hållbar kost med uppbyggnaden av Södertälje Science Park, som har ett gemensamt kommunalt, akademiskt och privat ägarskap (Södertälje kommun, företagen Scania och AstraZeneca, fastighetsbolaget Acturum som äger de stora före detta Astralokalerna, samt KTH) med en satsning på att stärka tillväxt och hållbarhet hos små och medelstora företag inom livsmedelsnäringen. Vi ser det som att Matlust på så sätt är ett innovativt projekt; en innovation som bygger på tidigare fungerande delar, varav ingen egentligen har SME som huvudsakliga intressenter/kunder eller någon stark anknytning till livsmedelsnäringen."*²³

²³ Hallin, H.U. & Jakobsson, E. (2017) Slutrapport från följeforskning uppstartsfasen projekt Matlust. Apel FoU.

Efter att rapporten slutförts så har Södertälje Science Park AB's styrelse beslutat att inriktning på bolaget ska fokusera på Hållbar produktion och hållbara produktionsflöden oavsett bransch.

Södertälje kommun som är projektägare av MatLust kommer därmed ha ett större ansvar för hur projektet ska leva vidare efter projektets slut.

Tanken är att det ska utvecklas till en permanent nod för hållbar livsmedelsutveckling som verkar inom området Södertälje Science Park.



TA VARA PÅ ELDSJÄLARNA

Ökad hållbarhet förutsätter ett ökat systemtänkande, med kunskap om flödena av resurser och nyttigheter över gränser mellan olika samhällssektorer, branscher och styrningsnivåer. Det förutsätter även att materiella och fysiska aspekter som t ex mark, miljöeffekter och produkter integreras med immateriella- och sociala aspekter som upplevelser, hälsoeffekter och tjänster.

Genom att knyta ihop kompetens, perspektiv och affärer från primärproducent- till konsument- och återvinningsledet samt från privat, offentlig och idéburen sektor skapas förutsättningar för mesta möjliga genomslag av enskilda insatser.



NYA ARBETSSÄTT KOSTAR

Arbetet i Södertälje visar på betydelsen av tydliga mål och strukturerat uppföljningsarbete från den politiska nivån. Det är dock inte tillräckligt att sätta upp målen i en strategi eller beställning – förutsättningarna för att de ska kunna nås måste också finnas eller skapas, och de måste följas upp. Det handlar till viss del om ekonomiska resurser, men minst lika viktigt är att det finns tjänstepersoner som har det engagemang och den kunskap som behövs för att de ska kunna vara bollplank till politikerna i utformningen av målen. Uppföljningen ger politikerna möjligheten att få kunskap om processen och dra upp riktlinjerna för fortsatt utveckling. Det är också en viktig möjlighet för att lyfta fram och ge synlighet åt medarbetarnas arbete, vilket i sin tur bidrar till en attraktiv arbetsplats.

EXEMPEL: MISTEL



Foto: Västerås stad

” Vi har från början haft som mål att en nyanställd ska kunna komma in imorgon och fortsätta med det arbete som vi lämnar över.

Karin Hedberg, Projektledare MISTEL om det strukturerade arbetssätt man har byggt upp

VÄSTERÅS STAD

MISTEL

Kommunikation och samverkan ger styrka

Verksamheten i testbädden MISTEL (Mötesplats för Innovation i Samverkan – Testbädd för Livskvalitet) ska underlätta utvecklingen av nya lösningar som gör det möjligt för äldre personer och personer med en funktionsnedsättning att ha ett självständigt och gott liv där man befinner sig. Oavsett om det är i hemmet eller på ett äldreboende. Genom att lösningarna också kan användas av personer som inte har hemtjänst, för att bland annat avvakta med hemtjänst, bidrar verksamheten också till minskade kostnader för vård och omsorg. De innovationer som MISTEL arbetar med kan vara en produkt eller en tjänst, såväl som en arbetsmetod eller en organisatorisk lösning.

MISTEL föddes ur lärdomarna från ett antal projekt inom välfärdsteknologiska projekt runt 2007. Den tändande gnistan var ett projekt med syfte att implementera en metod för IT-baserat anhörigstöd i Västerås stad mellan 2006 och 2009. Där påbörjades arbetet med att involvera samtliga berörda: användare, personal och anhöriga. Metoden

var en framgångsfaktor för att kunna vända rädslan för ny teknik till intresse. Sedan tidigare hade man sporadiska erfarenheter av detta, dock saknades en struktur, vilket ledde till tillfälliga lösningar som i hög grad var personberoende.

När Vinnova gjorde utlysningar om förstudier och uppbyggnad av testbäddar 2012/13, beslöt Västerås stad att skapa en strukturerad metodik för att jobba med innovationer genom en testbädd.

I utformningen av verksamheten arbetade man med utgångspunkten att identifiera brister i det befintliga stödsystemet för innovation. MISTEL ska komplettera de befintliga aktörerna, och inte skapa någon ny verksamhet där det redan finns kompetens. Under utvecklingsarbetet har man därför byggt upp en nära samverkan med sina samarbetspartners, där bland annat Almi, Västerås Science Park, Robotdalen, Mälardalens högskola, kommunala och privata vårdgivare, Hallstahammars kommun och de största pensionärsorganisationerna ingår.

INVOLVERADE AKTÖRER

- Almi Mälardalen
- Västerås Science Park
- Region Västmanland
- Robotdalen

NÅGRA NYCKELTAL

Under projektåren har MISTEL träffat ett 40-tal innovatörer och genomfört drygt 30 testbäddsprojekt.

INTRESSANTA ÅRTAL

- 2007 IT-baserat anhörigstöd
- 2012/13 Förstudie



Foto: Västerås stad

MISTELs två projektledare Elisabeth Kjellin och Karin Hedberg.

EXEMPEL: MISTEL

Ett resultat av denna samverkan är att MISTEL delar modell för innovationsprocessen med aktörer i det lokala och regionala innovationsstödssystemet. Det underlättar arbetet över organisationsgränserna och tillvaratar varje aktörs unika förutsättningar. Utgångspunkten för denna ansats är Almis process med faserna Idé, Koncept, Utveckling och Kommersialisering²⁴.

Kärnan i MISTELs kompetens är att stötta innovatörerna i att involvera användarna – den eller dem som den tänkta lösningen berör. Det är ju användarna – de äldre och de som lever med en funktionsnedsättning – som bäst känner sina egna

behov, förutsättningar och önskemål. Ofta finns en rädsla från innovatörens sida att dela med sig av sin idé för att han eller hon är rädd för att avslöja affärshemligheter, men också för att innovatören är rädd att få sin idé kritiserad. En viktig lärdom är därför att ha stor ödmjukhet i mötet med innovatörerna, samtidigt som dessa ofta behöver inse betydelsen av att involvera användaren så tidigt som möjligt i processen.

Parallellt med att MISTEL inledde sitt arbete började Region Västmanland ta fram sin strategi för tillväxt, innovationskraft och sysselsättning Affärsplan Västmanland²⁵. Genom att MISTEL och övriga



MISTEL ska komplettera de befintliga aktörerna, och inte skapa någon ny verksamhet där någon annan redan har kompetens.

aktörer inom regionens fyra prioriterade områden deltog tillsammans fick man god kännedom om varandras verksamheter, vilket har varit värdefullt för fortsatt samverkan. Samverkan sker löpande genom regionens innovationsråd, som samlar de regionala aktörerna i innovationsstödssystemet.

Tanken från start var att MISTELs testbädd skulle kunna stötta utvecklingsarbete baserat på såväl idéer från innovatörer som behov från verksamheter. Efter som intresset från idébärare/innovatörer var stort valde man att vänta med att utveckla processerna för behovssidans arbete. Istället prioriterades arbetet med att möta och stötta innovatörer och idébärare med idéer till nya lösningar.

Från start lades mycket kraft på att tydliggöra de juridiska förutsättningarna för testverksamhet. I arbetet involverades både stadens jurister och en extern jurist. Detta arbete ledde fram till en juridisk vägledning för projekt i testbädden.²⁶ Vägledningen riktar sig till alla medverkande i ett projekt: innovatörer, verksamhetsansvariga, medarbetare och individer som deltar i tester. Den är främst framtagen för arbetet i MISTELs egen verksamhet, men ambitionen är samtidigt att sprida vägledningen till nytta även för andra testbäddsverksamheter. Frågor som behandlas är bland annat avtal och villkor, offentlighet och sekretess, ansvar och försäkring, personuppgifter, upphovsrätt, upphandling, avgifter och finansiering samt kommunal kompetens. Som komplement till denna vägledning har också en avtalssamling tagits fram.²⁷

Inledningsvis var testbäddens tjänster gratis att använda för innovatörerna. Från 2016 började man dock ta ut en avgift. Detta har inte mött några invändningar från dem som vänt sig till MISTEL, kanske på grund av att man hela tiden varit tydlig med intentionen att ta betalt för sina tjänster när verksamhetens upplärningsfas är klar. Vilken prisnivå man ska lägga sig på är dock ännu inte fastlagd. En faktor att ta i beaktande är att de företag som MISTEL arbetar med i stor utsträckning är små företag, inte sällan enpersons företag. Möjligheten att få stöd via Almis förstudiefinansiering finns också.

MISTEL är bemannat med två personer som fungerar som lotsar till ett större system av resurser. Innovationens kvalitet bedöms inte av MISTELs personal, utan det görs av den expertis som den tänkta användaren av innovationen besitter.

Utmaningar och möjligheter

Sedan mars 2017 är MISTEL en verksamhet inom Västerås stad och Sociala nämndernas förvaltning²⁸. Ambitionen är att bredda det geografiska perspektivet och bli en etablerad testbädd för hela Sverige, med potential även internationellt. Här finns en bra grund att bygga på i det nordiska nätverksprojekt som Västerås stad är en del av. På sikt ser staden även stora möjligheter att använda sig av MISTELs metod för att arbeta med idéer och behov för stadens alla förvaltningar.

Ett viktigt steg i den kommande utvecklingen av MISTEL är metoder och resurser för att kunna göra fördjupade tester i större skala. I kombination med en ny ersättningsmodell är detta ett viktigt steg för att nå en ökad implementering av lösningarna i testbädden. Den nya ersättningsmodellen har tagits fram i samverkan med verksamheterna inom Sociala nämndernas förvaltning och är utformad för att vara mer innovationsdrivande.

En utmaning som gruppen identifierat är avsaknaden av plattform eller struktur för att samla upp

²⁴ Almi Företagspartner, Fokus Affärsutveckling – modell för att utveckla en idé

²⁵ Region Västmanland, Affärsplan Västmanland

²⁶ MISTEL (2015a), Juridisk vägledning för testbädden MISTEL

²⁷ MISTEL (2015b), Juridisk vägledning för testbädden MISTEL – avtalssamling

²⁸ Sociala nämndernas förvaltning i Västerås stad arbetar på uppdrag av Äldrenämnden, Nämnden för personer med funktionsnedsättning samt Individ- och familjenämnden



Foto: Västerås stad

idéer från privatpersoner eller anställda som inte har någon önskan om att driva utveckling i egen regi. Sådana idéer kan vara en viktig källa till innovation om de kan lämnas över till någon med kapacitet att driva utvecklingsarbetet.

En möjlighet som man nyligen börjat utforska är att utveckla metoder för att identifiera och lyfta behov från verksamheterna. Det har lett fram till initiativet Idéjakten²⁹, i vilken innovatörer bjuds in till att presentera idéer till lösningar på tre prioriterade behov. För att identifiera dessa behov utgick man från statistik, intervjuer och workshops med bland andra brukare och personal. En av de frågor som bearbetades var "Vad gör ni i hemtjänstpersonalen 10 gånger om dagen som ni med hjälp av nya lösningar skulle kunna göra 15 gånger om dagen?".

FAKTA Budget och bemanning

Projektet 2013 – 2017 hade en budget på ca 10,4 miljoner, inkluderat egen tid i form av insatser från övrig personal i organisationen.

Två personer är anställda i MISTEL.

MISTEL betyder Mötesplats för Innovation i Samverkan – Testbädd för Livskvalitet.

Definitionsarbetet ledde till ett stort antal förslag som sedan presenterades i styrgruppen för MISTEL. Gruppen valde ut tre behov:

Ta på stödstrumpor

Problemet: Många äldre människor som bär stödstrumpor tycker att dessa är svåra att ta på sig. Det kan vara besvärligt för både personen i fråga och för den vårdpersonal som hjälper till med påklädningen.

Lägga upp benen på sängen

Problemet: Många äldre som vill lägga sig ner och vila, har svårt att få upp benen på sängen. Ofta betyder det att de måste vänta tills de kan få hjälp av vårdpersonalen.

Komma upp efter ett fall

Problemet: Efter att ha ramlat, behöver många äldre hjälp av vårdpersonal för att kunna resa sig igen. Det finns hjälpmedel, men dessa är stora och tunga. Det behövs lättare lösningar, som en ensam person kan hantera. #

²⁹ MISTEL (2015c), Idéjakten

Lärdomar



LÄR GENOM ATT GÖRA

MISTEL har från start arbetat med att utveckla strukturer och metodik genom att stötta verkliga innovationsprojekt. Det betyder att man har fått omedelbar återkoppling på vad som fungerar eller inte och kunnat justera sin process därefter. Det har varit extra betydelsefullt i och med att man har så begränsade personella resurser.



KONTINUERLIG KOMMUNIKATION

För att utveckla en verksamhet som MISTEL spelar kontinuerlig kommunikation en viktig roll. Genom att tala om vad man är och vad man kan bidra med, samtidigt som man lyssnar in behoven bygger man legitimitet och nätverk.



GEMENSAMT BUDSKAP

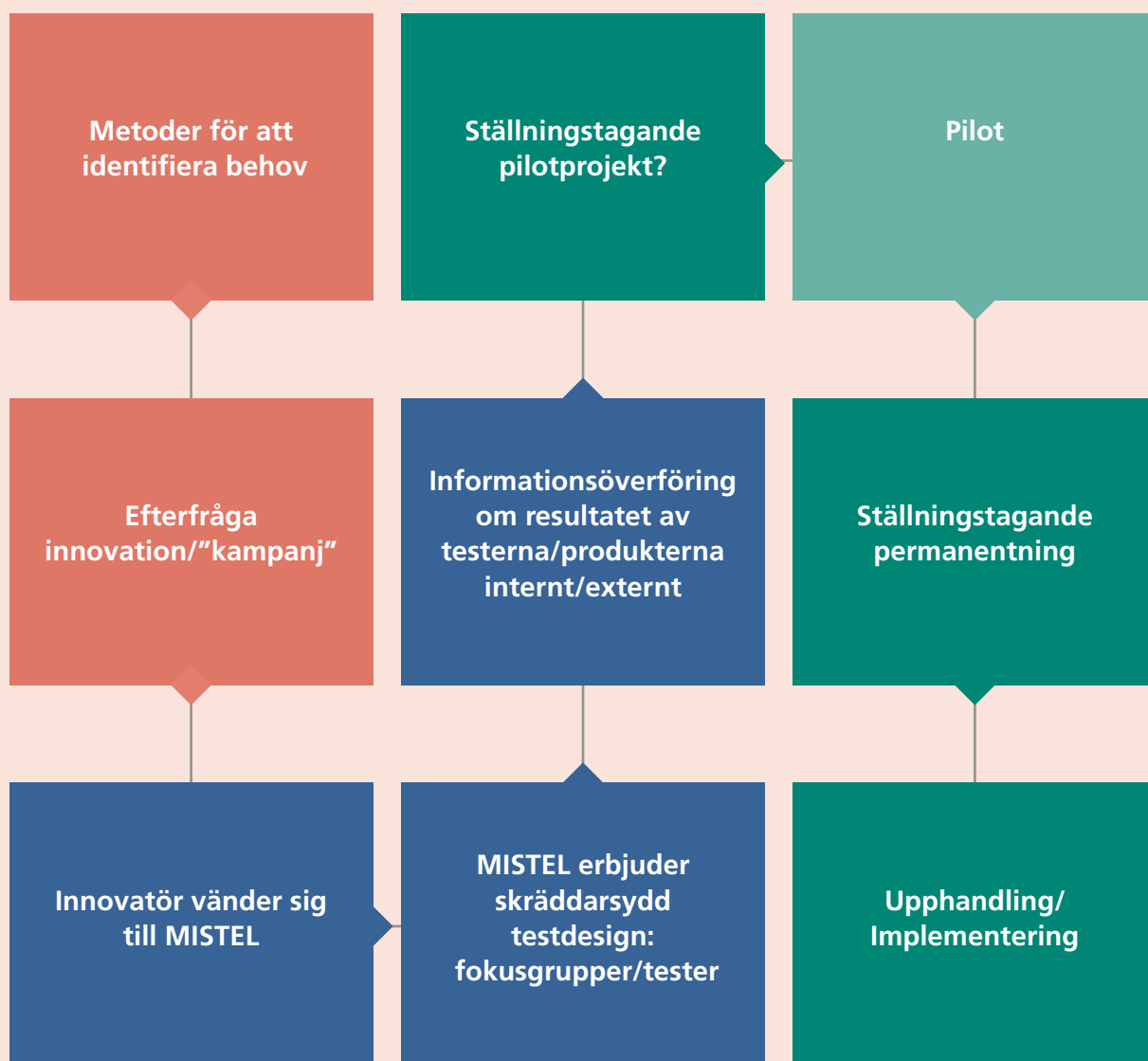
Politiker, direktör och projektledare har över tid fört fram ett gemensamt budskap om MISTELs funktion och uppgift. Detta kontinuerliga samspel har varit mycket betydelsefullt för att skapa trovärdighet, inte minst gentemot företagen, men även till privatpersoner i testgrupper och till regionen. Det har skapat en tillit i att alla parter jobbar med samma syfte och mål.



En utmaning som gruppen identifierat är avsaknaden av plattform eller struktur för att **samla upp idéer från privatpersoner eller anställda** som inte har någon önskan om att driva utveckling i egen regi.

EXEMPEL: MISTEL

Processen kring innovationer i MISTEL, där röda och blå rutor sker inom testbädden.



Roboten Pepper är en interaktiv och social robot som kan anpassa sig efter människors olika beteenden och känslor. Pepper är en av flera robotlösningar som finns representerade i forsknings- och innovationslägenheten på Ången.



” Vi får mycket inspiration här i lägenheten för det finns en massa teknik som vi kan inspireras av. Det är lätt att få kontakt med forskare och andra företag när man är på samma plats.

Davide Bracaglia, CloudEnablers

ÖREBRO KOMMUN

Ängens innovationslägenhet

Mötesplats föder kreativitet

Ursprunget till Ängens forsknings- och innovationslägenhet (i fortsättningen Ängen Research and Innovation) tog form i samband med att Örebro läns landsting tillsammans med Örebro kommun planerade att bygga ett nytt koncept – ett ”Hälsans Hus” som ett centrum för hälsa, vård och omsorg i slutet av 2000-talet. När Amy Loutfi, idag professor på Centrum för tillämpade autonoma sensorsystem (AASS) vid Örebro universitet, hörde talas om planerna på ett boende för seniorer såg hon möjligheten att realisera värdet av att bedriva forskning i en annan fysisk miljö än på universitetet. Hon tog kontakt med det då nystartade Alfred Nobel Science Park och föreslog

en gemensam insats, ett samarbete där universitetet skulle stå för forskningen och Alfred Nobel Science Park för företagskontakterna. Från 2011 hyr man två lägenheter i huset, en för tester och forskning och en för de möten och workshops som verksamheten också genomför. I efterhand har ett gott samarbete med fastighetsägaren Länsgården Fastigheter (ägt av Region Örebro län) också etablerats.

Målet har varit att skapa en gemensam struktur och resurs som offentliga verksamheter, företag, forskare och representanter för slutanvändare kan använda i samverkan för att ta fram ny teknik som kan möjliggöra ett mer självständigt liv för äldre och funktionsnedsatta. Detta kommer att vara en



INVOLVERADE AKTÖRER

- Region Örebro län
- Örebro universitet
- Alfred Nobel Science Park
- Robotdalen



NÅGRA NYCKELTAL

- Drygt 900 besökare årligen
- 4 parter
- Cirka 20 företag deltar årligen i verksamheten.
- 10 st forskningsprojekt hittills



INTRESSANTA ÅRTAL

- 2007/08 Gemensam planering av och beslut om Ängen Hälsans hus mellan Örebro kommun och Örebro läns landsting
- 2011 Inflyttning, start för verksamheten i Ängens forsknings- och innovationslägenhet

För forskarna från Örebro universitet ger Ängen Research and Innovation **unika möjligheter att diskutera** med både slutanvändare och vårdgivare för att därigenom **förstå deras behov, vanor och utmaningar**.

EXEMPEL: ÄNGENS INNOVATIONSLÄGENHET

förutsättning för att klara av att möta behoven av vård och omsorg i framtiden med en allt högre andel äldre i befolkningen.

Bakom Ängen Research and Innovation står idag Örebro kommun, Region Örebro län, Örebro universitet och Alfred Nobel Science Park.

För kommunen erbjuder Ängen Research and Innovation en bra plattform för att diskutera välfärdsteknologi och digitalisering överlag, utifrån både de produkter och lösningar som finns idag, de som är under utveckling och även potentiella lösningar för framtiden. När personal och brukarna – de äldre, funktionsnedsatta och deras anhöriga – kommer till lägenheten blir det svåra och ofta skrämmande frågorna kring ny teknik och integritet konkreta och avdramatiserade.

För forskarna från Örebro universitet ger Ängen Research and Innovation unika möjligheter att diskutera med både slutanvändare och vårdgivare för att därigenom förstå deras behov, vanor och utmaningar. Tillsammans med deras möjligheter att samverka med företagen, ges god potential för att öka nyttiggörandet av den forskning som de bedriver.

För Alfred Nobel Science Park ger verksamheten nya möjligheter att driva på innovation, tillväxt och sysselsättning i näringslivet.

För fastighetsägaren Länsgården är det i hög utsträckning samarbetet med kommunen och regionen som de sätter värde på, likväl som lärdomarna om hur man kan bygga in smart teknik för att underlätta ett självständigt boende för äldre och funktionsnedsatta. Dessa aspekter tar man nu med sig när man avser att skala konceptet Hälsans Hus till flera orter i Örebro län. Det är också detta värde som gör att Länsgården Fastigheter sponsrar verksamheten genom att bekosta hyran för en av de två lägenheter som ingår i Ängen Research and Innovation. Tillsammans jobbar samtliga parter mot det gemensamma målet att göra det möjligt för äldre och funktionsnedsatta att leva självständiga liv.

Med testlägenheten som bas bedrivs allt från forskningsprojekt till tester av prototyper och exponering av både lägenheten i sin helhet såväl som dess innovationer. Här visas också färdiga produkter upp som idag redan finns på marknaden men som bedöms att ha potential för en ökad kommersialisering. De företag som använder Ängens tjänster betalar en avgift för detta.

Styrgruppen för Ängen Research and Innovation består av personer som också är operativa i arbetet och som representerar olika verksamhetsnivåer. Detta har gett korta beslutsvägar, vilket gör det möjligt att agera snabbt när olika möjligheter dyker upp. En annan aspekt som lyfts under intervjun med Ängen är hur viktigt det är att inte bara ha personer med rätt funktioner med i styrningen av en verksamhet. Minst lika viktigt är det att personer med rätt engagemang deltar.

I detta perspektiv är det en styrka med delade tjänster – kommunens representant i styrgruppen för Ängen Research and Innovation är till exempel arbetsterapeut i verksamheten. Samtidigt lägger denne 20 procent av sin tid på verksamheten i lägenheten för att träffa personalen i kommunens verksamheter.

Utmaningar och möjligheter

En av de utmaningar som verksamheten identifierat är de snåriga och fragmenterade marknadsvillkoren som råder för hjälpmedel inom äldreomsorgen. Principerna för vilka produkter som förskrivs skiljer sig åt mellan länen, då det inte finns några nationella riktlinjer för hjälpmedelsområdet. Detta försvarar för innovatörerna.

I sammanhanget ser man ett behov av att förtydliga gentemot innovatörerna att en exponering eller test i Ängen Research and Innovation inte är en extraingång till marknaden. Även om nya produkter och lösningar utvecklats i verksamheten måste de ändå upphandlas av de olika länen enligt gällande regler.

En utmaning är att komma in tidigare i innovatörernas arbete. Ju mer färdig produkt som innovatören vill testa, desto svårare har det visat sig vara att genomföra de förändringar som testerna med bland annat slutanvändare och personal visat på behövs.

För att underlätta matchningen och öka möjligheterna för en implementering av projekten och produkterna i lägenheten, behöver kommunerna och regionen i ökad utsträckning gå tillbaka till sina verksamheter och inventera de behov som finns där. De behöver skapa sig en bild av hela flödet i olika tjänsteleveranser – inom nattpatrullsverksamheten kan det handla om vad som händer från det att medarbetaren sätter sig i bilen till dess att denne avslutat besöket och alla delmoment däremellan. Likaså finns stor potential för att identifiera goda matchningsmöjligheter genom dialog med användare och personal. Till exempel har man genomfört dialoger med äldre kring vad de lägger i begreppet trygghet. Genom svaren på sådana frågor får personalen vid forsknings- och innovationslägenheten nya insikter om konkreta behov – som att veta vilken person

det är som kommer på besök. När behoven konkretiseras blir det också lättare för Ängen Research and Innovation att matcha med lösningar från innovatörerna. #

FAKTA

Styrgrupp och budget

Ingela Ernestam, Ansvarig för profilområde Hälsa vård och omsorg, Alfred Nobel Science Park
 Helena Stenhem, Kommunikationsansvarig, Alfred Nobel Science Park
 Mia Lindström, Marknadsassistent, Örebro universitet
 Amy Loutfi, Professor och forskare, Örebro universitet
 Federico Pecora, Forskare, Örebro universitet
 Malin Nilsson, Arbetsterapeut, Örebro kommun
 Representant från Region Örebro län

Budget: Ca 950 000 kr per år i grundläggande driftsbudget. Till detta tillkommer projektmedel för de olika forsknings- och innovationsprojekt som bedrivs utifrån lägenheten.

Intäktsmodellen bygger på att deltagande företag genom avgifter och sponsring bidrar med intäkter. Vidare så står Alfred Nobel Science Park, Örebro universitet samt de respektive offentliga aktörerna för en tredjedel vardera av finansieringen.

Ängen Research and Innovation är finansierad för tre år.

Lärdomar



TYDLIG ROLLFÖRDELNING OCH GEMENSAMT MÅL

Att Ängen Research and Innovation har fyra parter och många intressenter (alla med sina egna ingångar till varför de engagerar sig i verksamheten) skulle kunna vara en utmaning. Genom att vara tydliga kring och ha respekt för varje organisations egen logik samtidigt som man arbetar mot ett gemensamt mål har ändå ett gott och flexibelt samarbete etablerats, där de olika rollerna och kompetenserna kompletterar varandra.



PERSONLIGT ENGAGEMANG

Det finns en medvetenhet om vikten av det personliga engagemanget i styrgruppen. Detta är en starkt bidragande faktor till det goda samarbetet, eftersom detta förutsätter tillit och bra kommunikation mellan de individer och inte bara de funktioner som ingår i arbetet.



KORTA BESLUTSVÄGAR

Genom att styrgruppen består av de personer som är operativa i projektet kan beslut om verksamhetens inriktning fattas snabbt och flexibelt. Samtidigt finns förankring hos politiker genom att större beslut av strategisk och administrativ art fattas i styrelsen för Alfred Nobel Science Park som leds av Örebro kommunstyrelseordförande Kenneth Nilsson (S).

5. Att leda och organisera för offentlig innovation i Stockholm-Mälardalen

Rapporten visar på den politiska ledningens viktiga roll för att öka för att öka innovationsförmågan i Stockholm-Mälardalen. Särskilt när det gäller den politiskt styrda kärnverksamheten: att förse regionens invånare med den välfärd som de behöver och efterfrågar idag och imorgon.

Den politiska ledningen behöver tydligt visa att innovationsarbete är en prioriterad del av verksamheten. I uppdraget att leverera välfärd ingår idag även att utveckla morgondagens välfärd. För att uppfylla detta är innovation nödvändigt. Innovation behöver ses och förstås som ett politiskt verktyg för att svara upp mot uppdraget från invånarna.

” Trovärdigheten förutsätter att innovationsarbetet är inbäddat i ordinarie verksamhet – annars kommer det att finnas ett främlingskap för innovationsfrågorna.

Daniel Forslund (L), innovationslandstingsråd Stockholms läns landsting

En förutsättning är att innovationsarbetet lyfts fram i styrande dokument och att organisationen utvecklar strategier som anger principer och inriktning. Rollerna i innovationsarbetet i regionen, landstinget eller kommunen behöver tydliggöras, så att de olika aktörernas mandat och kompetens på bästa sätt kan komplettera varandra. Detta gör att varje aktör kan agera med självförtroende utifrån sitt mandat och kompetensområde.

En annan viktig uppgift är att garantera de ekonomiska och organisatoriska resurser som ett långsiktigt och uthålligt innovationsarbete kräver. En återkommande utmaning som lyfts i intervjuerna är att innovationsarbetet ofta drivs i kortsiktiga projektformer, vilket innebär risker för företagen. Detta kan i sin tur ha en motverkande effekt för projektets syfte, att stötta framväxten av nya företag och lösningar.

Allt fler regioner/landsting och kommuner inser vikten av långsiktighet i innovationsarbetet och prioriterar därför i ökad utsträckning att integrera de innovationsstödjande funktionerna i ordinarie verksamhet och budget. Genom att ge tydliga mandat och incitament till chefer och

Garantera de ekonomiska och organisatoriska resurser som ett långsiktigt och uthålligt innovationsarbete kräver.

särskilt ansvariga för innovationsarbetet – innovationsledare – kan den politiska ledningen ge organisationens eldsjälar luft under vingarna och därigenom skapa förutsättningar för en innovationskultur.

En viktig förutsättning för ett smidigt innovationsarbete är tydlighet i hur rättigheterna till de idéer och innovationer som uppstår i det innovationsstödjande arbetet ska hanteras. Här finns ett förslag till nationella riktlinjer, som togs fram på uppdrag av Delegationen för samverkan i den kliniska forskningen under Näringsdepartementet.³⁰ Frågan om hur rättigheter till en idé och innovation inom hälso- och sjukvårdsområdet ska hanteras är viktig och behöver belysas ytterligare i takt med att innovationsarbetet intensifieras.

Den politiska ledningen har ett ansvar att följa upp och utvärdera innovationsarbetet. Kontinuerligt uppföljningsarbete utvecklar det organisatoriska lärandet i hur man på bästa sätt kan stödja utvecklingen av nya innovativa lösningar. Likaså behöver uppföljningar göras när det gäller gamla regelverk som behöver ses över.

I uppföljnings- och utvärderingsarbetet måste samtidigt en respekt finnas för att många lösningar behöver tid på sig för att utvecklas. Förväntningarna på snabba framgångssagor kan behöva tonas ned.

Innovation i organisationer som är så komplexa som kommunal och regional verksamhet behöver utrymme för experiment, utforskande och lärande. Gärna i samspel med olika aktörer i olika delar av samhället. Det måste finnas en förståelse för att alla idéer och projekt inte kommer att vara framgångsrika. Om så vore har ambitionerna satts för lågt. Att den politiska ledningen stöttar sina förvaltningar i utvecklingen av en lärande och utforskande kultur, där misslyckandet är accepterat och ses som en källa till fortsatt utveckling, är en viktig framgångsfaktor för detta.

I de regioner som axlar både välfärdsuppdrag och det regionala utvecklingsansvaret är det angeläget att fördjupa förståelsen för vad dessa båda uppdrag innebär och hur de kan samspela. Det behövs en respekt för att kultur och perspektiv skiljer sig åt mellan dessa organisationsdelar och dess medarbetare. Samtidigt behöver inriktningen framåt vara tydlig. Det finns ingen motsättning mellan dessa, snarare stor potential i att utveckla organisationens interna samspel.

För att åstadkomma detta, behöver innovationsarbetet förankras i ett utmaningsdrivet perspektiv. De samhällsutmaningar som Stockholm-Mälaregionens offentliga aktörer står inför måste mötas med kunskap, kompetens och idéer från medarbetarna. Till detta kommer perspektiv från brukarna och användarna, men även från företag, idéburna organisationer och akademi. Det finns stor potential för den politiska ledningen att tydligt lyfta fram prioriterade behov och utmaningar som inriktning för innovationsarbetet. Det underlättar fokus i samverkan och driver kreativitet och handlingskraft.

En viktig förutsättning för ett smidigt innovationsarbete är tydlighet i hur rättigheterna till de idéer och innovationer som uppstår i det innovationsstödjande arbetet ska hanteras.

³⁰ Larsson, S. (2009), Riktlinjer för innovationsrättigheter i vården. Rapport för Delegationen för samverkan inom den kliniska forskningen (N 2007:04)

Fortsatta vägar mot en stärkt innovations- förmåga i Stockholm- Mälarenregionen

Kommuner, landsting och regioner i Stockholm-Mälarenregionen har många styrkor att bygga vidare på när man vill utveckla sin innovationsförmåga för att svara upp mot de utmaningar som har beskrivits i rapporten:

- De globala samhällsutmaningarna
- Behovet av hållbar tillväxt, konkurrenskraft och sysselsättning
- God välfärd för en åldrande befolkning

Utifrån intervjuer och övrigt material i rapporten utkristalliserar sig tre centrala områden.

Ledarskap: Ledarskap är en förutsättning för innovation i offentlig sektor. Oavsett hur kompetenta och innovativa medarbetare en organisation har, är en stor del av innovationsarbetet beroende av att ledningen tydligt prioriterar och vågar genomföra ett systematiskt innovationsledningsarbete. Det behövs både långsiktighet och uthållighet för ledarskapet. Utvecklingstiden från idé till konkret innovation sträcker sig ofta över flera mandatperioder.

En viktig del är att avlägsna hinder för innovation och öka organisationens möjlighet att använda nya lösningar. Det kan exempelvis ske genom att fortlöpande utvärdera och modernisera olika avtal och regelverk, som annars riskerar att hämma eller försvåra införandet av ny teknik eller nya arbetssätt.

Behovsdriven innovation: Grunden för en god innovationsverksamhet är att kunna göra motiverade prioriteringar utifrån aktuella behov och utmaningar.

Det har länge funnits ett stort intresse för innovationsutveckling från både medarbetare och företag. Nu ökar insikten om värdet av att kunna ta ett steg tillbaka och förstå vilket behov det är som man i grunden behöver möta och vilka prioriteringar som behöver göras.

För att kunna göra prioriteringar behövs kvalitetssäkrade verktyg för mätning och utvärdering av innovation i offentligt finansierad verksamhet.

När innovationsbehovet är förankrat underlättas utvecklingsarbetet. Förankring lägger grunden för en framgångsrik och efterfrågad implementering av den nya lösningen.

Samverkan: Kommuner, landsting och regioner delar ofta samma utmaningar. Aktörerna behöver fortsätta utveckla den samverkan och dialog som i hög utsträckning finns i Stockholm-Mälarenregionen och dess innovationsstödssystem.

Sektorsövergripande samverkan handlar om att utgå från likheter, men även välkomna skillnader. Offentliga organisationer har ofta olika praxis, erfarenheter och kompetenser, som när de kombineras kan ge nya insikter som kan underlätta och stärka innovationsarbetet. Här behövs samverkan på regional och storregional nivå samt mellan privat och offentlig sektor.



Ledarskap



Behovsdriven innovation



Samverkan



Bilaga 1:

Aktörer i det offentliga innovationsstödssystemet i Stockholm–Mälarenregionen¹

¹ Eftersom syftet med denna rapport är att belysa möjliga politiska initiativ för att stärka Stockholm–Mälarenregionens innovationsförmåga är sammanställningen avgränsad till de aktörer och funktioner som har offentliga uppdrag och finansiering. Här inkluderas alltså inte privata finansierare, inkubatorer, klusterorganisationer utan offentligt uppdrag eller finansiering etc. Då gränsen för vilka organisationer som kan anses ingå i ett innovationsstödsystem inte är entydig och eftersom landskapet av organisationer är föränderligt över tid gör vi inte anspråk på att denna förteckning är fullständig. Källmaterialet till denna förteckning utgörs av Hallencreutz, D & Lindquist, P. (2016), Stockholm–Mälarenregionens innovationssystem. Kännetecken, styrkor och utmaningar och politikens roll, kompletterande information från innovationsstrategier i de fem länen, information från de olika aktörernas hemsidor om inte annat anges samt egna kompletteringar utifrån kännedom om nationella och regionala innovationsstödsystem.

Karta 1

- Regionala finansierare
- Forskningsinstitut

Karta 2

- Inkubatorer och innovations- och idéslussar

Karta 3

- Klusterinitiativ
- Kompetensnoder och samverkansplattformar
- Koordinerande aktörer

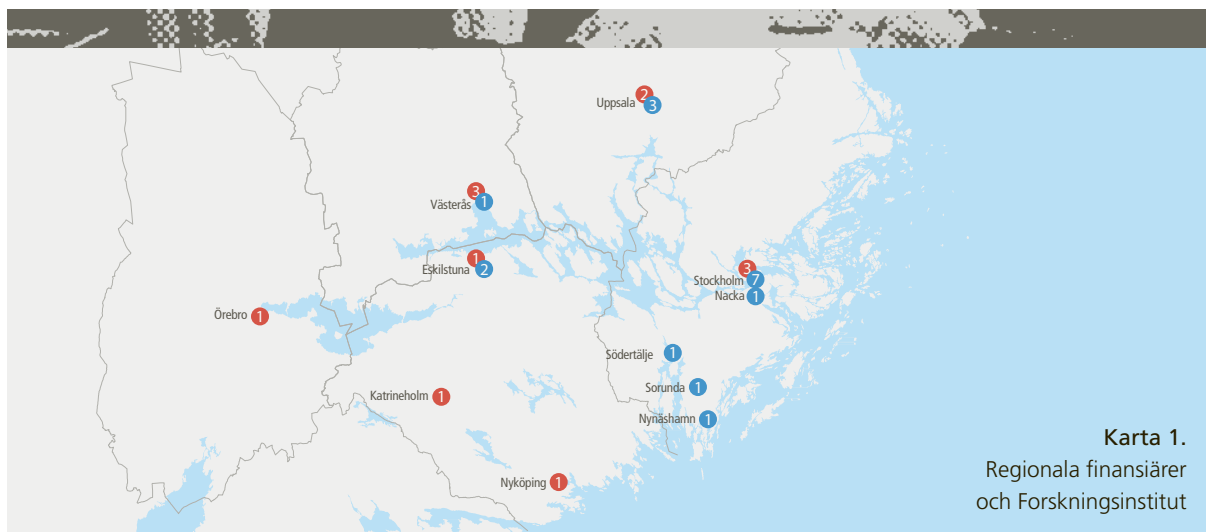
Karta 4

- Lärosäten
- Holdingbolag
- Innovationskontor och andra innovationsstödande funktioner vid lärosätena

Karta 5

- Rådgivande aktörer
- Science parks
- Testbäddar

* Siffrorna vid varje markering i kartorna representerar det antal aktörer som finns på respektive ort.



Karta 1.
Regionala finansiärer
och Forskningsinstitut

Regionala finansiärer

Almi Företagspartner

(Uppsala, Stockholm, Nyköping, Eskilstuna, Katrineholm, Örebro, Västerås)

Almi Företagspartner tillhandahåller rådgivning och finansiering till företag i form av företagslån. Ägs av staten och följande aktörer: Almi Uppsala (Region Uppsala), Almi Stockholm Sörmland (Stockholms läns landsting och Regionförbundet Sörmland), Almi Mälardalen (Region Västmanland och Region Örebro län).

Almi Invest Stockholm, Almi Invest Östra Mellansverige (Stockholm, Uppsala)

Almi Invest investerar i bolag med skalbara affärsidéer och möjlighet till långsiktig värdetillväxt. Med regional närvaro och nationell täckning har Almi Invest möjlighet att sammanföra bolag och investerare över hela Sverige. Almi Invest är ett helägt dotterbolag till Almi Företagspartner AB. I Almi Invest fondstruktur ingår åtta helägda regionala riskkapitalbolag.

Stockholms läns landstings innovationsfond (Stockholm)

Stockholm läns landstings innovationsfond finansierar utveckling, testning och införande av nya innovativa produkter, metoder och idéer inom hälso- och sjukvården. Alla som arbetar inom landstingsfinansierad hälso- och sjukvård kan ansöka, oavsett yrkeskategori och befattning.

Stiftelsen Inventum (Västerås)

Finansieringen ska användas till att frigöra mer tid för forskning eller innovation i syfte att förkorta tiden för framtagande av en innovation, eller framtagandet av nya rön så att nyskapande insikter och produkter eller tjänster når patienter och invånare snabbare. Alla anställda inom Region Västmanland, eller anställda inom verksamheter med avtal med landstinget, kan söka pengar för forskning eller utveckling av innovationer.

Västmanlandsfonden (Västerås)

Investerar i entreprenörer och affärsmodeller för tillväxt i Västmanlandsregionen genom försädd- och säddkapital. Västmanlandsfonden är en del av Västmanlands innovations-system och samverkar med andra regionala aktörer såsom Länsstyrelsen, FoU-rådet, Västerås Science Park, inkubatorn Create, Mälardalens Högskola och Robotdalen för att nämna några. Västerås stad och Länsstyrelsen står för fondens driftfinansiering, medan Länsförsäkringar, FoU-rådet och privata investerare står för investeringskapitalet.

Forskningsinstitut

I denna förteckning ingår endast forskningsinstitut som antingen är statliga myndigheter eller som helt eller delvis ägs eller drivs av staten som självständiga juridiska personer. Enheter inom universitet och högskolor som använder beteckningen (forsknings) institut har inte inkluderats.

IRF, Institutet för rymdfysik (Uppsala)

IRF är ett fristående statligt forskningsinstitut som bedriver grundforskning i rymdfysik och atmosfärfysik samt utvecklar nya mätmetoder, mätinstrument och annan forskningsutrustning.

FOI, Totalförsvarets forskningsinstitut (Stockholm, Nynäshamn, Sorunda)

Bedriver forskning, utveckling och utredningar till stöd för totalförsvaret samt för nedrustning, ickespridning och internationell säkerhet.

Institutet för framtidsstudier (Stockholm)

Bedriver policyrelevant tvärvetenskaplig forskning kring framtidsfrågor och medverkar i det offentliga samtalet med sin seminarie- och publikationsverksamhet. Utöver att bedriva framtidsstudier har institutet till uppgift att främja framtidsperspektiv i svensk forskning och att förvalta och utveckla teori och metod inom framtidsstudierens område. Institutet ska vidare stimulera till en öppen och bred diskussion om framtida hot och möjligheter i samhällsutvecklingen.

IVL, Svenska miljöinstitutet (Stockholm, Nacka)

Bedriver forskning och utveckling inom hela miljö- och hållbarhetsområdet.

RISE, Research Institutes of Sweden

(Eskilstuna, Stockholm, Södertälje, Uppsala och Västerås)

Från 2017 samlar RISE verksamheterna i fd Invenia, SP, och Swedish ICT i ett bolag med divisionerna Bioekonomi, Samhällsbyggnad, ICT, Biovetenskap och material, Säkerhet och transport samt Certifiering.

SEI, Stockholm Environment Institute (Stockholm)

Bedriver forskning och policyanalys inom områdena miljö och utveckling i syfte att förändra policyprocesser, utvecklingsarbete och affärspraxis i riktning mot hållbar utveckling i alla delar av världen.

Skogforsk (Uppsala)

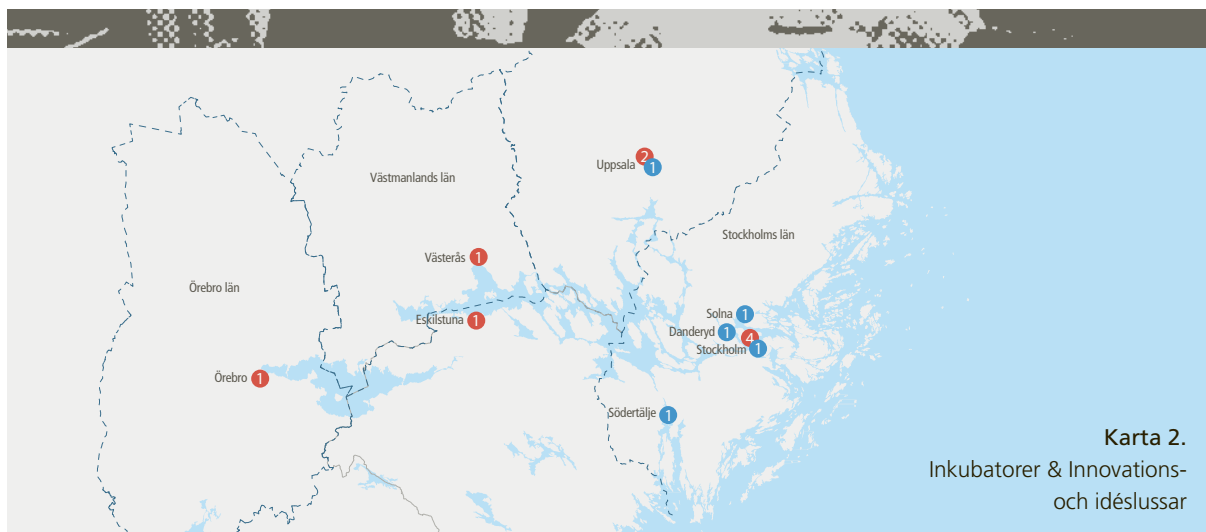
Arbetar med tillämpad forskning och innovation inom bland annat skogsträdförädling, skogsskötsel och miljö, driftsteknik, råvaruutnyttjande och logistik.

Swerea AB (Eskilstuna och Stockholm)

Swereakoncernen samlar fem forskningsinstitut med verksamhet inom områdena Materialutveckling, Produktionsutveckling och Produktutveckling.

VTI, Statens väg- och transportforskningsinstitut (Stockholm)

VTIs uppdrag är att bedriva forskning och utveckling kring infrastruktur, trafik och transporter så att kunskapen om transportsektorn kontinuerligt ska förbättras.



Karta 2.
Inkubatorer & Innovations-
och idéslussar

Inkubatorer

I denna förteckning ingår enbart inkubatorer med offentlig finansiering.

Transit kulturinkubator (Stockholm)

Transit kulturinkubator är som namnet antyder nischat mot kulturföretagande. Inkubatorn ägs av Ideella Föreningen Transit Kulturinkubator och finansieras av Stockholms läns landstings kulturförvaltning. Inom Transit samlas totalt 25–30 frilansande konstnärer vilka får kontorsplats, workshops och handledning.

SU inkubator (Stockholm)

Stockholms universitet Holding AB, ett helägt dotterbolag till Stockholms universitet, äger SU inkubator. SU Inkubator finansieras av Vinnova och Stockholms universitet. I dagsläget omfattar verksamheten cirka 10 bolag med omkring 20 sysselsatta. I tillägg äger SU Inkubator andelar i 20 bolag. Inriktningen är främst mot tjänsteföretag.

STING (Stockholm)

Stiftelsen Electrum, som består av Stockholms stad, KTH, Ericsson och ABB är ägarna bakom STING. Sting finansieras av Vinnova och Stockholms universitet. Av de över 1500 projekt/bolag som utvärderats under de 10 år som Sting varit aktivt har cirka 150 antagits. STING har ingen uttalande inriktning men många av bolagen har någon slags IKT-lösning i sin affärsidé.

Karolinska Institutet Innovations AB (Stockholm)

Karolinska Institutet Innovations AB har varit verksam i cirka 20 år och ägs till 100 procent av Karolinska Institutet Holding AB. Under dessa 20 år har över 1500 forskningsbaserade idéer utvärderats. Finansieringen kommer från Almi Företagspartner Stockholm Sörmland samt Vinnova. Inriktningen är främst life science och man har cirka 5–10 alumniföretag.

Create Business Incubator (Eskilstuna, Västerås)

Offentligt finansierade Create Business Incubator ägs av Munktell Science Park och Västerås Science Park, och erbjuder entreprenörer och forskare i Södermanland och Västmanland.

SLU Holding (Uppsala)

SLU Holding ägs och finansieras av Sveriges Lantbruksuniversitet. Bland annat erbjuder affärs- och innovationsrådgivning och man investerar även i tidiga skeden. SLU Holding är både ett holdingbolag och en inkubator. Verksamheten fokuserar främst på företag inom de gröna näringarna.

Uppsala Innovation Center (Uppsala)

Ägandet av Uppsala Innovation Center (UIC) fördelar sig enligt följande: STUNS (Stiftelsen för samverkan mellan universiteten i Uppsala, Näringsliv och Samhälle), 25 procent, Uppsala kommun, 25 procent; SLU Holding, 25 procent; och Uppsala universitet Holding, 25 procent. Finansiering av verksamheten kommer bland annat från Europeiska Regionala Utvecklingsfonden (ERUF), Uppsala och Södertälje kommun, Region Uppsala och Vinnova. 2014 var cirka 12600 personer sysselsatta via UIC. UIC har inget uttalande fokus, men präglas av Life Science och IKT.

Inkubera (Örebro)

Inkubera ägs helt av Örebro Universitet Holding AB och erhåller finansiering från bland annat kommunen, regionförbundet och universitetet i Örebro samt Vinnova och Tillväxtverket. Inkubera arbetar löpande med runt 15 bolag. Majoriteten av bolagen är verksamma inom IT.

Innovationsslussar och innovationsstödande verksamheter inom regioner och landsting

Innovation akademiska (Uppsala)

Innovationsslussen vid Akademiska innehåller verksamhet för att fånga upp och driva vidare innovativa idéer hos medarbetare. Det finns även en testbädd kopplad till innovationsslussen, vilken fungerar som en länk mellan sjukhuset och life science-företagen. Till testbädden kan företag vända sig i tidiga innovationsskeden för att stämma av och utvärdera produktkrav och behovet av produkten. Innovation akademiska samverkar med Almi, Uppsala Innovation Center och Uppsala BIO.

Innovationssluss 2.0 (Västmanlands län och Örebro län)

Innovationsslussen i Region Örebro län och Västmanlands län (Region Västmanland Innovation) arbetar gemensamt med att fånga upp och utveckla innovativa idéer med kommersialiseringspotential som vuxit fram hos medarbetare. Detta görs även i samarbete med Almi Mälardalen och Örebro universitet, som också är parter i projektet Innovationssluss 2.0.

SLL Innovation (Stockholms län)

SLL Innovation samlar innovationsverksamheterna inom Stockholms läns landsting. Det operativa arbetet drivs i de innovationsstödande verksamheterna vid de olika sjukhusen, och fångar upp goda idéer, inspirerar och visar på möjligheter samt fungerar som länk mellan vård och företag vad gäller exempelvis produktvärdering. Innovationsverksamheterna stöder idégivare genom hela innovationsprocessen, från behovs- och marknadsanalyser till prototyper och marknadsplaner. Den samlade innovationsverksamheten koordineras, kvalitetssäkras och utvärderas av ett samordningskansli vid landstingsstyrelsens förvaltning. Samordningskansliet ansvarar också för övergripande kommunikation, rådgivning och ärendehantering samt för Innovationsfonden. De olika innovationsstödande verksamheterna vid akutsjukhusen fungerar dels som ingångar för medarbetarna till det gemensamma systemet, dels som specialiserade kompetensresurser. De är:

DS Innovation, Danderyds sjukhus (Danderyd)

Fokuserar särskilt på utveckling av medicinska tekniska produkter och kommersialisering av dessa.

Innovationsplatsen Karolinska (Solna)

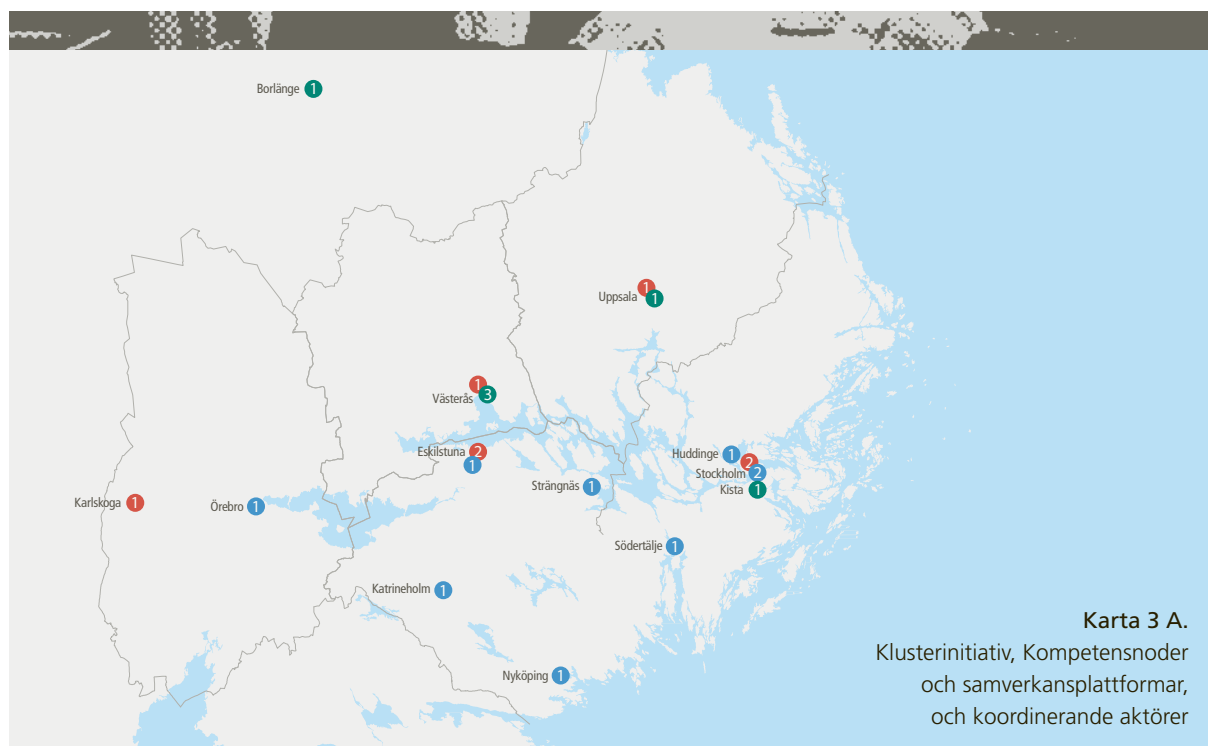
Innovationsplatsen Karolinska driver Karolinskas innovationsarbete operativt samt leder det strategiska innovationsarbetet. Innovationsplatsen för samman kliniker, forskare och näringsliv genom att erbjuda företag möjligheten att arbeta i nära samarbete med Karolinskas verksamhet.

StS Innovation Södertälje sjukhus (Södertälje)

Fokuserar särskilt som kompetensresurs för 3D-printing.

Sös Innovation Södersjukhuset (Stockholm)

Fokuserar särskilt på utveckling av brukarcentrerade lösningar med stöd av tjänstedesign.



Karta 3 A.
Klusterinitiativ, Kompetensnoder
och samverkansplattformar,
och koordinerande aktörer

Klusterorganisationer/ klusterinitiativ

Järnvägscluster Västmanland (Västerås)

Västmanlands järnvägscluster startades 2013 och syftar till att öka samverkan mellan företagen i branschen och att synliggöra, både nationellt och internationellt, den höga kompetens som finns i regionen inom järnvägs-teknologi. Syftet är även att öka attraktionskraften hos regionens järnvägsbransch, vilken idag omfattar över 50 företag och 3000 anställda, för att kunna locka ytterligare kompetens och företag till regionen. Länsstyrelsen i Västmanland ger stöd under klusterets uppbyggnadsfas.

Robotdalen (Västerås)

Robotdalen finansieras av ERUF, Vinnova och offentliga aktörer, akademi och industri i Örebro, Västmanland och Södermanlands län. Robotdalen verkar för utveckling och implementering av nya lösningar och idéer inom robotteknik, med särskild fokus på innovationer för industri, service samt vård och omsorg.

Automation Region (Västerås)

Samarbetsprojektet Automation Region spänner över hela Mälardalen, och har medlemmar från privat och offentlig sektor i alla de fem länen. Syftet är att synliggöra och stärka den starka automationsindustri som finns i regionen. Automation Region arrangerar bl.a. workshops och möten, och samlar medlemmar i referensgrupper och uppmanar till samarbete.

Triple Steelix (Borlänge)

Den regionala utvecklingsatsningen Triple Steelix syftar till att ytterligare stärka stålindustrin i Bergslagen genom samverkan mellan regionens forskning, näringsliv och övriga samhälle. Triple Steelix, som får finansiering bl.a. från Vinnova, inbegriper såväl de stora stålindustriföretag som 200-talet små och medelstora företag med koppling till stålindustrin. Totalt omfattar Triple Steelix 14 kommuner från tre län; Västmanland, Dalarna och Gävleborg.

Uppsala BIO (Uppsala)

Uppsala BIO är ett projekt inom STUNS. Uppsala BIO:s uppdrag är att ha en samlande och samordnande roll för aktörerna inom Uppsalas life science-sektor. I dagsläget finns ett 30-tal medlemmar, bl.a. Akademiska sjukhuset, Uppsala kommun, Region Uppsala, SLU, Uppsala universitet och företag.

Kista Science City (Kista)

Kista Science City AB (KSCAB) är en klusterorganisation som med akademi, offentlig sektor och näringsliv i Stockholm samverkar, utvecklar och marknadsför Kista som ett ICT-kluster. Samlar ca 1100 företag och ägs av Stiftelsen Electrum.

Kompetensnoder och samverkansplattformar

Eftersom denna kategori av aktörer inte har någon exakt definition gör förteckningen nedan inte några anspråk på att vara fullständig, utan kan snarare ses som exempel på processer och aktörer som fyller denna funktion i det storregionala stödssystemet.

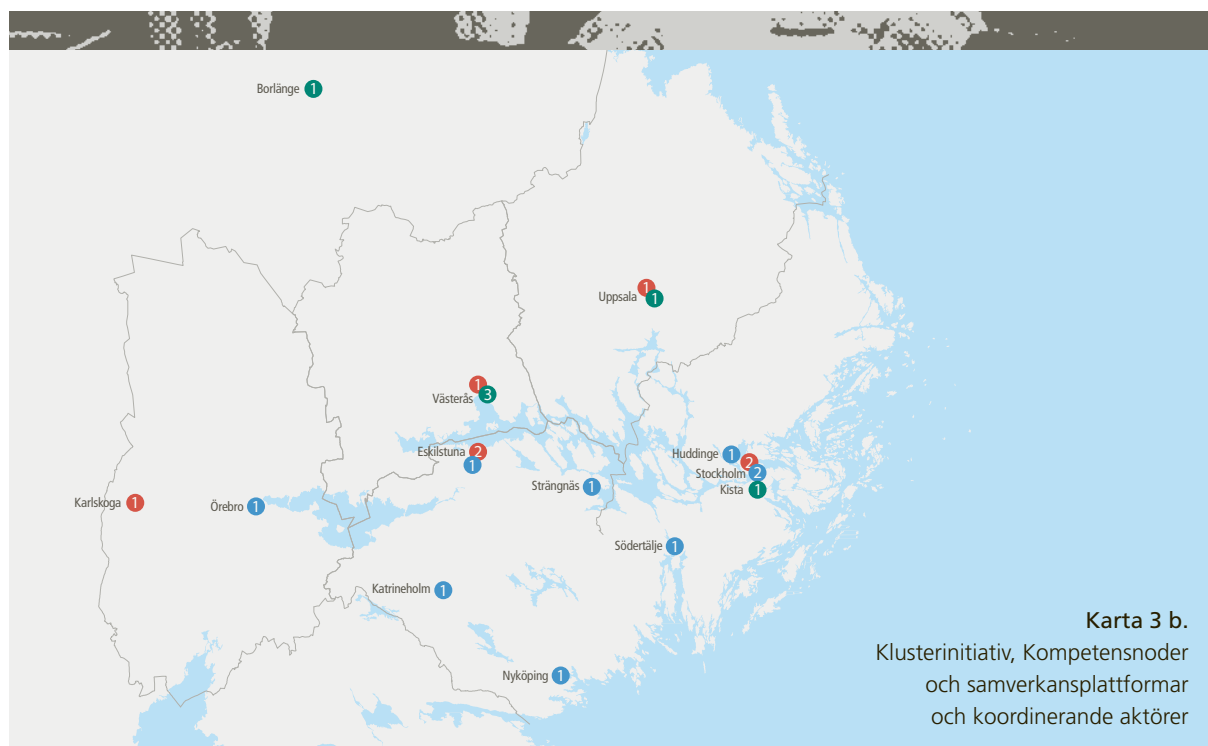
FoUis, Forskning och utveckling i Sörmland (Eskilstuna)

Forskning och utveckling i Sörmland (FoUis) är en läns-gemensam resurs för länets kommuner och landsting. Verksamheten omfattar alla socialtjänstens målgrupper: barn och unga, personer med funktionshinder, äldre människor, personer med missbruk och beroende, anhörigvårdare samt brottsoffer och deras anhöriga. Syftet är att erbjuda brukare och patienter insatser som bygger på bästa tillgängliga kunskap. Detta ska uppfyllas genom långsiktig kunskapsutveckling och broar mellan forskning och praktik, genom främjande och utveckling av former för delaktighet samt samverkan kring forskning, utveckling och innovation.

Karolinska Trial Alliance (KTA) (Stockholm)

Karolinska Trial Alliance har som uppdrag att stimulera, samordna och genomföra kliniska studier. Som regional nod ska KTA underlätta och stödja processen i att snabbare få fram medicinska innovationer och läkemedel till nytta för patienter i Stockholms läns landsting. KTA deltar i studier och projekt med både akademien och industrin.

>>>



Karta 3 b.
Klusterinitiativ, Kompetensnoder
och samverkansplattformar
och koordinerande aktörer

Kompetensnoder och samverkansplattformar (forts.)

MITC, Mälardalen Industry och Technology Center (Eskilstuna, Västerås)

Inom MITC arbetar företag, kommuner och Mälardalens högskola med att lösa gemensamma utmaningar för framtiden inom områdena produktion, produktutveckling, innovation, energi och miljö. MITC har sin bas på Munktekt Science Park i Eskilstuna.

SciLifeLab (Stockholm)

SciLifeLab är ett nationellt centrum för molekylär bioteknik som kommit till genom ett samarbete mellan Uppsala universitet, KTH, Karolinska Institutet och Stockholms universitet. SciLifeLab utvecklar och ger tillgång till medicinsk teknik inom fältet molekylär bioteknik.

TTC (Tillverkningstekniskt Centrum) (Karlskoga)

Tillverkningstekniskt Centrum är en öppen plattform inom både 3D-röntgen (CT) och 3D-printing (AM) i plast och metall. Att plattformen är öppen betyder att svenska företag får tillgång, inte bara till utrustningen, utan också till den spetskompetens som krävs för att analysera och bedöma resultatet av de olika processerna.

Uppsala Clinical Research Centre (UCR) (Uppsala)

UCR är en del av Akademiska sjukhuset, Region Uppsala samt Uppsala universitet. UCR är en resurs för klinisk forskning och arbetar för att innovativa idéer ska bli studier och forskningsförbättringsprojekt. Verksamheten innefattar även forskning kring hälsoekonomi.

Koordinerande aktörer

Till denna grupp av aktörer räknas också de som har det regionala utvecklingsansvaret. De beskrivs närmare under avsnitt 8 nedan.

Business Region Örebro (Örebro)

Samverkansplattform för näringslivsfrågor med Region Örebro län som huvudman och 11 kommuner som arbetar för att skapa tillväxt genom att få fler företag att starta, etablera sig och växa i regionen genom samverkan inom bl.a. entreprenörskap, nyföretagande och innovationer, investering och etablering samt kompetensförsörjning.

Electrum (Stockholm)

Stiftelsen Electrum arbetar med frågor rörande innovation, tillväxt och högre utbildning riktad mot IKT. Bakom stiftelsen står både privata och offentliga aktörer: Stockholms stad, KTH, Ericsson, ABB, forskningsinstitutet i Kista samt Kista Science City Företagsgrupp och Kista Science City Fastighetsägare. Electrum äger och driver inkubatorn STING.

Flemingsberg Science (Huddinge)

Stiftelsen Flemingsberg Science bildades 2011 för att främja samarbetet mellan akademi, näringsliv och samhälle i Flemingsberg. Bakom stiftelsen finns Stockholms läns landsting, Huddinge kommun, Botkyrka kommun, Karolinska Institutet, Kungliga Tekniska högskolan (KTH), Södertörns högskola och Röda Korsets Högskola. Strategisk inriktning är att identifiera värdeskapande samverkansmöjligheter i skärningspunkten mellan akademi, näringsliv och samhälle, och gå i bränslen för utvecklingen av dessa.

Innovationsnoderna i Sörmland

(Eskilstuna, Nyköping, Strängnäs och Katrineholm)

Sörmlands fyra innovationsnoder fungerar som samordnare av det lokala företags- och innovationsstödet. De arrangerar också seminarier, föreläsningar och andra aktiviteter där företagare kan möta andra företagare. Noderna är kopplade till de fyra största kommunerna (Eskilstuna, Nyköping, Strängnäs och Katrineholm), och har till uppgift att:

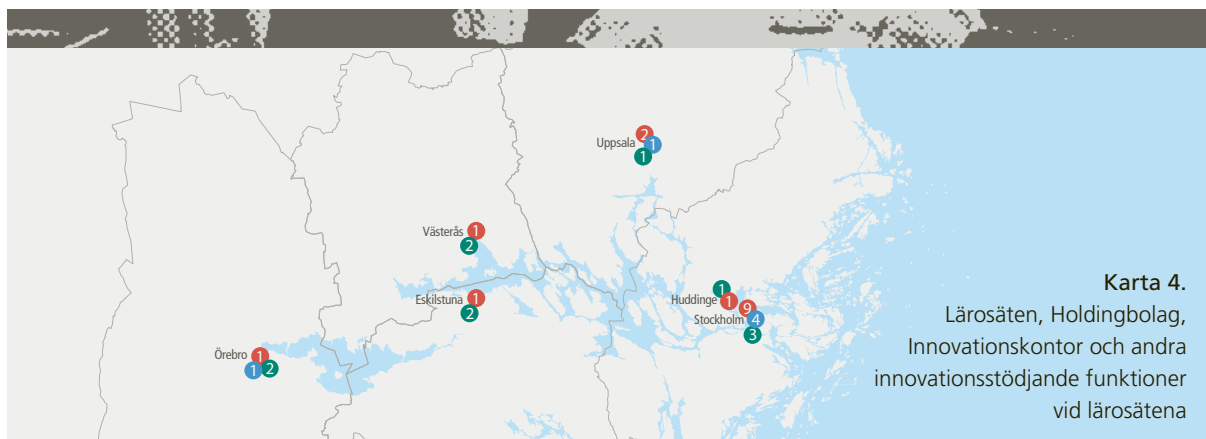
- Samordna de lokala aktörerna för företagsstöd.
- Fånga behov hos näringslivet och lotsa till rätt aktör lokalt och/eller regionalt.
- Förmedla kontakter och samarbeten med innovationsmiljöer, högskolor/universitet och andra forskningsmiljöer.
- Utgöra länk och koordinator mellan det lokala, regionala och interregionala innovationsstödjande systemet.
- Öka kunskapen om innovation genom omvärldsbevakning och trendspaning.

Stockholm Science City (Stockholm)

Stockholm Science City är en stiftelse som arbetar för att stärka life science-sektorn i Stockholm, med särskild tonvikt på området kring Hagastaden. Genom att främja samarbete mellan akademi, hälso- och sjukvård och industri söker stiftelsen att stärka utvecklingen av lönsamma innovationer och tjänster med samhällsnytta.

Stiftelsen STUNS (Uppsala)

Stiftelsen för samverkan mellan Universiteten i Uppsala Näringsliv och Samhälle (STUNS) är ett strategiskt diskussionsforum där beslutsfattare försöker nå bred samsyn kring nya målsättningar, projekt och insatser. I dagsläget är STUNS samlat kring tre fokusområden; life science, energi samt innovation och affärer. I styrelsen för STUNS sitter representanter från SLU, Uppsala universitet, Uppsala Handelskammare, Länsstyrelsen i Uppsala, Region Uppsala samt Uppsala kommun.



Karta 4.
Lärosäten, Holdingbolag,
Innovationskontor och andra
innovationsstödande funktioner
vid lärosätena

Lärosäten

I denna förteckning har universitet med såväl statlig som enskild huvudman tagits med, medan endast högskolor med statlig huvudman inkluderats.

Lärosäte	Antal avlagda doktors- och licentiatsexamina	Antal avlagda examina, grund och avancerad nivå	Ort
Försvärshögskolan		103	Stockholm
Gymnastik- och idrottshögskolan	2	120	Stockholm
Handelshögskolan i Stockholm (enskild)	21	584	Stockholm
Karolinska Institutet	338	2696	Stockholm
Konstfack Kungl. Konsthögskolan	159	40	Stockholm
Kungl. Musikhögskolan i Stockholm		169	Stockholm
Kungl. Tekniska högskolan	379	3115	Stockholm
Mälardalens högskola	52	2079	Västerås, Eskilstuna
Stockholms konstnärliga högskola		71	Stockholm
Stockholms universitet	304	6142	Stockholm
Sveriges lantbruksuniversitet	141	1070	Uppsala
Södertörns högskola	9	1252	Huddinge
Uppsala universitet	466	5841	Uppsala
Örebro universitet	74	2506	Örebro
Totalsumma	1786	25947	

Källa: Universitetskanslersämbetets statistikdatabas om högskolan, data för år 2016

Holdingbolag

Karolinska Development (Karolinska Institutet)
Karolinska Development jobbar med att skapa produkter ur medicinska forskningsinnovationer som kan säljas eller utlicensieras. I sin portfölj har man 33 projekt inom läkemedel och teknik. Fokusområdena är bl.a. cancer, infektioner och kvinnohälsa.

KI Holding AB (Karolinska Institutet)

Bland Karolinska Institutet Holding AB:s huvuduppgifter ingår att förvalta aktier i FoU-bolag, skapa delägande inom företag med potential samt att erbjuda en god infrastruktur för nystartade företag och administrativa tjänster inom framför allt redovisning. Fokus ligger främst på life science och medicinteknik.

KTH Holding AB (Kungliga tekniska högskolan)

KTH Holding AB förvaltas av Kungliga Tekniska Högskolans universitetsstyrelse. Bolaget används av KTH för hantering av immateriella rättigheter vid försäljning/licensiering samt för ägarinvesteringar som syftar till att stödja nya bolag som uppkommit ur KTH:s forskning. KTH Holding gör också direktinvesteringar i utvalda bolag från KTH som är knutna till inkubatorn STING.

SU Holding (Stockholms universitet)

SU Holding arbetar med nyttogörande och kommersialisering av forskningsresultat vid Stockholms universitet samt att genom aktivt ägarstöd förvalta innehav i de bolag man är delägare i. SU holding har ägarskap inom nio bolag och driver i dagsläget sex projekt.

UU Holding AB (Uppsala universitet)

I sin portfölj har UU Holding närmare 50 bolag, uppdelat på tre kategorier; life science, teknik och humaniora/samhällsvetenskap. Bolagen är sprungna ur Uppsala universitets forskning och vanligtvis är UU Holding minoritetsägare med upp till och med 15 procent ägande.

Örebro universitet Holding (Örebro universitet)

Örebro universitet Holding har i dagsläget delägarskap i 6 bolag. I tillägg bedriver bolaget också uppdragsutbildning. Holdingbolaget och dess dotterbolag beräknas 2015 ha omsatt cirka 10 Msek.

Innovationskontor och andra innovationsstödande verksamheter vid lärosätena

Innovationskontoret - Stockholms universitet (Stockholm)

Stockholms universitets innovationskontor sorterar under skolans samverkansavdelning. Likt övriga innovationskontor är uppdraget att nyttiggöra forskningsbaserad kunskap från SU:s doktorander, personal och studenter. Fokus ligger särskilt på tidiga faser inom idéutveckling och verifiering. Bland annat erbjuds rådgivning och utbildning.

Innovationskontoret - Örebro universitet (Örebro)

I samarbete med Inkubera och Alfred Nobel Science Park söker innovationskontoret fånga upp och utveckla samhällsnyttiga idéer från studenter, forskare och samhället i övrigt. Samverkan finns också med det regionala näringslivet och övriga samhället. Bland annat finns en forskarförmedling, innovationstävlingar och doktorandutbildningar. I tillägg drivs just nu även fyra innovationsprojekt.

InterAct – KTH (Västerås, Eskilstuna, Stockholm)

InterAct är ett samarbete mellan KTH, Mälardalens högskola och Stockholms universitet för att stärka och utveckla de tre skolornas innovationsstöd. På sikt räknar man med att även Handelshögskolan i Stockholm kan komma att införlivas i samarbetet.

SH Innovation (Huddinge)

SH Innovation ägs av Södertörns högskola och är en del av skolans samverkansuppdrag. Dess kostnadsfria erbjudanden vänder sig till såväl studenter och doktorander som anställda och alumner. Bland annat erbjuds workshops, events och rådgivning riktad mot företagande.

KTH Innovation (Stockholm)

KTH Innovation hjälper studenter och forskare på KTH med att kommersialisera sina affärsidéer och forskningsresultat. Tjänsterna som erbjuds är främst inom affärsutveckling, finansiering, projektstöd samt patent och juridik. KTH Innovation ansvarar också för att driva innovationskontoret vid KTH.

Idélab (Västerås, Eskilstuna)

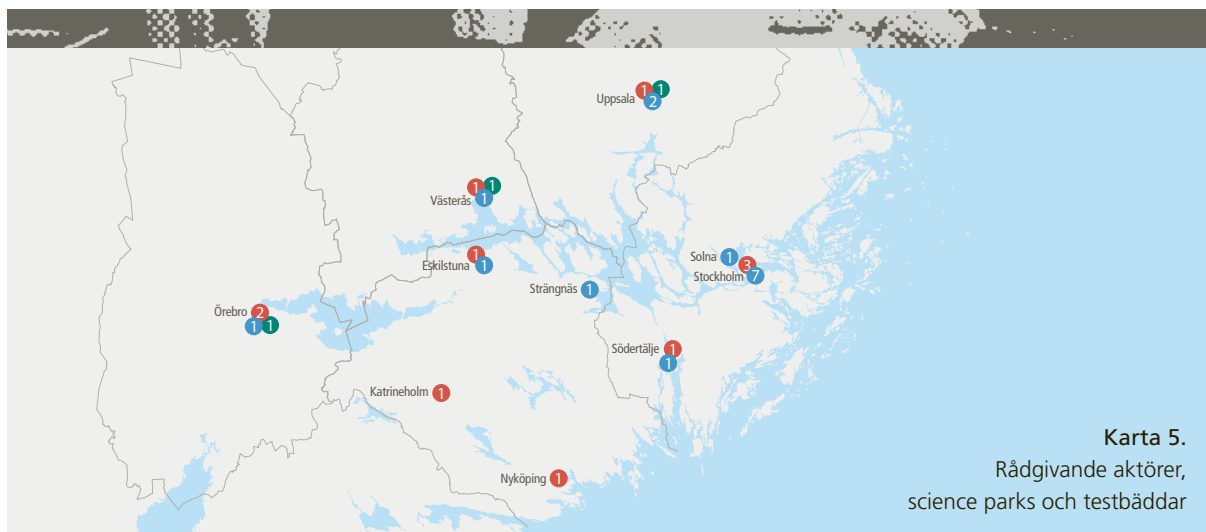
Idélab är en mötesplats på Mälardalens högskola där studenter, forskare och medarbetare kan få hjälp att förverkliga och kommersialisera sina idéer. Idélab fungerar som ett strategiskt bollplank, anordnar träffar samt tilldelar lovande idéer mentorshjälp.

ORU Innovation (Örebro)

Örebro universitets ORU Innovation är skolans innovationsstöd och arbetar med att ta kunskapsbärande idéer till handling. Man sitter bl.a. med i Region Örebro's innovationsråd.

Uppsala universitet Innovation (Uppsala)

UU Innovation är universitetets enhet för innovationsstöd. Enheten ger stöd till forskare och studenter genom rådgivning, kontakter och finansiering.



Karta 5.
Rådgivande aktörer,
science parks och testbäddar

Rådgivande aktörer med offentlig finansiering

Coompanion

(Stockholm, Södertälje, Katrineholm, Nyköping, Eskilstuna Örebro Västerås, Uppsala)

Tillhandahåller rådgivning för att starta eller utveckla kooperativa företag. Har regional närvaro i varje län. Finansieras av Tillväxtverket tillsammans med regional medfinansiering.

Connect (Stockholm, Uppsala)

Connect arbetar för att stötta framförallt entreprenörer med kapital och kompetens genom att vara en mötesplats för entreprenörer, experter i näringslivet, forskare och investerare. Verksamheten drivs regionalt, och i Stockholm-Mälarenregionen finns Connect Öst respektive Connect Uppsala. Verksamheten finansieras bland annat av Almi Företagspartner, Tillväxtverket och Energimyndigheten.

Drivhuset (Uppsala, Örebro, Stockholm)

Erbjuder vägledning och utbildning till studenter som har idéer som de vill utveckla i företagsform. I Stockholm-Mälarenregionen finns Drivhuset Uppsala, Drivhuset Örebro och Drivhuset Stockholm.

Regionalt utvecklingsansvariga

En särskild grupp inom kategorin koordinerande aktörer utgörs av de regionala utvecklingsansvariga i respektive län. Dessa fyller en rad funktioner i innovationssystemet. De utvecklingsansvariga är Region Västmanland, Region

Uppsala, Regionförbundet Sörmland, Länsstyrelsen i Stockholms län, Region Örebro län.

Bland de viktigaste funktionerna dessa har är att driva samordning på strategisk nivå inom sitt län. Detta sker bland annat genom att de ansvarar för framtagandet av regionala utvecklingsstrategier och regionala innovationsstrategier. Ett exempel på en sådan insats är Innovationskraft Stockholm, som samlar regionens aktörer kring innovationssamarbete och en gemensam innovationsstrategi. Innovationskraft Stockholm drivs av Länsstyrelsen i samarbete med Karolinska Institutet, Kommunförbundet Stockholms län, KTH, Stockholm Business Region, Stockholms Handelskammare, Stockholms landsting, Stockholms stad och Stockholms universitet. Liknande mer eller mindre formella processer finns i samtliga län.

Man är också i många fall med och finansierar organisationer och aktiviteter. Inte sällan genom att motfinansiera projekt inom Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) respektive socialfonden. Ofta är man med som medfinansierare till klusterinitiativ, inkubatorer och även science parks i regionerna. Så bidrar Region Örebro län till exempel med finansiering till Alfred Nobel Science Park samt till företagsinkubatorn Inkubera. I Uppsala län medfinansierar regionen flera organisationer och klustersatsningar, bl.a. Uppsala BIO och STUNS. Regionen är även delägare i Almi Företagspartner AB.

Science park

Södertälje Science Park (Södertälje)

Life science, Hållbara produktionssystem, Hållbara livsmedel Ägs av Södertälje SP AB som i sin tur ägs av Södertälje kommun (majoritetsägare) KTH, AstraZeneca och Actururm.

Karolinska Institutet Science Park (Solna)

Life Science. Ägs av Karolinska Institutet. 0 företag.

Strängnäs business Park (Strängnäs)

Allmänt affärstöd, startups. Ägs av Strängnäs kommun. 16 företag.

Munkteall Science Park (Eskilstuna)

Innovationsprocesser. Eskilstuna kommun, drygt 120 företag.

Uppsala SP (Uppsala)

Bioteknik, materialvetenskap, medicin och IT. Vasakronan.

Green Innovation Park (Uppsala)

Gröna näringar SLU, Akademiska hus, ca 20 företag.

Västerås Science Park (Västerås)

Automation, Järnväg, Energi, Valfärd och hälsa, ICT. ABB AB, ALMI Företagspartner, Västmanland AB, Länsförsäkringar Bergslagen, IQP Internet Quality Partner AB, Byalaget i Västerås Science Park Ekonomisk förening, Aurubis, Nurmi Drive AB, Västerås stad, Stiftelsen Västmanlands Forsknings- och Utvecklingsråd. Drygt 200 medlemmar.

Alfred Nobel Science Park (Örebro)

Robotik, 3D-printing och 3D-röntgen Örebro kommun (huvudägare), Karlskoga kommun, Region Örebro län, Örebro universitet.

Testbäddar

Nationell testbädd för produktion av biologiska läkemedel (Uppsala)

Under uppbyggnad som en del av det nationella samverkansprogrammet för life science initierat av GE Healthcare, Regeringen och Vinnova.

MISTEL, Mötesplats för Innovation i Samverkan – Testbädd för Livskvalitet (Västerås)

Innovationer inom äldreomsorgen. Finansierat av Västerås stad och Vinnova.

Ängens testlägenhet (Örebro)

Erbjuder en miljö där utvecklare och användare av hjälpmedel möts för att testa såväl enklare produkter

som avancerade system – t.ex. robotar och intelligenta system – i en hemlik miljö. Syftet är att förbättra äldre människors livskvalitet och ge dem möjlighet att leva ett självständigt liv, liksom att underlätta för dem som önskar att få individanpassad vård i hemmiljö. Ängen finansieras av Örebro universitet, Örebro kommun, Alfred Nobel Science Park, Robotdalen och EU.

Region Västmanland Innovation

Testmiljön är en enhet där företag och innovatörer har möjlighet att testa och utveckla nya produkter för sjukvården i Västerås under realistiska former. En produkt kan vara en vara, en tjänst eller en process.

Bilaga 2:

Intervjuade personer

Oxelösund och Förändra radikalt Sörmland

- Susanna Shaibu, kanslichef, Oxelösunds kommun
- Sara Littorin, kommunvägledare, Oxelösunds kommun
- Anna Marnell, verksamhetscontroller, Katrineholms kommun

Region Uppsala och Innovation Akademiska

- Vivianne Macdisi (S), regionråd och ordförande i sjukvårdsstyrelsen i Region Uppsala
- Anna Attefall, projektledare, Innovation Akademiska

Region Örebro län, Region Västmanland, Örebro universitet, ALMI Mälardalen och Innovationssluss 2.0

- Hans Jansson (V), regionråd, Region Västmanland
- Helene Samuelsson, projektledare Innovationssluss 2.0, Region Örebro län
- Eva Norgren Holst, projektkoordinator, Region Örebro län
- Stina Jorstig, projektkoordinator, Region Örebro län
- Charlotta Nordenberg, innovationsrådgivare, Örebro universitet
- Annika Kärsund, innovationskoordinator, Region Västmanland
- Anders Åkerström, planeringschef, Region Västmanland

Sollentuna

- Soley Aksöz Lithborn (M), ordförande i Barn- och ungdomsnämnden, Sollentuna kommun
- Micael Linefjell, biträdande rektor, Häggviks skolområde, Sollentuna kommun
- Cathrine Bergman, förskollärare, Linnés förskola, Sollentuna kommun
- Maria Sigfridsson, förskollärare, Trummans förskola, Sollentuna kommun
- Annika Agélii Genlott, skolutvecklare, Sollentuna kommun, projektledare SKL och doktorand, Örebro universitet

Stockholms läns landsting och SLL Innovation

- Daniel Forslund (L), innovationslandstingsråd, Stockholms läns landsting
- Annette Alkebo, t.f. innovationschef, SLL Innovation, Stockholms läns landsting

Södertälje och Matlust

- Ewa Lofvar Konradsson (MP), kommunalråd, Södertälje kommun
- Helena Nordlund, projektledare Matlust

Västerås stad och MISTEL

- Solveig Nilsson (S), ordförande Äldrenämnden, Västerås stad
- Eva Sahlén, direktör, Sociala nämndernas förvaltning, Västerås stad
- Elisabeth Kjellin, projektledare, MISTEL
- Karin Hedberg, projektledare, MISTEL

Örebro och Ängens forsknings- och innovationslägenhet

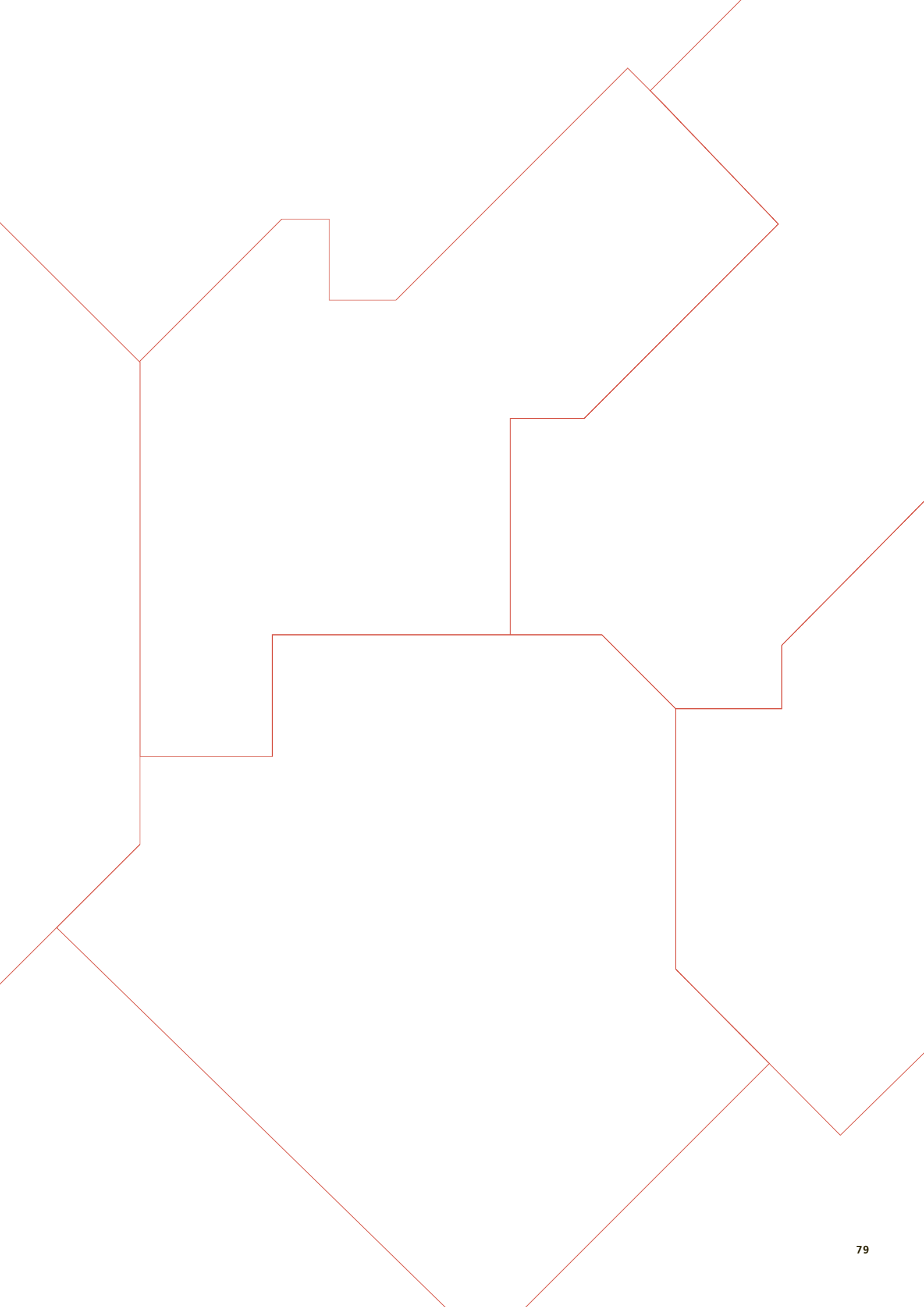
- Kenneth Nilsson (S), kommunstyrelsens ordförande, Örebro kommun
- Ingela Ernestam, ansvarig för profilområde Hälsa vård och omsorg, Alfred Nobel Science Park
- Helena Stenhem, kommunikationsansvarig, Alfred Nobel Science Park
- Mia Lindström, marknadsassistent, Örebro universitet
- Malin Nilsson, arbetsterapeut, Örebro kommun
- Frida Evertsson, processledare, Örebro kommun
- Birgitta Östman, fastighetsförvaltare, Länggården
- Davide Bracaglia, systemutvecklare, Cloud Enablers
- Jennifer Renoux, forskare, Örebro universitet

Övriga

- Per Bengtsson, VD, Uppsala Innovation Centre
- Emma Hanson, strateg, Regionförbundet Sörmland
- Mikael Jorstig, utvecklingsledare Innovationer och entreprenörskap, Region Örebro län
- Mikael Hjort, utvecklingsledare, Region Västmanland
- Nils Gabrielsson, projektledare, Region Örebro län
- Toni Jonsson, regional utvecklingsledare, Region Uppsala

Källförteckning

- Fröberg, M. et al (2014), Slututvärdering Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården. Ramböll.
- Grönlund, Å. & Agelii Genlott, A. (2013). Improving literacy skills through learning reading by writing: The iWTR method presented and tested. Computers and education, 67, 98-104.
- Hallencreutz, D & Lindquist, P. Mälardalsrådet (2016). Stockholm-Mälardalsregionens innovationssystem. Kännetecken, styrkor och utmaningar och politikens roll? Arbetsdokument, Mälardalsrådet.
- Uliczka Hallin, H. & Jakobsson, E. (2017). Slutrapport från följeforskning uppstartsfasen projekt Matlust. Apel FoU.
- Larsson, S. (2009). Riktlinjer för innovationsrättigheter i vården. Rapport för Delegationen för samverkan inom den kliniska forskningen (N 2007:04).
- Mistel Innovation (2015a). Juridisk vägledning för testbädden MISTEL.
- Mistel Innovation (2015b). Juridisk vägledning för testbädden MISTEL - avtalssamling.
- Mistel Innovation (2015c). Idéjakten.
- Nordensky, J. (2009). Kartläggning av svenska klusterinitiativ. VR 2009:31. Vinnova, Stockholm.
- Proposition 2008/09:50. Ett lyft för forskning och innovation.
- Proposition 2012/13:30. Forskning och innovation.
- Regeringskansliet (2012). Den nationella innovationsstrategin. N2012.27.
- Stockholms läns landsting (2016a). Strategi för innovation.
- Stockholms läns landsting (2016b). Policy för innovation och digitalisering.
- UBI Global (2015). Top University Business Incubators Global Benchmark 2015/16.
- Universitetskanslersämbetet, Statistikdatabas om högskolan.





MÄLARDALSRÅDET

www.malardalsradet.se

Mälardalsrådet är en samverkansorganisation för kommuner och landsting/regioner i Stockholm-Mälardalsregionen.
Vi stärker regionens internationella konkurrenskraft genom att vara en mötesplats för politik, näringsliv och akademi.