

# Lärande uppföljning av Visionsdriven hälsa

2-årsuppföljning



# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	4
Visionsdriven hälsa i korthet och Swecos uppdrag.....	6
Fem innovationsmiljöer.....	6
Sweco har genomfört en lärande uppföljning.....	7
Ett nytt sätt att arbeta för Vinnova.....	10
Inspirerat av Mazzucato .....	10
VDH siktar på systemförändringar på hälsoområdet.....	12
Vinnovas arbetssätt och miljöernas upplevelse av Vinnovas stöd .....	14
En bredare roll för Vinnova i sin stödroll.....	20
Resultatmålen nås i stora drag .....	21
Visionen nationellt känd.....	21
Genom visionen genomförs relevanta insatser .....	22
Starka, effektiva och kompetenta kärnteam .....	22
Engagerande samverkan för systeminnovation .....	23
Genomförandet av verksamhetsplanerna har påverkats av pandemin .....	23
Flaskhalsarna prioriteras utifrån angelägenhetsgrad .....	24
Arbetsprinciperna efterlevs .....	25
Djärv och inspirerande visionsformulering .....	25
Inkluderande och flexibel samverkansform .....	26
Tvärsektoriellt och multidisciplinärt.....	26
Koordinerat av ett dedikerat kärnteam .....	26
Initierar nya och engagerar pågående insatser .....	27
Nationell förankring och internationell uppkoppling.....	27
Kontinuerlig omvärldsbevakning för internationellt lärande.....	28
Långsiktighet, hållbarhet och jämställdhet .....	28
Slutsatser och rekommendationer .....	30
Slutsatser och reflektioner .....	30
Rekommendationer .....	31
Referenser.....	35
Terminologi.....	36



## Sammanfattning

Vinnova inrättade Visionsdriven hälsa för att skapa långsiktiga visionsdrivna innovationsmiljöer inom hälsoområdet. Myndigheten har beviljat stöd till fem miljöer på hälsoområdet. Varje miljö har tilldelats cirka 5 miljoner kronor per år under fem år. Sweco har genomfört en lärande uppföljning av de första två åren av programmet, det vill säga den första av totalt tre etapper. Resultaten från uppföljningarna av de enskilda innovationsmiljöerna redovisas i separata rapporter.

Vi bedömer att samtliga innovationsmiljöer i stort sett har uppfyllt de resultatmål som satts för de första två åren, men deras arbetssätt skiljer sig en del: Vissa har framför allt genomfört egna insatser, medan andra främst agerar genom att påverka andra aktörer. Samtliga miljöer utgår från en genuin komplex samhällsutmaning och arbetar iterativt och flexibelt, vilket är karakteristiskt för visionsdriven innovation.

Vi bedömer att de flesta innovationsmiljöerna efterlever arbetsprinciperna formellt sett, men vi ser också att det finns betydande skillnader mellan miljöerna sett till hur aktivt de använder principerna för att utveckla sitt arbete. Svagheter vi har identifierat handlar typiskt sett om att inte rikta arbetet mot alla relevanta aktörer fullt ut, eller arbeta alltför småskaligt. Andra svagheter handlar om en alltför osystematisk och ytlig omvärldsbevakning samt avsaknaden av ett tydligt jämställdhetsperspektiv avseende sin samhällspåverkan.

Vi bedömer att det finns så kallade flaskhalsar som försvårar för innovationsmiljöerna att nå visionerna, däremot inte att nå resultatmålen. Arbete i stuprör och bristen på tvärsektoriella angreppssätt framstår som de vanligaste flaskhalsarna och de som miljöerna även tillskriver störst vikt samt riktar sina insatser mot. Vi bedömer att det i de flesta fall finns potential att komma betydligt längre under den återstående programtiden.

Vinnova har anammat ett för myndigheten nytt och utmanande arbetssätt som innebär att myndigheten ger betydligt mer omfattande stöd till innovationsaktörerna. Detta stöd uppskattas mycket av innovationsmiljöerna och har med stor sannolikhet bidragit till att de nått programmets resultatmål för den första etappen. Men vi har också sett att stödet inte matchar behoven fullt ut avseende innovationsledning samt stöd vid uppföljning och utvärdering. Miljöerna upplever vidare att Vinnovas regler och rutiner innebär en förhållandevis stor administrativ börda och att de i vissa fall hämmar det innovationsdrivna arbetssättet.

Sweco rekommenderar att Vinnova i Visionsdriven hälsa och liknande innovationsdrivna innovationssatsningar bör

- möjliggöra en längre mobiliseringsfas
- förenkla etappövergångar och förändringar i samverkanskonstellationer
- göra innovationsledningskursen relevant för fler
- erbjuda förstärkt stöd avseende
  - omvärldsbevakning
  - utvärdering
  - jämställdhetsperspektiv vad gäller samhällspåverkan
- förbereda för kommande utvärdering.

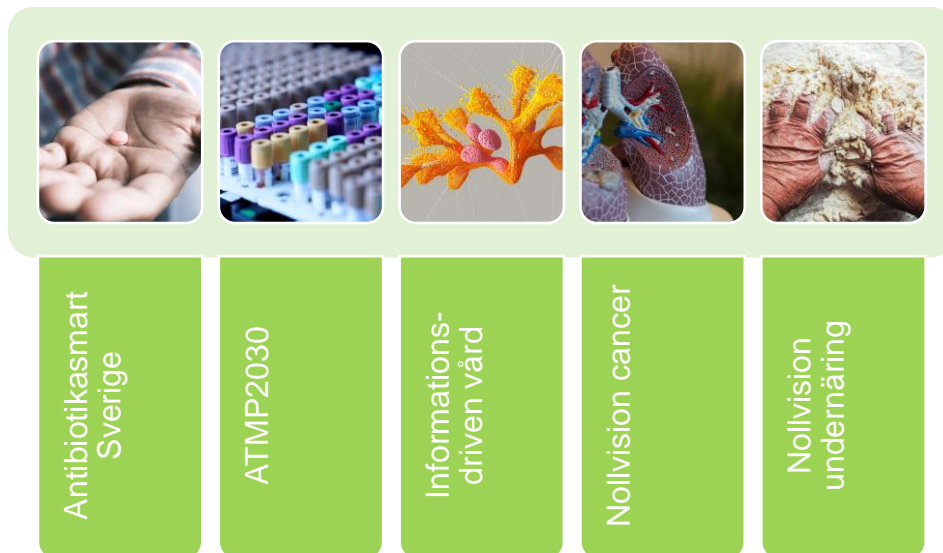
## Visionsdriven hälsa i korthet och Swecos uppdrag

Vinnova inrättade innovationsprogrammet Visionsdriven hälsa (i fortsättningen VDH) i syfte att skapa långsiktiga visionsdrivna innovationsmiljöer inom hälsoområdet. Sweco har genomfört uppföljningar av hur de aktuella miljöerna har arbetat under programmets första två år och sammanställt de övergripande insikterna i den här rapporten.

Kapitlet handlar om VDH:s syfte och huvudsakliga beståndsdelar samt Swecos uppdrag och tillvägagångssätt.

### Fem innovationsmiljöer

Vinnova har beviljat stöd till fem innovationsmiljöer<sup>1</sup> på hälsoområdet. Varje miljö har tilldelats cirka 5 miljoner kronor per år under fem år, vilket ger en total finansiering på cirka 25 miljoner kronor per miljö. Miljöernas innehåll presenteras i de separata uppföljningarna.<sup>2</sup>

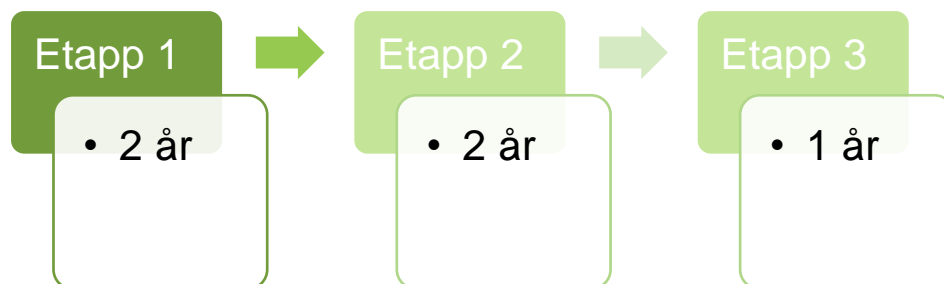


<sup>1</sup> Se bilaga för Vinnovas terminologi.

<sup>2</sup> I uppföljningsrapporterna behandlar vi miljöerna som aktörer som uttrycker olika åsikter och genomför aktiviteter. När någon subgrupp, exempelvis kärnteamet, avses markerar vi det.

## Uppföljningen rör etapp 1 av 3

Uppföljningen avser den första etappen av programperioden på fem år.



Programmet Visionsdriven hälsa startade med en första utlysning 2018 där intresserade aktörer kunde söka stöd för att formera innovationsmiljöer. Elva grupperingar beviljades då stöd för att genomföra dessa planeringsprojekt. Tre av dem beviljades sedan stöd för att genomföra implementeringsprojekt, det vill säga det program som följs upp här. De två övriga miljöerna tillkom utan planeringsprojekt.

Bidragsbeslutet kom i slutet av 2019 så den första etappen har huvudsakligen pågått under 2020 och 2021.

Ursprungligen skulle den första etappen pågå i 2 år, den andra i 1,5 år och den tredje i 1,5 år. Med anledning av att både Vinnova och miljöerna uppfattade den administrativa bördan i samband med den första etappövergången som betydande justerades längden på etapperna inför det fortsatta arbetet. Den andra etappen planeras nu att pågå i 2 år och den sista etappen i 1 år.

Upplägget med etapper skiljer sig något från de flesta av Vinnovas innovationsprogram där intressenter i regel behöver söka nya medel för en fortsättning inför varje ny projektfas. I VDH skulle ansökan i stället omfatta hela femårsperioden.

## Sweco har genomfört en lärande uppföljning

Sweco har på uppdrag av Vinnova genomfört en lärande uppföljning av den första etappen av VDH. Uppföljningen innehåller både formativa och summativa inslag.

### Fem frågeställningar

Tabell 1 visar uppdragets frågeställningar och var de besvaras.

Tabell 1. Frågeställningar och svar

Frågeställning	Aktuellt avsnitt i rapporten
I vilken utsträckning har miljöerna nått de förväntade 2-års resultatmålen som sattes upp i utlysningstexten?	Kapitel <i>Resultatmålen nås i stora drag</i>
I vilken utsträckning efterlever miljöerna de uppsatta arbetsprinciperna?	Kapitel <i>Arbetsprinciperna efterlevs</i>
Finns det flaskhalsar som gör att de inte kan nå sina förväntade resultatmål? Vad beror de på?	Sektion <i>Flaskhalsarna prioriteras utifrån angelägenhetsgrad</i> i kapitel <i>Arbetsprinciperna efterlevs</i>
Hur uppfattar miljöerna Vinnovas roll som förändringsagent och stöd? Hur kan rollen utvecklas och förtydligas?	Kapitel <i>Ett nytt sätt att arbeta för Vinnova</i>
Vilka medskick kan göras till Vinnova inför den framtida 5-års utvärderingen och för utformning av kommande insatser inom Vinnova?	Kapitel <i>Rekommendationer</i>

Dessa frågeställningar har också legat till grund för den empiriskt drivna analysmodell som Sweco tillämpat för att följa upp satsningen.

Ur uppdragsbeskrivningen framgick också att innovationsmiljöerna inte skulle jämföras med varandra. Därför ställer vi inte olika framgångar eller utmaningar hos olika miljöer mot varandra och exemplifierar mycket sparsamt utifrån enskilda miljöer i denna sammanhållna rapport.

En övergripande utmaning med att utvärdera visionsdriven innovation är att det agila och iterativa arbetssätt som uppmuntras försvårar ställningstaganden om miljöernas måluppfyllelse. Att målformuleringar förändras och aktiviteter tillkommer, modifieras eller tas bort tillhör arbetssättet. I förlängningen innebär det att arbetsprinciperna och mer instrumentella mål kring arbetssätt får en mer framskjuten roll och är det som programmets progression bör mätas mot. En annan svårighet är att härleda eventuella förbättringar i ekosystemet till innovationsmiljöernas arbete. Det är särskilt svårt de gånger som miljöerna faktiskt har verkat som katalysatorer som har fått andra aktörer att ändra sina arbetssätt eller helt enkelt förstärka sitt arbete i den avsedda riktningen. Så även om underlaget tyder på att det skett förändringar i ekosystemet är det inte helt lätt att veta hur mycket just innovationsmiljöernas arbete har bidragit till det.

### Uppföljningen bygger på lägesrapporter, intervjuer, medieinslag och nätverksförteckningar

Handelshögskolan i Stockholm genomförde en förstudie med syfte att utveckla en utvärderingsmodell för visionsdrivna innovationsmiljöer. Studien resulterade i en rapport som publicerades 2022.<sup>3</sup> Rapporten visar att det i stort sett saknas

<sup>3</sup> Essén, Anna, Anna Krohwinkel, och Karl Wennberg. 2022. *Assessing Whether Mission-Driven Innovation Makes a Difference: Mission Impossible? - Developing a Guiding Framework for the*



forskning om utvärdering av visionsdriven innovation. Forskarna föreslår också en mycket ambitiös fullskalig utvärderingsansats av både formativ och summativ karaktär. Givet uppföljningsuppdragets resursmässiga ramar och att miljöerna bara hunnit arbeta i drygt två år har Sweco dock enbart använt sig av några element från den föreslagna utvärderingsmodellen.

Vi har gått igenom de dokument som tillhandahållits av Vinnova. Detta material omfattar utlysningen, mötesdokumentation, miljöernas lägesrapporter, verksamhetsplaner, filmer och presentationer.

För att få en bättre bild av hur Vinnova själva arbetat med VDH har vi intervjuat två av handläggarna för programmet, ansvarig enhetschef och områdesledaren för myndighetens portfölj Precisionshälsa.

Vidare har vi genomfört semistrukturerade intervjuer med i de flesta fall två företrädare för varje miljö, i regel koordinatorena och någon kärnteamsmedlem.

För att få ytterligare material för att bedöma miljöernas genomslagskraft har vi gjort sökningar i Mediearkivet där vi tittat på traditionell press i Sverige.

Allt kvalitativt material har kodats i ett verktyg för kvalitativ dataanalys för att sedan analyseras utifrån frågeställningarna.

Vi har använt oss av uppgifter om organisationer som utgör kärnteamet, miljöparter och kommunikationsmottagare för att genomföra en nätverksanalys. Det är de senaste lägesrapporterna<sup>4</sup> som ligger till grund för denna analys, så det rör sig om en ögonblicksbild.<sup>5</sup> Här har samtliga kärnteamsmedlemmar kopplats till samtliga övriga organisationer för att synliggöra omfattningen av kontakterna och eventuella beröringspunkter mellan miljöerna genom gemensamma samarbetsparter.

---

*Evaluation of Five Mission Driven Environments for Health in Sweden.* Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm

<sup>4</sup> Dessa är i regel från våren 2022, men ibland är de äldre än så på grund av att senare lägesrapporter varit ofullständiga avseende miljökontakter.

<sup>5</sup> Miljöerna har tolkat anvisningarna om att enbart tillkomna parter skulle listas olika. De flesta tycks ha förstått det som att samtliga parter skulle listas. Detta gör det inte möjligt att studera om nya parter tillkommit eller tidigare hoppat av över tid.

# Ett nytt sätt att arbeta för Vinnova

Att arbeta visionsdrivet är relativt nytt för Vinnova och innebär en central satsning för myndigheten. VDH är ett av de program där det visionsdrivna arbetssättet har tillämpats.

I det här kapitlet förklarar vi bakgrunden till det nya arbetssättet, hur Vinnova har översatt det till arbetet med VDH och vilka erfarenheter det gett myndigheten.

## Inspirerat av Mazzucato

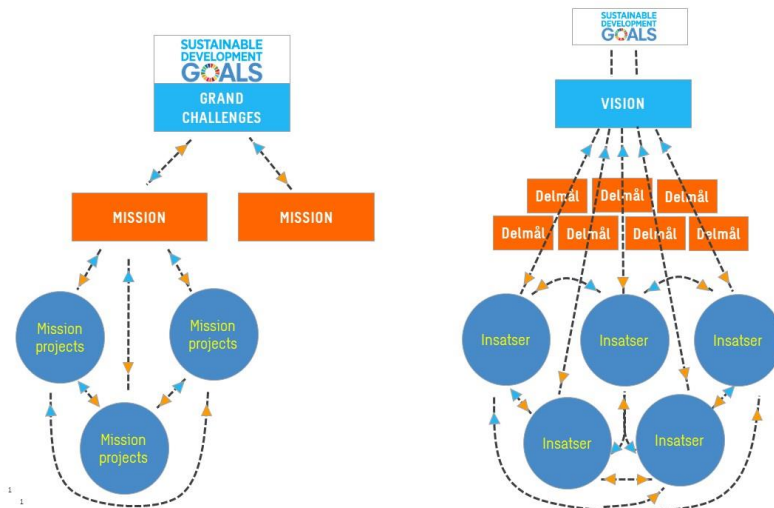
Det visionsdrivna arbetssättet har sitt ursprung i de idéer som Maria Mazzucato formulerade för ett fåtal år sedan (2018, 2019). Mazzucatos utgångspunkt är att det krävs nya grepp för att möta komplexa samhällsutmaningar som enbart kan lösas gemensamt av aktörerna i ekosystemet.

I kölvattnet av dessa skrifter etablerade Vinnova ett strategiskt designteam på myndigheten som höll i arbetet med att ta fram en så kallad *playbook* för att designa och implementera *missions* (Hill 2022). Inom ramen för arbetet skapades också två pilotprojekt som skulle arbeta visionsdrivet. Det ena handlade om skolmat och det andra om stadsgator. VDH-utlysningen är delvis ett direkt resultat av erfarenheterna från piloterna, även om programmet startade redan innan arbetet med själva piloterna inletts.

Att Vinnova har gjort det nya arbetssättet till sitt eget märks bland annat på terminologin. Medan den engelskspråkiga litteraturen talar om *missions* och *missions-oriented* för att beteckna ett djärvt mål som ska vara vägledande landade Vinnova i att huvudsakligen använda termerna *visioner* och *visionsdriven* som motsvarar de avsedda konnotationerna i en svensk kontext.

Ett annat kärnbudskap för att arbeta visionsdrivet är fokus på *bottom-up*-ansatser och ett förhållningssätt som uppmuntrar experimentering och iteration (Mazzucato 2018). Med *bottom-up* menas att innovation drivs underifrån, det vill säga av dem som är nära användarna och att det inte bara finns en lösning utan många olika sådana som kompletterar varandra. Samtidigt erkänner Mazzucato den spänning som uppstår i och med att det handlar om offentligt finansierade projekt. I sådana har mottagarna skyldighet att leverera användbara samhällsnyttiga resultat. Därför har även ett *top-down*-perspektiv, det vill säga styrning från innovationsfinansiärens eller miljöledningens sida sin plats i modellen.

Vinnova har anpassat strukturen för visionsdriven innovation och införlivat den i en egen modell som gäller för varje miljö baserat på Mazzucatos teoretiska bidrag (figur 1).



**Figur 1. Mazzucatos modell för missions versus Vinnovas modell enligt utlysningstexten**

Figuren visar att de globala hållbarhetsmålen enligt Agenda 2030 betraktas som den grundläggande utmaningen i båda modellerna. Men Vinnovas modell är också något mer konkret: I Vinnovas anpassning är visionsprojekten nedbrutna i delmål och insatser som miljöerna ska initiera eller knyta an till.

Vinnova säger sig driva hypotesen att ett visionsdrivet arbetssätt bidrar till omställning i enlighet med Agenda 2030 genom att påverka hela det så kallade ekosystemet. Med ekosystemet menas alla relevanta aktörer och strukturer som drabbas av eller bidrar till en samhällsutmaning.

#### Utmärkande för ett missionsorienterat arbetssätt:

- samskapande för att förstå och ta sig an utmaningen
- mix av *top-down* och *bottom-up*
- hantering av målkonflikter för att möta komplexa samhällsutmaningar
- gemensam kraftsamling mot ett djärvt mål
- koordinering av aktörer med olika roller i systemet.

Källa: Vinnovas webbplats

## VDH siktar på systemförändringar på hälsoområdet

Enligt utlysningstexten har Vinnova som ambition att genom ett visionsdrivet arbetssätt möjliggöra en förändring av det så kallade ekosystemet som påverkar människors hälsa.

*Vinnova vill med denna utlysning skapa långsiktiga visionsdrivna innovationsmiljöer inom hälsoområdet. Dessa miljöer ska ha en ambition att lösa komplexa systemutmaningar inom ett identifierat hälsoområde. Detta ska åstadkommas genom olika typer av innovation, t ex social, teknisk, organisatorisk och policyrelaterad.*

Utlysningen stödjer både koordinering och innovationsdrivande insatser inom miljön.

### **Efter två år ska det ha etablerats hållbara, aktiva och kända miljöer där var och en**

- har gjort vision och delmål nationellt kända
- genom vision, delmål och kontinuerlig omvärldsbevakning genomför nya och relevanta insatser samt relaterar till och attraherar pågående initiativ
- har ett starkt, effektivt och kompetent kärnteam
- har skapat en engagerande, effektiv och flexibel samverkansform som samlar aktörer och finansiärer för att ge förutsättningar för systeminnovation
- levererar mot uppsatt verksamhetsplan.

### Förväntade resultat efter två år

Vinnova har satt upp resultatmål som miljöerna förväntas uppnå efter två respektive fem år. Resultatmålen ska säkerställa att miljöerna följer en gemensam riktning så att långsiktiga visionsdrivna miljöer skapas.

Resultatmålen återspeglar i hög grad Vinnovas arbetsprinciper som vi redogör för nedan. Enligt utlysningen förväntar sig Vinnova att miljöerna inte behöver fortsatt finansiering av myndigheten för att nå varaktiga resultat och att det finns mekanismer som fortsätter arbeta för ett förverkligande av visionen. På längre sikt vill Vinnova att finansieringen ska leda till internationellt starka innovationsmiljöer med förmåga att bidra till nödvändig omställning inom hälsoområdet.

### Arbetsprinciper som gäller miljöer och Vinnova

Vinnova har satt upp nio arbetsprinciper varav åtta är sådana som miljöerna ska följa under etablering av sina miljöer. Dessa åtta ingår därmed i det visionsdrivna arbetssättet som förväntas ge ökad innovationsförmåga och förnyelse av ekosystemet.

Arbetsprinciperna grundar sig enligt Vinnovas företrädare i en blandning av Mazzucatos modell och vad de själva har sett genom tidigare arbete. Antalet principer och de exakta formuleringarna har varierat något över tid när vi ser på utlysningen och jämför med senare dokument där dessa förekommer, dock utan att den ursprungliga andemeningen har ändrats substantiellt.

<b>DJÄRV OCH INSPIRERANDE VISIONSFOMULERING</b>
En enkel, djärv och inspirerande målsättning som fångar olika aktörers drivkraft. Visionen beskriver en idealsituation som önskas uppnås, ett framtida önskat läge. Visionen ska vara långsiktig och kvantifierbar.
<b>INKLUDERANDE OCH FLEXIBEL SAMVERKANSFORM</b>
Nya flexibla och dynamiska samverkansformer för att organisera arbetet bland de involverade aktörerna i miljön.
<b>TVÄRSEKTORIELLT OCH MULTIDISCIPLINÄRT</b>
Förmåga att attrahera aktörer som arbetar tillsammans, tvärsektoriellt och multidisciplinärt, i nya dynamiska sätt att organisera sig
<b>DEDIKERAT KÄRNTEAM</b>
Ett jämställt engagerat kärnteam som med visionen i centrum driver på nödvändiga långsiktiga förändringar inom det identifierade området
<b>INITIERAR NYA OCH ENGAGERAR PÅGÅENDE INSATSER</b>
Kapacitet att relatera till och attrahera pågående initiativ samt driva innovativa projekt inom det identifierade området
<b>NATIONELL FÖRANKRING OCH INTERNATIONELL UPPKOPPLING</b>
En plan för nationell förankring och internationell uppkoppling.
<b>OMVÄRLDSBEVAKNING FÖR INTERNATIONELLT LÄRANDE</b>
Det ska ske en kontinuerlig omvärldsbevakning för att knyta an till och lära av pågående initiativ internationellt.
<b>LÅNGSIKTIGHET, HÅLLBARHET OCH JÄMSTÄLLDHET</b>
En plan för förankring hos relevanta beslutsfattare och finansiärer. Miljöerna ska bidra till att nå de globala hållbarhetsmålen. Kvinnor och män ska ta del och ha inflytande över innovationsmiljöns arbete. Kvinnor och män ska ha lika stor chans att dra nytta av innovationsmiljöns resultat.
<b>BREDARE ROLL FÖR VINNOVA</b>
Vinnova vill ta en bredare roll än att enbart vara finansiär. Myndigheten vill bistå med kompetens inom innovationsledning, omvärldsbevakning, strategisk design och kommunikation.

Arbetsprinciperna förklaras inte i detalj i något dokument och är på så sätt öppna för tolkning. Det är rimligt att anta att innebörden har diskuterats i de workshoppar som de konstellationer som fått medel inom ramen för planeringsutlysningen och de som ingår i det faktiska VDH-programmet har deltagit i.

En av arbetsprinciperna är mer inåtvänd och gäller främst Vinnovas arbete. Därför redovisar vi denna princip i samband med att vi analyserar Vinnovas arbete.

## Innovationsmiljöerna ska bedriva egen uppföljning

Att dokumentera och utvärdera satsningar och resultat på ett kontinuerligt och systematiskt sätt möjliggör lärdomar och förbättringar inom varje enskild miljö. Det skapar även förutsättningar för Vinnova att kommunicera resultaten och lära inför framtida insatser. Utöver att medverka i de uppföljningar och utvärderingar som initieras av Vinnova skulle innovationsmiljöerna lämna in halvårsvisa lägesrapporter och stämma av kontinuerligt mot den uppföljningsplan som beskrivs i ansökan.

## Vinnovas arbetssätt och miljöernas upplevelse av Vinnovas stöd

Vinnova har valt att ge relativt mycket praktiskt stöd till miljöerna under hela programmets genomförande och ser detta arbetssätt som centralt för att bidra till visionsdrivna miljöer jämfört med mer traditionella typer av utlysningar. Utöver det har Vinnova en roll som granskare och juridisk motpart som hör forskningsfinansieringen till.

Ett par miljöer anser att Vinnovas dubbla roller gör relationen till myndigheten svårhanterlig, medan andra inte uppfattar någon utmaning i det avseendet. Vinnova själva hanterar utmaningen genom att försöka vara medvetna om detta och tydliga i sin kommunikation om vilken roll de agerar i vid ett givet tillfälle.

Enligt intervjuerna med Vinnova har myndigheten även själv gjort mindre justeringar i stödet löpande, framför allt med utgångspunkt i innovationsmiljöernas önskemål och behov. Det har till exempel handlat om att uppmuntra miljöerna att ägna jämförelsevis mycket tid åt koordinering och kommunikation. Men det har också handlat om justering av etapplängderna under programmets gång.

För att stimulera internt lärande delar Vinnovas ansvariga sina kunskaper med kollegor. De har även producerat filmer om respektive miljö som har publicerats på myndighetens webbplats och visats i gemensamma utrymmen på kontoret.

## Frekventa avstämningar och utbildning

Vinnova träffar företrädare för kärnteamet<sup>6</sup> varannan eller var tredje vecka för operativa uppdateringar och eventuella ändringar i användningen av budget. Utöver det genomför de så kallade miljöledarforum en gång per månad där kärnteamsrepresentanter från samtliga miljöer träffar varandra. En gång per år anordnar Vinnova även programkonferenser. Vidare har Vinnova bjudit in VDH-deltagarna till konferenser som har anknytning till myndighetens tematiska område Precisionshälsa.

Trots att Vinnova har en intern funktion som arbetar strategiskt med systeminnovation med fokus på det visionsdrivna arbetssättet<sup>7</sup> har myndigheten även upphandlat en innovationsledningskurs som alla miljöer deltagit i. Detta följdes upp med att kärnteamen fick individuell coaching för att implementera lärdomarna från kurserna i respektive miljöes arbete.

<sup>6</sup> Kärnteam: se avsnittet om arbetsprinciper.

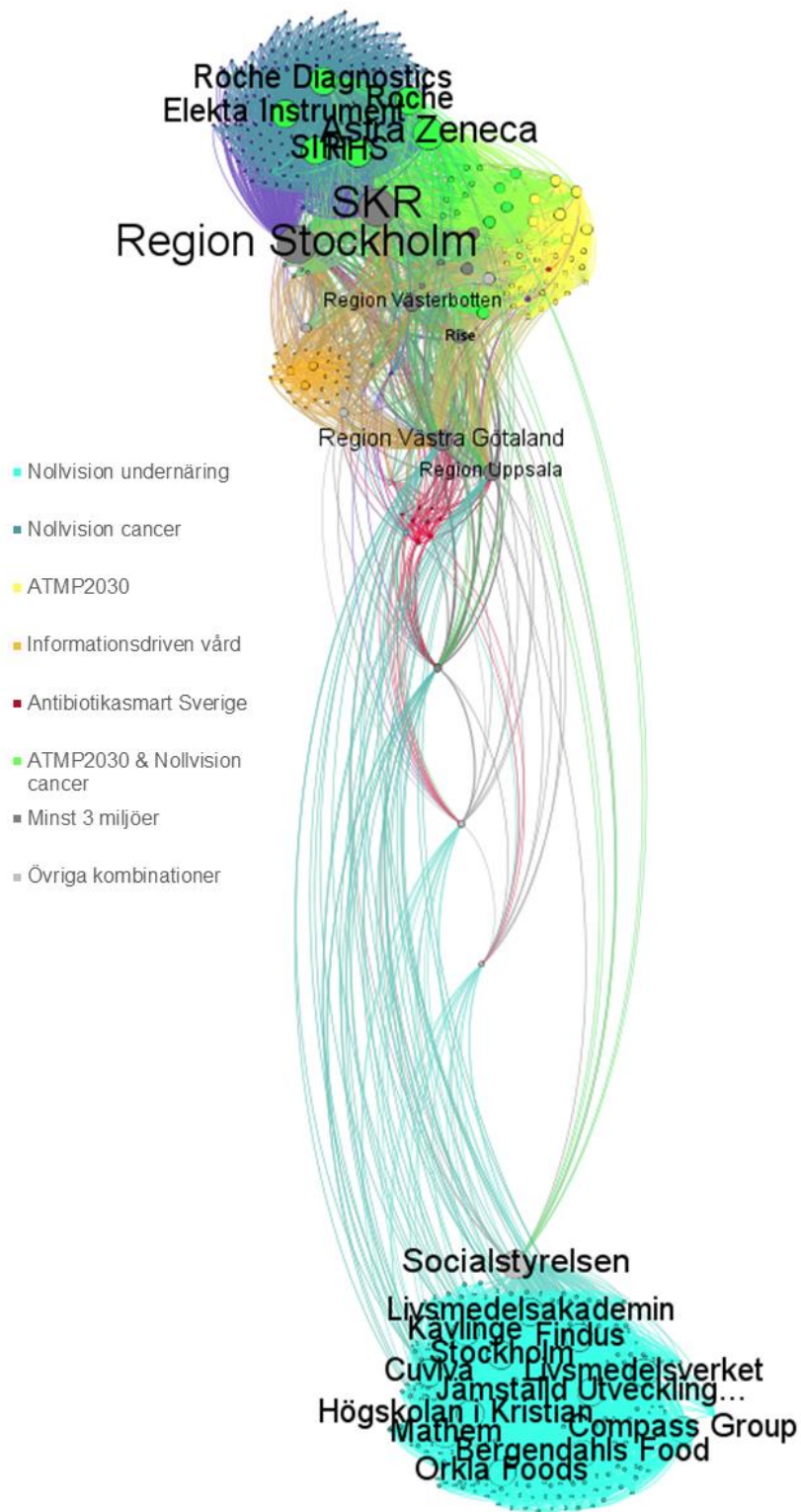
<sup>7</sup> De interna innovationsledarnas insatser inriktar sig på att stärka kompetensen hos myndighetens handläggare.

Vinnova har också anordnat en rad workshoppar, framför allt i samband med miljöernas uppstart. Där fick miljöerna bland annat hjälp med att ta fram en anpassad kommunikationsplan i samarbete med myndighetens kommunikatörer. Så kallade kunskapsinjektioner, det vill säga kortare inspirationsföreläsningar med anknytning till innovation inom hälsoområdet, har förekommit kontinuerligt.

### Fyra av fem miljöer har många gemensamma samverkansparter

I beslutet av vilka miljöer som slutligen fick finansiering vägdes ett portföljtänkande in för att underlätta tvärssektoriella synergier. Samverkan mellan miljöerna är visserligen inget formellt krav från Vinnovas sida, men Vinnova har främjat synergier mellan innovationsmiljöerna genom att exempelvis samla projekt från olika utlysningar inom hälsoportföljen i gemensamma konferenser.

För att synliggöra hur miljöerna relaterar till varandra har vi genomfört en nätverksanalys (figur 2). Varje punkt står för en aktör. Ju större cirkel dessa fler kopplingar finns till andra aktörer.



Figur 2. Beröringspunkter mellan alla VDH-miljöers aktörer



Nätverksanalysen visar att fyra miljöer har många gemensamma samarbetsparter, medan en miljö har relativt få kopplingar till de övriga miljöerna. Framför allt ATMP2030 och Nollvision cancer har många beröringspunkter. Även Innovationsdriven vård och till viss del Antibiotikasmart Sverige har ett antal kopplingar till andra.

Den miljö som tycks ha ett i stort sett helt separat nätverk är Nollvision undernäring. Detta hänger framför allt samman med att Nollvision undernäring huvudsakligen vänt sig till kommuner. Denna miljö har i mindre utsträckning samarbetat med vare sig de myndigheter som andra aktörer bedömt som relevanta eller stora näringslivsaktörer, branschorganisationer eller tvärssektoriella organisationer.

Av det material vi analyserat framgår också att de övriga miljöerna, särskilt ATMP2030, Innovationsdriven vård och Nollvision cancer, har samarbetat mer med varandra i sin faktiska verksamhet. Det djupaste samarbetet har skett mellan Nollvision cancer och ATMP2030 där delar av den enas flaskhalsar dels hanteras inom ett samarbetsprojekt (*Test Bed Sweden for Precision Health in Cancer*), dels genom att delar har delegerats till den andra miljön då det finns många beröringspunkter. På så sätt hanteras resurser effektivt, även om det finns risk för att en mer drivande miljö färgar den andras utgångspunkter och behov.

Andra utbyten om till exempel organisatoriska frågor, hälsoekonomi eller utvärdering av mer generisk karaktär där Nollvision undernäring säger sig ha haft ett utbyte med de andra innovationsmiljöerna syns inte i nätverksanalysen.

Vi ser också att Sveriges kommuner och regioner (SKR), Handelshögskolans institutioner och ett antal läkemedelsföretag har särskilt många kopplingar då de ingår i kärnteamet hos Nollvision cancer som i sig är en stor innovationsmiljö sett till antalet samarbetsparter.

Vidare synliggör nätverksanalysen att Antibiotikasmart Sverige har involverat relativt få aktörer som är namngivna i lägesrapporterna. Däremot rapporterar miljön om kommunikationsinsatser till skola, förskola, äldreomsorg, LSS-verksamhet, vatten- och avloppsenheter, sjukhus, primärvård, kommuner och regioner utan att dessa räknas upp som enskilda organisationer. Nätverket kring Antibiotikasmart Sverige är således antagligen större än vad som syns i denna analys.

## Halvårsvisa lägesrapporter

Som deltagare i VDH förväntas innovationsmiljöerna lämna in lägesrapporter varje halvår. Det innebär att de ska fylla i ett strukturerat formulär som i viss mån knyter an till arbetsprinciperna. Lägesrapporterna fyller flera funktioner: de har ett revisions syfte för att säkerställa att miljöerna gör framsteg och ska ge information om eventuella ändringar i genomförande och fortsatt planering. De är också tänkta att fungera som egenuppföljning för miljöerna.

## Innovationsmiljöerna uppskattar det omfattande stödet

Miljöerna uttrycker enhälligt att de i stort sett är nöjda med Vinnovas hantering av VDH. De upplever att handläggarna på myndigheten är tillgängliga, serviceinriktade och lösningsfokuserade. Att kunna hänvisa till att arbetet är Vinnovafinansierat upplever miljöerna också ger legitimitet mot andra aktörer som kan tänka sig samverka eller finansiera insatser. Att Vinnova agerar som

neutral aktör, menar myndighetens företrädare själva också underlättar att kunna medla vid eventuella samarbetsvårigheter parterna emellan.

De miljöer som hänvisar till erfarenheter från annan innovationsfinansiering via Vinnova uppger vidare att de har upplevt att Vinnovas agerande har skiljt sig avsevärt från hur de agerat i andra innovationsprogram. Det handlar framför allt om att representanter för Vinnova visar ett stort intresse för och engagemang i miljöerna. Bland stödinsatserna lyfter flera intervjupersoner särskilt fram utbytet med andra miljöer som givande. I viss utsträckning har dessa kontakttillfällen lett till direkta samarbeten där kärnteamet sett potential för synergier. Men mötena med de övriga innovationsmiljöerna har också hjälpt miljöerna med praktiska uppslag avseende exempelvis konsultfunktioner, möjliga finansieringslösningar eller specialkompetens.

### Förbättringsområden avseende stödet

Även om miljöerna över lag uttrycker mycket uppskattning av programmet framkom även en del utvecklingsområden.

#### *Lägesrapporterna*

Arbetet med lägesrapporterna framstår till viss del som betungande i sin nuvarande form, framför allt för miljöerna. Samtidigt tycks lägesrapporterna inte ge så mycket stöd för de flesta av miljöerna själva, utan de ses mer som en pålaga som inte alltid får så mycket omsorg. Vi har noterat att det förekommer många upprepningar och ofta går svaren från olika delar i stor utsträckning in i varandra. Det är ofta svårt att urskilja huruvida miljöerna svarar på frågan om vad som tillkommit eller förändrats sedan sist. Ofta innehåller dessa svar framför allt omfattande uppräknningar från tidigare lägesrapporter. Vissa miljöer anser att det är lagom att behöva lämna in lägesrapporterna en gång per halvår, medan andra anser att de behöver rapportera för ofta.

Det verkar också vara något oklart hur mycket stöd utöver budgetredovisningarna lägesrapporterna innebär för handläggarna på Vinnova med tanke på att det också sker frekventa avstämningar.

#### *Vinnovas rutiner passar inte det visionsdrivna arbetssättet fullt ut*

Etappövergångarna är till dels för granskning från Vinnovas sida, dels för miljöernas egen skull så att de kan justera sin budget och verksamhetsplan inför kommande etapper.

Övergången från den första till den andra etappen har upplevts som problematisk från både Vinnovas och miljöernas sida. Detta tycks framför allt bero på att Vinnovas regler och rutiner är utformade utifrån att det sker ett projektavslut efter en given tid där de tilldelade resurserna ska vara förbrukade samtidigt som ett sådant avslut är relativt administrativt tungt, inte minst då det kräver motiveringar av justeringar av miljön och beslut av myndighetens generaldirektör. Framför allt två miljöer har inte kommit lika långt som ursprungligen planerat, vilket har inneburit att de har behövt skjuta över resurser till kommande etapper. Miljöerna har också upplevt att etappövergångarna tagit tid i anspråk som de hellre velat lägga på att utveckla miljön. Vinnova har dragit lärdom av denna erfarenhet genom att förlänga den andra etappen och förkorta den tredje och sista. Samtidigt ser Vinnova juridiska hinder som står i vägen för ytterligare justeringar såsom förenklingar.

Det är inte enbart den första etappövergången som vållat problem, utan rutinerna tycks även i andra avseenden gå stick i stäv med det flexibla arbetssättet som kännetecknar en visionsbaserad ansats. De intervjuade handläggarna vittnar om att det krävs mycket handpåläggning från deras sida varje gång något behöver ändras kring miljöernas planer eller andra förändringar.

Miljöerna upplever det också som krångligt att ändra sammansättningen i kärnteamet, lägga till nya samverkansparter eller låta parter lämna det formella samarbetet. Eftersom parter inte tar del av medel från Vinnova löser miljöerna det ibland genom att låta samarbetet förbli informellt.

Ytterligare ett exempel på att det visionsdrivna arbetssättet inte helt passar ihop med Vinnovas rutiner är att handläggarna efterlyser bättre möjligheter att mobilisera miljöerna. Helst skulle de vilja kunna uppmana miljöer att gå samman efter inlämnad ansökan i de fall det finns beröringspunkter som Vinnova ser, men som de sökande inte känner till. Utlysningens rutiner medger emellertid inte det.

### *Innovationsledningskursens nytta tycks avgöras av miljöernas mognad*

Somliga miljöer anser att de har haft stor nytta av den innovationsledningskurs de fått gå i samband med programdeltagandet. Andra upplever att den handlat om ganska traditionell innovationsledning utan de element som är utmärkande för det visionsdrivna arbetssättet. Dessa olika uppfattningar tycks bero på innovationsmiljöernas organisatoriska mognad där vissa miljöer har stor vana av innovationsledning, medan det är helt ny terräng för andra. Det framkom även åsikter om att innovationsledningskursen skulle kunna delas upp i flera steg där det finns en progression, och att de ges vid flera tillfällen. Detta skulle underlätta för nya kärnteammedlemmar eller samarbetsparter att snabbt förstå vad innovationsledning handlar om även om de inte varit med från start. En sådan lösning skulle fånga upp ambitionen om ett flexibelt arbetssätt även vad gäller Vinnovas infrastruktur. Några miljöer upplevde också att kursen kom för tidigt i relation till hur långt de kommit i sitt eget arbete. Moduler som är möjliga att ta del av vid valfritt tillfälle skulle också åtgärda detta problem. Till viss del görs det redan idag, men det är inte säkert att miljöerna är medvetna om det.

### *Utvärdering planeras inte in*

Våra separata uppföljningar visar att innovationsmiljöerna ännu i mycket liten utsträckning tycks förhålla sig till de data som ska visa på förändring bortom aktiviteterna. Som vi nämnt ovan tycks uppföljning genom lägesrapporterna inte hjälpa miljöerna i sig särskilt mycket i det avseendet. Miljöerna verkar heller inte lägga inte ner särskilt mycket analysresurser på uppföljning och använder inte rapporteringen som ett redskap för att utveckla sitt eget arbete.

Däremot fyller lägesrapporterna en viktig funktion för extern uppföljning och utvärdering även om informationen skulle kunna vara tätare. Ett alternativ, som vi ser det, vore att kräva mindre omfattande lägesrapporter och i stället dokumentera framstegen mer i samband med de löpande avstämningarna samt att använda sig av uppgifter som ändå genereras i samband med de olika interaktionerna mellan miljö och myndighet.

## En bredare roll för Vinnova i sin stödroll

Vinnova har anammat ett för myndigheten nytt och utmanande arbetssätt som uppskattas stort av innovationsmiljöerna och som enligt uppföljningens bedömning med stor sannolikhet har bidragit till att de nått VDH:s resultatmål.

Att programdeltagandet ställer höga administrativa krav är något alla miljöer är eniga om och vår bedömning är att Vinnova skulle kunna se över vilken administration som kan förenklas eller tas bort för att underlätta ett flexibelt arbetssätt i ännu större utsträckning.

Innovationsmiljöerna uppvisar olika mognad och erfarenhet vad gäller innovationsledning, vilket gör att även deras stödbehov skiljer sig åt. Swecos bedömning är att Vinnova i det avseendet bör överväga om stödet kan individualiseras i ännu större utsträckning, eller om det går att utforma stödinsatser som fungerar utjämnande.

## Resultatmålen nås i stora drag

Samtliga miljöer har formellt uppfyllt de resultatmål som var uppsatta för etapp 1. Med det menar vi att det finns exempel i varje miljö som styrker att det skett en progression mot alla fyra mål i respektive miljö. Däremot skiljer det sig i vilken skala miljöerna har gjort det. I vissa fall handlar det mer om en miniminivå för måluppfyllelse, i andra fall handlar det om en mer gedigen måluppfyllelse. I flera fall ser vi goda förutsättningar för systeminnovation, men mycket verksamhet återstår i kommande etapper.

I det här kapitlet går vi igenom i vilken utsträckning och på vilket sätt miljöerna uppnått resultatmålen för de första två åren.

## Visionen nationellt känd

*Miljöerna ska ha gjort vision och delmål nationellt kända.*

Vår bedömning är att visionerna är nationellt kända, men det finns en viss variation mellan miljöerna. Däremot är bedömningen att delmålen inte är nationellt kända.



Sweco har på två sätt försökt få en mer objektiv uppfattning om huruvida vision och delmål är kända: dels genom att analysera hur många aktörer miljöerna har nått och vilka kategorier dessa tillhör, dels genom att undersöka genomslaget i traditionella medier.

Både av nätverksanalysen och uppräkningsarna av aktörer i de separata uppföljningarna framgår att det finns en stor variation i mängden aktörer som miljöerna har nått ut till. Två av miljöerna har nått ut till relativt många aktörer, medan en har haft betydligt färre kontakter. De flesta miljöer har även en god spridning sett till typer av aktörer de samarbetat med eller nått ut till. I vissa fall finns dock brister vad gäller internationell samverkan eller att nå den privata sektorn.

Två miljöer har fått märkbart genomslag i traditionella medier. För en gäller det medier som riktar sig mer till allmänheten och för en annan bransch- och facktidningar, vars läsare också bör ses som de primära målgrupperna. För övriga miljöer är denna typ av genomslag begränsat.

De miljöföreträdare som vi har intervjuat betonar att visionen i regel varit lätt att kommunicera och fungerat som ett paraply för nya aktörer att knyta aktiviteter till. Det är dock svårare att bedöma huruvida delmålen är kända. Begränsad kunskap om delmålen beror sannolikt främst på att alla medverkande aktörer inte berörs av alla delmål. Målet framstår i det avseendet således som något orealistiskt. Däremot bedömer vi att visionen på ett ungefärligt sätt är känd. En

viktigare fråga att ställa sig är om visionen är känd bland relevanta aktörer, vilket verkar vara fallet för de flesta innovationsmiljöerna.

## Genom visionen genomförs relevanta insatser

*Miljöerna ska genom vision, delmål och kontinuerlig omvärldsbevakning ha genomfört nya och relevanta insatser samt relatera till och attrahera pågående initiativ.*



Vår bedömning är att miljöerna genomför relevanta insatser, men vi ser också att möjligheterna att nå full utväxling skiljer sig åt beroende på miljöernas arbetssätt.

Vissa miljöer verkar som katalysatorer. Dels innebär det att de förmår aktörer utanför kärnteamet och ibland helt utanför miljöns organisatoriska hemvist att verka i visionens riktning genom nya initiativ. Dels innebär rollen som katalysator att stimulera andra parter att verka i riktning för att uppnå visionen utifrån att deras befintliga verksamhet redan är av den karaktär att den passar in i visionens förverkligande. Andra miljöer lägger mycket kraft på att genomföra egna insatser med utgångspunkten att utvidga verksamheten senare eller skapa kunskap som kan bli generaliserbar och på så sätt skapa nytta på nationell nivå.

## Starka, effektiva och kompetenta kärnteam

*Miljöerna ska ha ett starkt, effektivt och kompetent kärnteam.*

Vår bedömning är att samtliga miljöer har starka, effektiva och kompetenta kärnteam som är tvärsektoriellt och multidisciplinärt sammansatta.

Tanken med kärnteamet är att nå perspektivtäthet, engagemang och att minska sårbarheten om konstellationen ändras. Vår bedömning är att samtliga miljöer har satt ihop ett kärnteam som förstår utmaningarna miljöerna velat adressera och de brister i befintliga strukturer som idag utgör ett hinder för att lösa dem.

Ofta består kärnteams ryggrad till en början av personer som känt varandra sedan tidigare från hälsorelaterade sammanhang. I de flesta fall har nyckelkompetenser sedan lagts till utifrån en analys om vilka funktioner som behövs för att genomföra innovationsmiljöerna. Detta vittnar om en god förståelse för vad som krävs för att arbeta visionsorienterat. Flera av miljöerna har också bytt ut personer eller organisationer i kärnteamet, främst med anledning av att den aktuella aktören inte kunnat ägna miljön de resurser och det engagemang som varit nödvändiga.



## Engagerande samverkan för systeminnovation

*Miljöerna ska ha skapat en engagerande, effektiv och flexibel samverkansform som samlar aktörer och finansiärer för att ge förutsättningar för systeminnovation.*

Vår bedömning är att miljöerna har etablerat samarbeten som ger förutsättningar för systeminnovation. Miljöernas planer för att engagera finansiärer skiljer sig dock åt där några planer erbjuder konkreta lösningar redan nu, medan andra är behäftade med större osäkerhet.

Miljöerna har sökt upp aktörer de velat samarbeta med eller nå ut till utifrån en analys av verksamhetens behov, men även bjudit in brett att ansluta sig till arbetet med visionen. På så sätt har de även lyckats nyttja det momentum som ibland funnits när aktiviteter som knyter an till miljöns arbete har pågått oberoende av den. Det tyder på en god förståelse för vad det kan innebära att påverka ekosystemet. Dessa inbjudningar eller öppningar har tät koppling till miljöernas kommunikationsarbete, något som även Vinnova bett miljöerna att förstärka under programmets gång.

Flera miljöer har upplevt visst motstånd i politiskt styrda organisationer. De är medvetna om att aktörer inom kommuner och framför allt regioner som är ansvariga för äldreomsorg respektive hälso- och sjukvård är viktiga att ha med, men upplever dem även ofta som bromsklossar. De främsta anledningarna till det tycks vara ovana, att de tvärsektorieella och flexibla momenten samt *bottom-up*-ansatsen som utmärker i det visionsdrivna arbetssättet inte är helt kompatibla med dessa aktörers styrmodeller.

## Genomförandet av verksamhetsplanerna har påverkats av pandemin

*Miljöerna ska leverera mot uppsatt verksamhetsplan.*

Miljöerna har uppfyllt sina verksamhetsplaner för etapp 1 i varierande utsträckning. Det ligger i programmets natur att miljöerna snarare ofta orienterat sig kring delmål eller delområden, snarare än att binda upp sig vid att genomföra specifika aktiviteter. De flesta miljöerna har presterat något konkret under varje delmål.

Covid-19-pandemin har påverkat samtliga miljöer negativt, vilket framför allt hänger samman med att personer som arbetar inom vården har behövt prioritera andra arbetsuppgifter än sitt engagemang i miljöernas arbete. För två miljöer har det inneburit stora fördröjningar i uppstarten eller att verksamhet behövts anpassas i hög grad till dessa förändrade förutsättningar. Andra har kunnat arbeta runt det i större utsträckning. I detta avseende kan tidpunkten för programmets genomförande betraktas som synnerligen olycklig.

Just på grund av föränderligheten i miljön med nya och modifierade initiativ är det ibland svårt att ta ställning till hur väl miljöerna uppfyllt verksamhetsplanerna. Däremot har vi noterat att de flesta miljöerna lyckats väl med att genomföra aktiviteter på samtliga sina delmålsområden eller tematiska



områden. Med andra ord har de agerat utifrån en helhetssyn på de identifierade systemutmaningarna.

## Flaskhalsarna prioriteras utifrån angelägenhetsgrad

Vår bedömning är att det finns så kallade flaskhalsar som försvårar för miljöerna att nå visionerna, däremot inte att nå resultatmålen.

Det tycks inte finnas någon given definition av flaskhals i innovationssammanhang. Vi förstår flaskhalsar i den här kontexten som ett avgörande systemhinder som gör att relevanta aktörer inte kan verka i riktning mot visionen.



Inom ramen för uppföljningen har vi genomfört separata flaskhalsanalyser för varje miljö. Även om det ligger i sakens natur att flaskhalsarna i hög grad är unika i relation till de aktuella samhällsutmaningarna har vi sett ett antal återkommande mönster.

Flaskhalsarna är som väntat tätt förknippade med den aspekt av miljöernas problemformulering som rör just systemutmaningarna. Men även andra aspekter, till exempel juridiska hinder eller kompetensförsörjning, har tillkommit under arbetets gång, ofta efter att kontakt med relevanta aktörer etablerats.

Orsakerna till flaskhalsarna går att finna i etablerade arbetssätt där det är vanligt med stuprörsorganisering, atomistiska framför holistiska ansatser och att det inte finns tillräckliga ekonomiska incitament för alla relevanta aktörer att motverka flaskhalsarna. I vissa fall tycks de samhällsekonomiska vinsterna inte heller vara helt uppenbara för berörda aktörer. I flera fall går problemen även att härleda till ett bristande ägarskap av frågan. Det förekommer också exempel där flaskhalsarna utgör den yttersta delen av en ganska lång förändringskedja, vilket gör att de är svåra att komma åt.

Flaskhalsanalyserna visar att de aktiviteter som miljön genomför matchar de strukturella utmaningarna i ekosystemen som är kopplade till utveckling och implementering av miljöernas lösningsansatser. Vi har även noterat att det i regel är de viktigaste flaskhalsarna som miljöerna lagt mest energi på. Miljöerna vänder sig till de aktörer som är berörda av samhällsutmaningarna och även de som har kompetens och rådighet att bidra till förändringarna. Generellt kan vi konstatera att det finns en tydlig röd tråd mellan de strukturella utmaningarna och miljöns delmål och aktiviteter. Det indikerar att miljöerna tydligt beaktat dessa när de skapades. Likväl har vissa flaskhalsar ännu inte omhändertagits.



## Arbetsprinciperna efterlevs

I detta kapitel redovisar vi övergripande i vilken utsträckning och på vilket sätt innovationsmiljöerna efterlevt de åtta arbetsprinciper som skulle prägla deras arbete. Formellt sett efterlever de flesta miljöerna arbetsprinciperna, men det finns betydande skillnader mellan miljöerna sett till hur aktivt de använder principerna för att utveckla sitt arbete.

I det här kapitlet går vi igenom i vilken utsträckning och på vilket sätt miljöerna efterlever arbetsprinciperna. Vardera av de åtta rubrikerna nedan representerar en arbetsprincip.

### Djärv och inspirerande visionsformulering

Vår bedömning är att samtliga miljöer har en djärv och inspirerande visionsformulering.

Respektive vision fyller en tydligt samlande roll för att å ena sidan kunna lägga till insatser, å andra sidan avgränsa vad som ska göras under miljöernas paraplyer. Även insatserna i sig kan lättare justeras utifrån att de ligger eller inte ligger i linje med visionen. På så sätt behöver inte allt revideras, utan det sker mer organiskt. Visionen bidrar också till ett intresse hos potentiella aktörer som kanske inte hade en given roll från början att fundera på vad visionen kan innebära utifrån sina förutsättningar, kompetenser, befogenheter och intressen. I bemärkelsen avgränsning kan visionen vara till hjälp för kärnteamet att också neka aktörer att genomföra saker under paraplyet eller se till att parter lämnar (det formella) samarbetet, vilket har skett ett antal gånger. Då ofta med motiveringen att den aktuella aktören inte kunnat eller velat engagera sig i den grad som kärnteamet förväntat sig.

Vi har sett en samstämmig uppfattning om att visionen skapar engagemang. Vissa visionsformuleringar är mer slagkraftiga än andra, men det tycks ha liten betydelse för det praktiska arbetet.

De miljöer som fått medel för planeringsprojekt menar att denna utökade mobiliseringsfas har bidragit med tid och stöd för att utveckla visionen.



## Inkluderande och flexibel samverkansform

Vår bedömning är att miljöerna har hittat inkluderande och flexibla samverkansformer. Däremot finns stora variationer i hur omfattande och allsidiga de enskilda nätverken är beroende på om miljöerna verkar främst direkt genom egna insatser eller även indirekt genom att påverka andras insatser.



Vi har inte kunnat studera utvecklingen av de enskilda nätverken över tid då dokumentationen är bristfällig. Klart står dock att det kontinuerligt tillkommit nya aktörer i alla miljöer. På samma sätt har aktörer lämnat samarbetet. Ibland helt och hållet, och ibland genom att ta en mer informell roll som samrådspart, men utan att ha ett avtal med Vinnova.

Att agera katalysator kan beskrivas som en ansats som blandar *top-down*- och *bottom-up*-ansatserna, vilket motsvarar det visionsdrivna arbetssättet där insatsfält identifieras, definieras och förmedlas till rätt aktör samtidigt som befintliga initiativ tas tillvara och får en roll i miljön. Det andra sättet, där miljön själv är den huvudsakliga förändringsagenten, är mer präglad av en *top-down*-ansats där kunskapen och resurserna för utförandet först och främst ligger hos initiativtagaren.

## Tvärsektoriellt och multidisciplinärt

Vår bedömning är att samtliga innovationsmiljöer arbetar tvärsektoriellt och multidisciplinärt.

Alla fem miljöer har inkluderat aktörer från flera samhällssektorer i sitt arbete. Miljöerna har i regel även arbetat multidisciplinärt i bemärkelsen att de vänt sig till olika professioner inom ett fält, ibland underkategorier inom en viss specialitet. Det märks också genom att miljöerna i regel beaktar användar- och patientperspektiv samt ser till hela vårdförloppet.



Trots att regioner som ansvariga för hälso- och sjukvården har involverats i alla miljöer där det har varit relevant har flera miljöer upplevt ett motstånd hos dem till att introducera nya lösningar. En liknande farhåga har även uttryckts gällande kommuner. Detta menar miljöerna ofta hänger samman med att det rör sig om politiskt styrda organisationer. Det ligger också nära till hands att härleda dessa problem till organisationernas storlek och den tröghet det medför.

Det har också framkommit att det bland enskilda aktörer inom miljöerna funnits farhågor kring att inkludera näringslivsaktörer på grund av risken att deras intressen skulle kunna stå i konflikt med det allmännyttiga målet.

## Koordinerat av ett dedikerat kärnteam

Vår bedömning är att samtliga innovationsmiljöers arbete koordineras av drivna och målmedvetna kärnteam.

Samtliga miljöer har tolkat Vinnovas krav som att kärnteamsaktörer behöver ha ett grundengagemang, intresse, kompetens och tid för arbetet. Även att ha mandat att verka i visionens anda har varit ett viktigt kriterium som flera aktörer betonar. I de fall det inte varit så har aktörer uteslutits eller fått nya roller som ligger utanför kärnteamet.



Vi har också sett att antalet kärnteamsmedlemmar har inneburit en del avvägningar. Teamet behöver å ena sidan ha tillräckligt många relevanta aktörer från olika samhällssektorer och discipliner. Å andra sidan finns det ett värde i att kärnteamet är tillräckligt litet för ett kunna fatta enklare beslut snabbt och agera operativt på olika händelser som sker inom ramen för innovationsmiljön. Praktiska lösningar som vi har sett är då att knyta mer perifera grupperingar som referens- eller styrgrupper till kärnteamets arbete eller att använda sig av majoritets- i stället för konsensusbeslut.

Kärnteamet fungerar också ofta som kommunikationssamordnare, vilket tyder på att kommunikationsarbetet tas på allvar i enlighet med Vinnovas önskemål.

## Initierar nya och engagerar pågående insatser

Vår bedömning är att samtliga innovationsmiljöerna initierar nya och knyter an till pågående insatser. Flera – om än inte alla – miljöer skapar hävstänger genom sitt breda angreppssätt.

Vi ser lite av en slagsida mot nya insatser, vilket antagligen kan förstås utifrån att det finns en föreställning bland innovationsmiljöerna om att de ska skapa något nytt. Men det är också vanligt att miljöerna knyter an till befintliga nationella satsningar och hittar sin nisch inom ramen för dem. Omvänt försöker några miljöer också vara den plattform för andra aktörers aktiviteter som följer visionen då de bedömt att de befintliga nationella strukturerna räcker till.

För att knyta an till pågående insatser skulle antagligen en ännu mer systematisk omvärldsbevakning kunna vara värdefull för flera innovationsmiljöer. Likväl har miljöerna identifierat behov av förändringar i ekosystemet som ännu inte möts fullt ut, vilket gör att det inte heller är helt självklart att knyta an till pågående insatser i de fall då miljöerna bedömer att de inte är så träffsäkra.



## Nationell förankring och internationell uppkoppling

Flera miljöer knyter an till nationella strategier och andra väletablerade strukturer i Sverige. På så sätt får miljöerna både kraft och legitimitet som gör det lättare att nå fler potentiella parter. Vi har sett flera exempel att denna typ av nationell förankring på en hög politisk nivå dessutom sker genom att låta personer som också arbetar med någon nationell strategi ingå i kärnteamet eller få dem att bli projektpart.

Samtliga miljöer ser behov av att förhålla sig till nationella myndigheters arbete för att få utväxling av sina insatser. I vissa fall ingår dessa myndigheter i kärnteamet eller agerar till och med som miljökoordinator.

Den internationella uppkopplingen har i vissa miljöer varit mycket begränsad och enbart bestått i medverkan i internationella konferenser eller enskilda internationella möten genom kärnteamets plattformar.

För de miljöer som haft primärt nationellt orienterade mål som Antibiotikasmart Sverige och Nollvision undernäring har den internationella uppkopplingen inte fallit sig lika naturligt som för övriga miljöer. Här är det viktigt att analysera på



vilket sätt det är relevant att utöka sina internationella relationer samt att ta in och sprida kunskap. Just vad gäller kunskapsdelning borde det vara självklart, men med tanke på att just dessa miljöer haft stora utmaningar under den första etappen är det rimligt att vänta sig att det sker i kommande etapper.

## Kontinuerlig omvärldsbevakning för internationellt lärande

Vi har sett en viss variation i hur omfattande och systematisk omvärldsbevakningen är i de olika innovationsmiljöerna. Samtliga miljöer bedriver informell omvärldsbevakning, medan de formella delarna inte alltid är lika utvecklade. Vidare blir det inte helt tydligt alla gånger utifrån tillgänglig dokumentation i vilken mån omvärldsbevakningen också används för att utarbeta miljöernas nästa steg. Det är mycket möjligt att det sker i större utsträckning än vad som är synligt. En tydlig utvecklingspotential för några av miljöerna, som vi ser det, är att i större utsträckning ta intryck av erfarenheter med liknande utmaningar i andra länder även om det givetvis inte innebär att lösningar kan generaliseras till svenska förhållanden rakt av.



Kommunikation och omvärldsbevakning är till stora delar integrerade, vilket också betyder att miljöerna fungerar som en aktör i andra parter eller utomstående aktörers omvärldsbevakning. Det är rimligt att anta att ringar på vattnet uppstår utan att miljöerna själva alltid är medvetna om det.

## Långsiktighet, hållbarhet och jämställdhet

De flesta innovationsmiljöer tolkar kravet om långsiktighet som att de ska uppnå bestående strukturella förändringar eller hitta långsiktigt hållbara organisations- och finansieringslösningar för sina miljöer. Tillräckliga ekonomiska muskler ska skapas genom medfinansiering från miljöparter, medfinansiering från andra aktörer och genom att utveckla nya finansieringsmodeller. Dessa finansieringsmodeller kopplas i vissa fall till incitament om kostnadsbesparingar. Flera miljöer genomför också hälsoekonomiska konsekvensanalyser för att ytterligare ge tyngd åt argumenten om varför det är gynnsamt att uppnå den avsedda systeminnovationen. Men det görs för att motivera en framtida finansiering av den funktion den aktuella miljön har idag.



Flera innovationsmiljöer ser en blandning av offentlig finansiering och privata lösningar framför sig efter att VDH avslutats. Ett fåtal räknar med att en betydande del av finansieringen även i fortsättningen ska kunna bestå av innovationsstöd eller annan projektfinansiering.

Vi har lagt märke till att det förekommer få explicita skrivningar om de globala hållbarhetsmålen enligt Agenda 2030. Detta tolkar vi som att miljöerna antingen inte uppfattar Agenda 2030 som en motor i arbetet, eller att det ses som så självklart att arbetet bidrar till de globala hållbarhetsmålen att det inte behöver formuleras explicit. Enligt utlysningen ska själva visionen utgå från de globala hållbarhetsmålen, varför också vissa miljöer nämner detta i sin ansökan, men utan att utveckla hur agendan ska påverka deras arbetssätt. Det skulle tala för den senare tolkningen.

Sweco ser utmaningar kring jämställdhetsaspekten i denna arbetsprincip där flera miljöer enbart resonerar kring den interna jämställdheten. Det interna jämställdhetsarbetet avser oftast representation, men ibland även fördelning av

makt och resurser i miljöernas arbete. Miljöerna har regel både kvinnor och män i kärnteamet, även om det har funnits utmaningar även i det avseendet. Samtidigt är det svårt att försvara att branscher eller sektorer som är tydligt könssegregerade inte skulle kunna få stöd.

Vi tänker oss att det är viktigt att jämställdhetsperspektivet inte stannar vid representation, utan även har betydelse avseende miljöernas samhällspåverkan.

Till viss del kan bristen på jämställdhetsanalyser avseende samhällspåverkan hänga samman med att jämställdhet i samband med utlysningen var inkorporerat i arbetsprincipen om ett engagerat kärnteam som skulle vara jämställt. Likväl skulle miljöns potential bedömas utifrån sin förmåga att bidra till ökad jämställdhet. Även lägesrapportmallen innehåller en explicit punkt om att kvinnor och män ska ha lika stor nytta av resultaten från innovationsmiljön, vilket talar för att sådana analyser efterfrågas av Vinnova.

# Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel redogör vi för våra övergripande slutsatser och reflektioner samt rekommendationer till Vinnova. Miljöspecifika slutsatser och medskick återfinns i de miljövisa uppföljningsrapporterna.

## Slutsatser och reflektioner

### Ett tillfälle för lärande

Upplägget av VDH är till viss del experimentellt och på så sätt en viktig del av Vinnovas interna utvecklingsarbete. Sweco har fått intrycket att Vinnova inom ramen för VDH tycks arbeta på helt andra sätt jämfört med hur myndigheten arbetar i andra program. Framför allt finns skillnader i bemärkelsen hur mycket praktiskt stöd miljöerna har fått inledningsvis och under det pågående arbetet. Betydligt större fokus än vanligt ligger även på processen att åstadkomma förändring i ekosystemen, snarare än uppfyllelse av det slutliga målet, som är avsiktligt visionärt och närmast ouppnåeligt.

### Resultatmålen är uppfyllda och arbetsprinciperna efterlevs i stort sett

Samtliga innovationsmiljöer har i stort sett uppfyllt de resultatmål som satts för de första två åren, men deras arbetssätt skiljer sig en del: Vissa har framför allt genomfört egna insatser, medan andra främst agerar genom att påverka andra aktörer. Att arbeta enligt det sistnämnda sättet gör det svårare att spåra miljöns förtjänster samtidigt som potentialen för utväxling på systemnivå är mer påtaglig. Samma sak gäller hållbarhet i bemärkelsen långsiktig påverkan, dels genom att ha förändrat strukturerna, dels genom att ha hittat organisatoriska former som gör att de funktioner som upprättats inom ramen för VDH består. Visionen i sig har visat sig möjliggöra ett brett angreppssätt som rymmer olika perspektiv, befogenheter, kapaciteter och kompetenser.

Arbetsprinciperna har universella drag och går att tillämpa på olika typer av miljöer och samhällsutmaningar. Även i detta avseende svarar miljöerna formellt upp till samtliga arbetsprinciper, även om vi har sett återkommande svagheter. Dessa svagheter handlar typiskt sett om att vissa miljöer inte har riktat arbetet mot alla relevanta aktörer fullt ut, eller har arbetat alltför småskaligt. Några miljöer saknar också i stort sett internationella referenser.

Omvärldsbevakningen framstår ibland som ytlig och genomförs ofta ad hoc. Här skulle det krävas analytiska insatser och större systematik i vissa miljöer för att kunna få arbeta mer träffsäkert och tillvarata relevant kunskap.

Hållbarhetsperspektiven upplevs som relevanta, men arbetet med dem handlar i praktiken ofta enbart om hur miljön ska säkra sin egen finansiering på sikt. Här ser vi stor potential att stärka jämställdhet och andra hållbarhetsperspektiv som faktisk arbetsprincip för att nå systemförändring i enlighet med de globala hållbarhetsmålen.

## Innovationsmiljöerna möter rätt flaskhalsar, men kan göra mer

Arbete i stuprör och bristen på tvärspektoriella angreppssätt framstår som de vanligaste flaskhalsarna och de som miljöerna även tillskriver störst vikt. Detta ligger helt i linje med idén bakom utlysningen, att vilja åstadkomma förändringar i ekosystemet.

I vissa fall väljer miljöerna lämpliga åtgärder som matchar de aktuella flaskhalsarna, men dessa är inte fullt tillräckliga alla gånger. Med det menar vi att miljöerna formellt lever upp till kravet om att genomföra aktiviteter som svarar mot de utpekade problemen, men de aktiviteter som miljön själva eller deras parter initierar är inte tillräckliga. Här ser vi dock att det i de flesta fall finns en potential att komma betydligt längre under den återstående programtiden.

## Nya arbetssätt kräver anpassade rutiner och administrativa krav

Vinnova har visat prov på viss flexibilitet genom att göra mindre justeringar gällande dialogforum och avrapporteringskrav utifrån den återkoppling de fått av miljöerna. Myndighetens handläggare är också lyhörda avseende behov som dyker upp löpande. VDH-programmet har gett gott om utrymme att lägga tid och resurser på mobilisering, koordinering och kommunikation, det vill säga det som kan betecknas som miljöernas infrastruktur.

I uppföljningen konstaterar vi dock att det verkar finnas en viss konflikt mellan å ena sidan Vinnovas ambition om att arbeta samhällsomvälvande och tänka nytt och å andra sidan följa etablerade rutiner och arbetssätt trots insikten att de inte är helt ändamålsenliga. Vi har fått intrycket att myndighetens handläggare behöver anstränga sig för att det visionsdrivna arbetssättet ska tvingas in i befintliga rutiner i stället för att rutinerna underlättar detta arbetssätt. Detta gäller även innehållet i och utformningen av innovationsledningskursen.

Det tycks gälla dels etappövergången, dels partnerskapsavtalen. Nästan samtliga miljöer upplever det som administrativt betungande att ansluta nya parter eller låta tidigare parter lämna det formella samarbetet. Även lägesrapporterna tycks idag ännu inte fylla den funktion som motiverar arbetsinsatsen från miljöernas perspektiv.

## Rekommendationer

Utifrån uppföljningens resultat och resonemang ser vi några möjligheter till fortsatt utveckling.

## Möjliggör en längre mobiliseringsfas

Inför liknande utlysningar bör Vinnova överväga att möjliggöra en längre mobiliseringsfas där aktörer kan förbereda ett gemensamt arbete. Det skulle kunna innebära att mindre tid behöver läggas på det efter programmets start. På sätt skulle särskilt sådana parter som inte redan finns i initiativtagarnas nätverk kunna vara med från början och bidra med egna resurser. Även om en ansökan inte skulle få stöd skulle det kunna finnas tillräckligt med resurser från medverkande parter som gör att steg i riktning mot visionen ändå tas, givet att det rör sig om en genuin samhällsutmaning.

En längre mobiliseringsfas skulle kunna ersätta stödet till planeringsprojekt. Erfarenheterna från VDH har genom två exempel visat att innovationsmiljöer kan bli tillräckligt konkurrenskraftiga i utlysningar även utan detta föregående stöd.

## Förenkla etappövergångar och förändringar i samverkanskonstellationer

Vinnova bör undersöka om etappövergångar är helt nödvändiga, eftersom det tar omfattande resurser från arbetet i innovationsmiljöerna samtidigt som fem år ändå är en överblickbar period. Ett alternativ vore att nöja sig med enbart en etappövergång, om det inte finns betydande juridiska hinder för det. Vi bedömer att behövliga justeringar av aktiviteter, miljöernas sammansättning och resurser ändå granskas löpande, vilket gör att etappövergångens mervärde är begränsat.

Vinnovas bör också se över processen för att aktörer ansluter sig eller lämnar innovationsmiljöerna under programmets gång. Detta mot bakgrund av att det tycks hämma den flexibla samverkan. Myndigheten skulle eventuellt också kunna ge förslag på modeller för hur miljöerna kan samarbeta med omvärlden mer informellt i den mån miljöer efterfrågar sådant stöd och inte redan hittat egna sådana lösningar.

Den administrativa bördan upplevs även som stor när det gäller lägesrapporterna. Här bör Vinnova reflektera hur lägesrapporteringen kan balanseras mellan att vara motiverande och utvecklande för miljöerna, samtidigt som den underlättar för uppföljning och utveckling.

## Gör innovationsledningskursen relevant för fler

Det innovationsledningsstöd som Vinnova erbjuder har varierat i värde för olika miljöer. De innovationsmiljöer som varit mer mogna från början, i bemärkelsen agerar systeminnovatör mest uttalat, har uppfattat kursen och stödet som ganska traditionellt och inte riktigt att de är i paritet med det visionsdrivna arbetssättet som står på VDH:s agenda. Här bör Vinnova se över innehållet så att det nya arbetssättet lärs ut i större utsträckning än idag.

Samtidigt har det framkommit önskemål om att även aktörer som inte tillhör kärnteamet kan behöva få någon form av introduktion till att tänka innovativt, utan att de förväntas leda en stor innovationsprocess. Detta talar för att ta fram moduler med tydlig progression där de mest grundläggande är tillgängliga för alla intresserade och inte kräver några omfattande insatser från Vinnovas sida, till exempel genom webbaserade kurser eller liknande. I den mån sådant stöd finns redan nu bör det kommuniceras tydligare till kärnteamen.



## Erbjud förstärkt stöd där miljöerna brister idag

Sweco föreslår att Vinnova erbjuder ett förstärkt stöd avseende de områden där flera miljöer tycks ha utmaningar. Vi ser det som en fördel om Vinnovas strategiska funktion som arbetar med visionsdriven innovation kan kopplas till detta arbete så att de kontinuerligt sätts i relation till just detta arbetssätt.

Ett sådant område handlar om systematiseringen av omvärldsbevakningen. Genom att systematiskt hämta in information från omvärlden och analysera den i relation till sitt arbete skulle miljöerna kunna vässa sina egna insatser. På så sätt skulle de antagligen också kunna nå ut till fler relevanta samarbetsparter eller aktörer som har mandat att förändra ekosystemet på strategisk nivå.

Miljöerna skulle vidare gynnas av mer utvärderingskunskap och redskap att tillämpa denna kunskap. Det handlar om att tydligare tänka i termer av programteori/förändringslogik och applicera det på insatserna. På så sätt skulle miljöerna själva, men även externa utvärderare, lättare kunna bedöma insatsernas potential till förändring och adressera faktorer som kan stå i vägen för att få full utväxling.

Givet att det är angeläget från Vinnovas sida i egenskap av JiM-myndighet<sup>8</sup> ser vi en möjlighet att erbjuda miljöerna stöd kring hur de kan tillämpa ett tydligare jämställdhetsperspektiv på sin verksamhet avseende samhällspåverkan.

I samband med nya visionsinriktade utlysningar skulle de här nämnda områdena till exempel inkorporeras i den innovationsledningskurs som erbjuds programdeltagarna.

## Förbered för kommande utvärdering

Utvärderingen vid programmet slut kommer att vara främst summativ. Enligt Essén med fleras (2022) förslag motsvarar det de sista tre stegen av den föreslagna sexstegsmodellen. Det handlar då om att bedöma hur och om det aktuella sociotekniska systemet (ekosystemet) presterar bättre än vid programmets start. Det handlar vidare om att värdera hur de sociotekniska systemen visar på strukturella förändringar och slutligen om det finns någon mätbar förändring i riktning mot visionen som rimligen kan ha orsakats av miljöernas arbete.

Därför skulle det gynna arbetet att miljöerna i högre grad än idag genererar data som möjliggör sådana ställningstaganden. Det kan handla om att tydligt efterfråga data om utfall i exempelvis offentliga aktörers ändrade och mer ändamålsenliga arbetssätt, policyrelaterade förändringar, förändringar av lagar och regler, nya företag eller lösningar som utvecklats inom ramen för miljöns arbete och patientrelaterade data som inte redan går att hämta från register.

Om ett nytt arbetssätt enbart införs lokalt eller regionalt skulle det även kunna skapas någon form av kontrollgrupper där motsvarande data samlas in vid samma tidpunkt som för försöksverksamheten. Även att identifiera referenssatsningar skulle eventuellt kunna vara hjälpsamt. En rekommendation för liknande satsningar framöver är att ställa krav på sådana förberedelser redan i samband med utlysningen.

Vi är vidare övertygade om att en sådan utvärdering kräver att Vinnova involverar experter som kan värdera den eventuella förflyttning som har skett.

<sup>8</sup> Utvecklingsprogrammet för jämställdhetsintegrering i myndigheter förkortas JiM.

Andra förslag är att anlägga ett tydligt användarperspektiv där utvärderaren undersöker hur professionella inom vården eller patienter upplever eventuella förflyttningar i riktning mot visionen.

Sweco förordar även tolkningsseminarier tillsammans med miljöerna för att få en fylligare bild av resonemangen kring olika vägval och för att fånga upp observationer som inte är synliga i den befintliga dokumentationen.

## Referenser

Essén, Anna, Anna Krohwinkel, och Karl Wennberg. 2022. *Assessing Whether Mission-Driven Innovation Makes a Difference: Mission Impossible? - Developing a Guiding Framework for the Evaluation of Five Mission Driven Environments for Health in Sweden*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Hill, Dan. 2022. *Designing missions Mission-oriented innovation in Sweden. A practice guide by Vinnova*. Stockholm: Vinnova.

Mazzucato, Mariana. 2018. *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union. A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. Bryssel: Publications Office of the European Union.

Mazzucato, Mariana. 2019. *Governing Missions in the European Union*. Bryssel: Publications Office of the European Union.

## Terminologi

**Akupunkturpunkter**, även kallade för hävstänger – viktiga aspekter att ta hänsyn till och rikta in sig på genom medvetet arbete för att komma vidare i processen i riktning mot visionen

**Bottom-up** – en ansats som handlar om att innovation drivs underifrån, det vill säga av dem som är nära användarna och att det inte bara finns en lösning utan många olika sådana som kompletterar varandra

**Ekosystem** – alla aktörer inom det valda området som är relevanta och viktiga för att kunna nå, och som påverkas av, vision och delmål

**Flaskhals** – avgörande systemhinder som gör att relevanta aktörer inte kan verka i riktning mot visionen

**Inlåsning** – hindrar att visionen uppfylls kan vara teknisk, organisatorisk eller beroende av till exempel lagstiftning

**Insatser** – aktiviteter och projekt som behövs för att nå delmål och vision

**Koordinering** – aktiviteter som krävs för att hålla samman miljön så att aktörer samlas runt visionen och arbetar mot vision och delmål

**Kärnteam** – aktörer som har stort engagemang, är projektparter, står för kontinuiteten i miljön och koordinerar insatser

**Miljö** – den del av ekosystemet som jobbar aktivt för att nå vision och delmål, koordineras av kärnteamet och drivs av samverkansformen

**Samverkansform** – nya flexibla och dynamiska sätt att organisera arbetet bland de involverade aktörerna i miljön

**Systeminnovation** – förnyelse av hela system med hjälp av nya arbetsätt, lösningar, innovation, forskning, experiment, aktiviteter och policyförändringar

**Top-down** – en ansats som handlar om att styrning appliceras uppifrån och utgår till exempel från regeringens riktning, innovationsfinansiärerna eller miljöledningen

**Vision** – en djärv och inspirerande kvantifierbar målsättning som fångar olika aktörers drivkraft, tvärdisciplinärt och tvärsektoriellt. Visionen beskriver en idealsituation som önskas uppnås, ett framtida önskat läge