

Rapport – April 2025

Utvärdering av Västra Götalandsregionens Innovationsfond

Sammanfattning

Innovationsfonden VGR finansierar innovationsprojekt inom regionfinansierad hälso- och sjukvård i Västra Götalandsregionen (VGR). Syftet med Innovationsfonden är att öka verksamheters förmåga att identifiera och agera utifrån förändringsbehov och stimulera innovation i Västra Götalandsregionen. Innovationsfonden finansierar och stöttar projekt utifrån VGR:s innovationsprocess som inkluderar fem faser. De två första faserna i innovationsprocessen kännetecknas av explorativt arbete där behov och problem undersöks samt flera idéer och koncept tas fram och utvärderas. När ett projekt går in i fas 3 ska en lösning ha valts och förankrats. I de senare faserna utvecklas lösningen och därefter flyttas fokus mot implementering i verksamheten (fas 4) och spridning (fas 5).

Ramboll Management Consulting har genomfört en utvärdering av Innovationsfonden projektåren 2019–2024.¹ Syftet med utvärderingen är att analysera dess effekter och nyttor, både kortsiktiga och långsiktiga. Utvärderingen baseras på både kvantitativa och kvalitativa data insamlade genom intervjuer med ansvariga tjänstepersoner, analys av projektdata och slutrapporter, enkäter till projektledare samt fallstudier av ett urval innovationsprojekt. I utvärderingen lämnar vi även ett antal rekommendationer för det fortsatta arbetet med Innovationsfonden.

Projekt som finansieras av Innovationsfonden

Totalt 689 projektansökningar har inkommit till Innovationsfonden för projektåren² 2019 till 2024, varav 290 har beviljats. Drygt hälften (58 procent) av dessa projekt har befunnit sig i fas 1–3 då de fått finansiering från Innovationsfonden, medan projekt i fas 4–5 utgör 13 procent. För resterande 29 procent av projekten saknas uppgift om fas. Sahlgrenska Universitetssjukhuset står för en stor andel av de beviljade projekten, vilket är väntat eftersom det är den största förvaltningen inom VGR. Därefter kommer många ansökningar och beviljade projekt från Närhälsan, Regionhälsan och Södra Älvsborgs Sjukhus.

Projektledarna har varierande utbildningsbakgrund, men läkare utgör den största gruppen sett till både antal ansökningar och beviljade projekt, följt av sjuksköterskor. Projektportföljanalysen visar att projekten har involverat en mångfald av aktörer och verksamheter i genomförandet.

Projektens kortsiktiga resultat

De mest påtagliga resultaten bland projekten handlar om *utveckling av teknik och produkter*, såsom digitala stödprogram och appar för patientbehandling utanför sjukhus. Näst vanligast är att projekten har bidragit till *utveckling av arbetssätt och rutiner*, följt av utveckling inom *normer, kultur och värderingar*. Färre projektledare har rapporterat att projekten har lett till utveckling av aspekter kopplade till *förvaltning av projektresultat, infrastruktur* eller *regulatoriska aspekter*, vilket troligen beror på att många projekt befinner sig i faserna 1–3 och därför ännu inte har arbetat med dessa frågor under perioden som de har varit finansierade av Innovationsfonden.

Projektens långsiktiga effekter

Projekten har även genererat långsiktiga effekter ur patient-, medarbetar- och verksamhetsperspektiv. Ungefär hälften av projektledarna har angett att deras projekt har resulterat i kompetenshöjning hos

¹Utvärderingen omfattar alla projekt som fått finansiering för att genomföras under åren 2019–2024. Innovationsfonden startade redan 2016, men Ramboll har inte tillgång till ansöknings- och projektdata för de första åren.

² Med projektår avses det år då projektet genomförs. De projekt som Innovationsfonden finansierar genomförs i regel under ett år.

medarbetarna. Detta är särskilt vanligt bland projektledare för projekt i fas 4–5 eftersom dessa projekt har genomgått fler faser och därigenom haft större möjligheter att sprida kompetens. 38 procent av projektledarna uppger att projekten har lett till ökad stolthet över verksamheten, något som även här är vanligare bland projektledare i fas 4–5 på grund av deras arbete med implementering och spridning. Dessutom uppger 38 procent av projektledarna att projekten har lett till ökad personcentrering, vilket också är vanligare bland projektledare i fas 4–5 eftersom det ofta är för tidigt att se den typen av effekter i fas 1–3.

Implementering och spridning av resultat

Omkring hälften av projektledarna uppger i enkäten att resultat från deras projekt har tagits vidare och implementerats i ordinarie verksamhet. Som exempel på resultat som tagits vidare nämns implementering av nya produkter, tjänster och arbetssätt. Möjliggörande faktorer som underlättat för projekten att implementera resultaten är bland annat förankring hos ledningen, involvering av framtida användare och stödet från innovationscoacherna. Hindrande faktorer som identifierats är bland annat brist på kunskap, svårigheter att nå och få hjälp av stödfunktioner inom regionen och bristande stöd från ledning och berörda verksamheter.

Innovationsfondens måloppfyllelse

Ramboll bedömer att Innovationsfondens syfte och mål delvis har uppnåtts. Det är visserligen osäkert om Innovationsfonden har ökat verksamheternas förmåga att identifiera förändringsbehov, men Innovationsfonden har bidragit till ökad förmåga att agera utifrån förändringsbehov. Vi ser också att Innovationsfonden har stimulerat innovation och bidragit till att skapa en innovationskultur i VGR. Enligt vår bedömning har Innovationsfonden i viss mån bidragit till att göra VGR till en attraktiv arbetsgivare, men att andra faktorer (som ligger utanför Innovationsfonden) är mer avgörande för attraktiviteten. Vi bedömer också att Innovationsfonden i viss mån bidragit till hållbar användning av VGR:s resurser.

Slutsatser och rekommendationer

I utvärderingen drar vi fyra slutsatser där vi lämnar tillhörande rekommendationer.

1. Innovationsfonden finansierar en bredd av projekt. Det finns dock utmaningar i att följa projektens väg genom innovationsprocessen vilket till stor del beror på bristande data om vilken fas projekten befinner sig i. Information om vilken fas projekten befinner sig i började samlas in först 2022,³ vilket innebär att dessa uppgifter saknas för en stor andel av de projekt Innovationsfonden finansierat. En annan osäkerhetsfaktor är att uppgiften om fas angetts av de sökande själva, i samband med ansökan. Deras uppgifter stämmer inte alltid överens med vilken eller vilka faser som projekten sedan faktiskt har genomförts.
 - **Rekommendation:** Förbättra strukturer för att samla data om ansökningar och projekt för att därigenom stärka möjligheterna för uppföljning och utvärdering Innovationsfonden
2. Innovationsfonden har hittills främjat medarbetardriven innovation, vilket har lett till en stor variation av projekt. Samtidigt kan vi konstatera att det operativa genomförandet av Innovationsfonden har en relativt svag koppling till strategier eller prioriteringar för utvecklingen av hälso- och sjukvården inom VGR. Med detta menar vi att strategiska prioriteringar inte har varit styrande för vilka projekt som Innovationsfonden valt att

³ Information om projektens faser började samlas in när Innovationsfonden började arbeta utifrån VGR:s innovationsprocess. Innovationsprocessen lanserades 2022.

finansiera. Flera projekt knyter visserligen an till strategier, men utlysningar eller prioriteringar av ansökningar har inte gjorts med utgångspunkt i strategier.

- **Rekommendation:** Styr portföljen så att Innovationsfonden finansierar både en bredd av projekt och strategiskt prioriterade projekt.
3. Utvärderingen visar att centrala faktorer som påverkat projektens förutsättningar för implementering av projektsresultat är brist på kompetens eller tillgång till stöd inom områden som IT, upphandling eller juridik.
- **Rekommendation:** Stödja projekt i senare faser att beakta systemperspektiv i projektgenomförandet. Det kan till exempel handla om att be sökande resonera om behov av kunskap och stöd utifrån systemperspektiv i ansökan, samt utveckla strukturer som ger projekten bättre förutsättningar att få stöd från stödfunktioner.
4. Innovationsfonden finansierar projekt i olika faser av innovationsprocessen, men inte alla leder till implementerbara resultat. För att bättre följa upp och utvärdera projekten bör lämpliga parametrar definieras, särskilt för projekt i fas 4-5 där nyttor och värden kan påvisas. En ovilja att implementera resultat utan evidens är ett betydande hinder för spridning och implementering av projektsresultat.
- **Rekommendation:** Tydliggör vikten av effekttutvärdering i senare faser genom att skapa tydliga strukturer för utvärdering och uppföljning, till exempel förslag och exempel på hur utvärderingar kan göras utifrån olika ambitionsnivåer.

Innehåll

1	Inledning.....	5
1.1	Metodbeskrivning.....	6
2	Kort om Innovationsfonden.....	8
2.1	Innovationsfonden finansierar innovation inom VGR.....	8
2.2	Stöd till projekt utifrån VGR:s innovationsprocess.....	8
2.3	Innovationsfondens syfte.....	9
2.4	Innovationsfondens organisation.....	9
3	Projekt som finansieras av Innovationsfonden.....	10
3.1	Ansökningar till Innovationsfonden per år.....	10
3.2	Beviljandegrad.....	11
3.3	Projektfas och tidigare finansiering.....	12
3.4	Beviljade ansökningar efter beloppsnivå.....	14
3.5	Ansökningar och projekt per förvaltning.....	15
3.6	Projektledarnas utbildningsbakgrund.....	16
3.7	Projektledarnas kön.....	18
3.8	Involverade verksamheter.....	19
4	Projektens resultat.....	21
4.1	Systemperspektiv för att analysera resultat.....	21
4.2	Projektens resultat utifrån systemperspektiv.....	22
4.3	Utvecklad teknik och produkter.....	23
4.4	Utvecklade arbetssätt och rutiner.....	25
4.5	Utvecklade normer, kultur eller värderingar kopplat till projektens koncept.....	26
4.6	Utvecklade aspekter kopplat till förvaltning av projektresultat.....	27
4.7	Utvecklad infrastruktur kopplat till projektens koncept.....	27
4.8	Utvecklade regulatoriska aspekter kopplat till projektens koncept.....	28
5	Projektens effekter.....	30
5.1	Identifierade möjliga effekter av projekten.....	30
5.2	Effekter utifrån ett patientperspektiv.....	31
5.3	Effekter utifrån ett medarbetarperspektiv.....	32
5.4	Effekter utifrån ett verksamhetsperspektiv.....	33

6	Implementering och spridning av projektens resultat.....	34
6.1	Implementering i ordinarie verksamhet	34
6.2	Möjliggörande faktorer för att ta resultat vidare och implementera.....	35
6.3	Hinder för att ta resultat vidare och implementera resultat	36
6.4	Resultatspridning inom VGR.....	39
6.5	Resultatspridning utanför VGR.....	40
6.6	Fortsatt finansiering efter projektet.....	42
7	Innovationsfondens måluppfyllelse.....	44
7.1	Uppnådda mål och syften.....	44
7.2	Innovationsfonden i relation till regionala strategier.....	46
8	Slutsatser och rekommendationer	48
8.1	Projekt i flera faser inom en bredd av verksamheter.....	48
8.2	Medarbetardriven innovation står i fokus.....	48
8.3	Kringliggande strukturer avgörande för implementering	49
8.4	Effektutvärdering möjliggör för uppskalning	50
	Bilaga 1. Enkät till projektledare	51
	Bilaga 2. Fördelning av projekt.....	59

1 Inledning

Innovationsfonden VGR finansierar innovationsprojekt inom regionfinansierad hälso- och sjukvård i Västra Götalandsregionen (VGR). Hälso- och sjukvårdsstyrelsen tog i september 2016 beslut om att inrätta en innovationsfond, och de första projekten finansierades 2017. Från början var syftet med Innovationsfonden att öka Västra Götalandsregionens förmåga att agera snabbt utifrån behovet av ökad förändringstakt och för att flexibelt kunna stimulera innovationsprojekt i verksamheterna. Under våren 2023 reviderades⁴ syftet till att Innovationsfonden ska "öka verksamhetens förmåga att identifiera och agera utifrån förändringsbehov och stimulera innovation i Västra Götalandsregionen".

Innovationsfondens tre första år (2017–2019) utvärderades 2020.⁵ Strategiska hälso- och sjukvårdsnämnden önskar nu en utvärdering av vilka värden Innovationsfonden skapat sedan start. Strategiska hälso- och sjukvårdsnämnden, genom Innovationsplattformen, har därför upphandlat Ramboll Management Consulting (fortsättningsvis Ramboll) för att utvärdera Innovationsfonden. Utvärderingen omfattar både pågående projekt och avslutade projekt sedan projektåret 2019, totalt cirka 300 projekt.⁶ Målet med utvärderingen är att utvärdera vilka effekter och nyttor Innovationsfonden har skapat samt vilka effekter och nyttor den kan förväntas ha mer långsiktigt. Utvärderingen ska även ge rekommendationer för ökad effekt och nytta utifrån Innovationsfondens syfte.

I den här rapporten presenteras utvärderingens resultat och slutsatser. Utvärderingen besvarar utvärderingsfrågor inom kriterierna effekt, bärkraft och måluppfyllelse, Tabell 1. Frågorna har formulerats av Innovationsplattformen och sedan vidareutvecklats av Ramboll i samråd med Innovationsplattformen.

Tabell 1. Utvärderingsfrågor som besvaras i utvärderingen av Innovationsfonden.

Utvärderingskriterium	Utvärderingsfråga
Effekt	Hur många projektansökningar har inkommit till Innovationsfonden respektive blivit beviljade per år?
	Vilka projekt har Innovationsfonden finansierat sedan projektåret 2019?
	Hur har Innovationsfondens projektportfölj utvecklats över tid??
	Vilka kortsiktiga resultat har de projekt som finansierat av Innovationsfonden genererat? Vilka långsiktiga effekter har de projekt som finansierats av Innovationsfonden genererat? Vad visar de hälsoekonomiska analyser som gjorts av projekt?
Bärkraft (långsiktighet)	I vilken utsträckning har projektens resultat tagits över och implementerats i ordinarie verksamhet? Vad är framgångsfaktorer respektive hinder för projektens implementering? I vilken utsträckning har projektens resultat och effekter spridits regionalt och nationellt? I vilken utsträckning har projekten beviljats andra medel efter projektet?
Måluppfyllelse	I vilken utsträckning har Innovationsfondens syfte och mål nåtts? Hur väl svarar Innovationsfondens resultat mot VGR:s övergripande strategier?

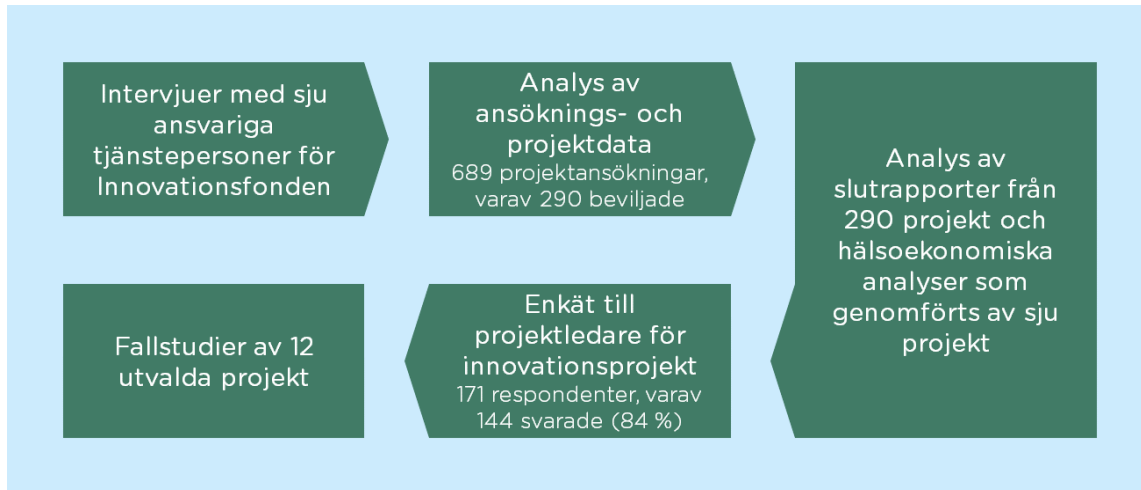
⁴ Revideringen av Innovationsfondens syfte gjordes mot bakgrund av att Innovationsfonden varit i gång några år.

⁵ Oxford Research AB (2021). Utvärdering av Västra Götalandsregionens Innovationsfond.

⁶ Utvärderingen omfattar alla projekt som fått finansiering för att genomföras under åren 2019–2024. Innovationsfonden startade redan 2016, men Ramboll har inte tillgång till ansöknings- och projektdata för de första åren.

1.1 Metodbeskrivning

Utvärderingen baseras på såväl kvantitativa som kvalitativa data som samlats in via intervjuer med ansvariga tjänstepersoner för Innovationsfonden, analys av projektdata, analys av innovationsprojektens slutrapporter, enkät till projektledare för innovationsprojekt och fallstudier av ett urval av innovationsprojekt. Våra metoder för datainsamling summeras i Figur 1 och beskrivs i följande avsnitt.



Figur 1. Metoder för datainsamling som använts i utvärderingen av Innovationsfonden.

Intervjuer med ansvariga tjänstepersoner för Innovationsfonden

Vi inledde datainsamlingen med att genomföra intervjuer med ansvariga tjänstepersoner för Innovationsfonden. Intervjuerna syftade till att fånga centrala värden av Innovationsfonden och identifiera intressanta teman för den fortsatta datainsamlingen. Vi har intervjuat nyckelpersoner med följande roller:

- Innovationsledare, Innovationsplattformen, VGR
- Projektledare, Innovationsfonden, VGR
- Innovationschef, VGR
- Enhetschef, Innovationsplattformen, VGR
- Innovationsledare med styrgruppsuppdrag, Innovationsfonden, VGR
- Ordförande för Innovationsfondens styrgrupp, tillika FoUUI-chef för Koncernstab Hälso- och sjukvård, VGR
- Hälso- och sjukvårdsutvecklingsdirektör, VGR

Intervjuerna var semistrukturerade och genomfördes digitalt via Teams. I intervjuerna ställdes frågor om Innovationsfondens bakgrund, syfte och mål. Frågorna berörde också urvalsprocessen för projekt, Innovationsfondens utveckling över tid, samt viktiga resultat och implementering av projekten. Dessutom diskuterades hur resultaten sprids bortom de enskilda projekten och respondenternas rekommendationer för utvärderingen.

Analys av ansöknings- och projektdata

Vi har analyserat ansöknings- och projektdata för samtliga projekt som finansierats av Innovationsfonden sedan projektåret 2019.⁷ All data sammanställdes i en Excel-fil där vi kategoriserade och analyserade projekten samlat. Genom analysen fick vi en tydlig bild av vilka typer av projekt som genomförts samt hur de fördelar sig över hela portföljen. I analysen har vi kategoriserat projekten utifrån bland annat ansöknings- och projektår, tilldelade medel, förvaltningar som ansöker om och driver projekt, projektledarnas utbildning och kön.

Analys av projektens slutrapporter och hälsoekonomiska analyser

En central del av utvärderingen har varit dokumentstudier, särskilt analysen av projektens slutrapporter. Syftet med analysen har varit att få en fördjupad förståelse för projekten, deras genomförande, resultat och egna lärdomar. Vi har analyserat slutrapporter från år 2020 till och med 2023. Därtill har vi tagit del av sju hälsoekonomiska analyser som genomförts av projekt som finansierats av Innovationsfonden.

Enkät till projektledare för innovationsprojekt

Som en del av utvärderingen har vi skickat en webbaserad enkät till projektledare för innovationsprojekt som finansierats av Innovationsfonden. Enkäten skickades ut i februari 2025 till 171 projektledare som idag arbetar inom Västra Götalandsregionen. Sammanlagt svarade 144 projektledare på enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 84 procent. Detta är att betrakta som en mycket god svarsfrekvens.

Enkätfrågorna formulerades i samråd med Innovationsfonden och berör teman kring projektets genomförande, resultat och effekter, samt implementering och spridning av projektens resultat, både inom och utanför VGR. Enkätfrågorna i sin helhet återfinns i *Bilaga 1. Enkät till projektledare*.

Fallstudier av utvalda projekt

Med syfte att fördjupa analysen och de resultat vi sett i övrig datainsamling har vi även genomfört tolv fallstudier av projekt som fått stöd från Innovationsfonden. Fallstudierna baseras på fördjupade dokumentstudier av projektens slutrapporter, projektledarnas enkätsvar, intervjuer med projektledare för samtliga tolv projekt, samt intervjuer med antingen projektdeltagare eller projektmottagare i nio av de tolv projekten. För resterande tre projekt har det inte varit möjligt att intervjua projektdeltagare eller projektmottagare eftersom det saknats sådana, alternativt de personer som projektledare föreslagit för intervju har antingen avstått intervju eller inte svarat på våra förfrågningar om intervju.

Urvalet av projekt för fallstudier har gjorts av Ramboll. Urvalet har gjorts utifrån följande kriterier:

- Endast projekt där projektledaren svarat på enkäten.
- Spridning mellan år som projekten genomförts.
- Spridning mellan projekt som befinner sig i tidiga faser och projekt som gått igenom de flesta eller alla faser i Innovationsprocessen.
- Spridning mellan olika förvaltningar som driver projekten.
- Spridning mellan projektledare med olika utbildning.

⁷ Utvärderingen omfattar alla projekt som fått finansiering för att genomföras under åren 2019–2024. Innovationsfonden startade redan 2016, men Ramboll har inte tillgång till data för ansökningar och projekt under de första åren.

2 Kort om Innovationsfonden

I det här kapitlet ger vi en introduktion till Innovationsfonden utifrån dess syfte och genomförande.

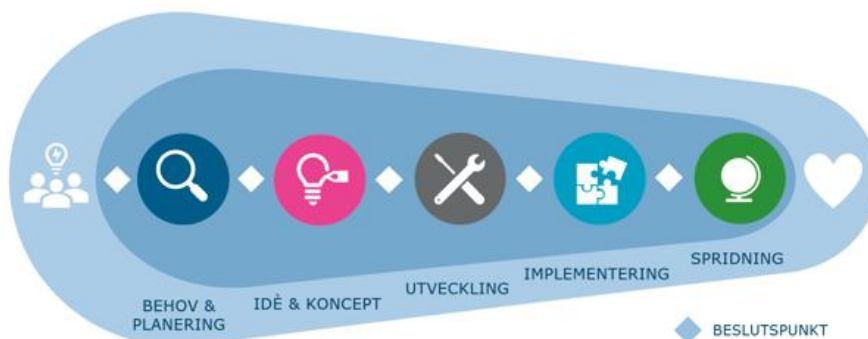
2.1 Innovationsfonden finansierar innovation inom VGR

Innovationsfonden finansierar innovationsprojekt inom den regionfinansierade hälso- och sjukvården i VGR. Strategiska hälso- och sjukvårdsnämnden tilldelar Innovationsfonden årligen 20 miljoner kronor. De projekt som finansieras av Innovationsfonden ska kartlägga behov, testa, utvärdera och/eller införa en ny produkt, tjänst, process, metod eller organisering som mer effektivt och/eller bättre motsvarar olika intressenters behov. Innovationen ska vara ny för hälso- och sjukvården i VGR, men kan redan användas inom andra regioner.

En innovation, enligt Innovationsfondens definition, är att nyttiggöra en ny lösning som svarar mot ett existerande behov, som i detta fall finns inom hälso- och sjukvården inom VGR. Det kan handla om ökad patientsäkerhet, ökad tillgänglighet, ökad personcentrerad vård, förbättrad arbetsmiljö, effektivare flöden och arbetssätt, eller nya typer av tjänster till invånarna i regionen. Värdet av innovationen förväntas uppstå genom nyttiggörandet (implementeringen) av innovationen, de kunskaper och insikter som uppstår under projektets gång, samt stärkt innovationssystem.

2.2 Stöd till projekt utifrån VGR:s innovationsprocess

Innovationsfonden finansierar och stöttar projekt utifrån VGR:s innovationsprocess, se Figur 2. Innovationsprocessen utvecklades år 2021 och lanserades 2022 för anställda inom Västra Götalandsregionen. De två första faserna i innovationsprocessen kännetecknas av explorativt arbete där behov och problem undersöks samt flera idéer och koncept tas fram och utvärderas. När ett projekt går in i fas 3 ska en lösning ha valts och förankrats. I de senare faserna utvecklas lösningen och därefter flyttas fokus mot implementering i verksamheten och spridning. Innovationsfonden ska bidra till och möjliggöra många projekt i tidig fas och att rätt projekt tar sig vidare till de senare faserna. Det handlar bland annat om att säkerställa att projekten har gjort ett grundligt arbete i fas 1 och 2, samt att de har planerat och förankrat kommande arbete i fas 3 till 5. Innovationsprocessen är, enligt vår bedömning, en viktig utgångspunkt för att förstå och värdera de effekter som Innovationsfonden skapat genom de finansierade projekten.



Figur 2. Västra Götalandsregionens innovationsprocess.

Källa: Västra Götalandsregionen.

Vid ansökan om finansiering från Innovationsfonden finns två ansökningsformulär: ett för sökande som vill driva projekt i fas 1–2, och ett för sökande som vill driva projekt i fas 3–5. Innovationsprocessen inom VGR har specifika krav för olika projektfaser. I fas 1–2 ligger fokus på att utforska problem, behov och möjligheter, utan att ha fastställt den mest lämpliga lösningen. Projekt i dessa faser måste visa en innovativ ansats och bedriver ett explorativt arbete. För fas 3–5 handlar det om att utveckla, implementera och sprida en redan identifierad lösning. Projekt i dessa faser ska tydligt beskriva hur lösningen kommer att skapa nytta och förbättring.

2.3 Innovationsfondens syfte

Innovationsfondens syfte är utgångspunkten för vår bedömning av målluppfyllelsen. Syftet med Innovationsfonden är att "öka verksamheters förmåga att identifiera och agera utifrån förändringsbehov och stimulera innovation i Västra Götalandsregionen". Innovationsfonden finansierar många projekt i tidigare faser av innovationsprocessen. Detta motiveras av att bred kunskap och erfarenhet av innovationsarbete skapar en organisation som är redo att utvecklas och ta emot nya lösningar och för att skapa innovationskultur inom VGR. Möjlighet till utvecklingsarbete förväntas också skapa en attraktiv arbetsgivare.

Genom att även finansiera projekt i senare faser av innovationsprocessen ska Innovationsfonden bidra till hållbar användning av VGR:s resurser, att skapa förutsättningar för implementering samt att skapa värde för patient och organisation.

2.4 Innovationsfondens organisation

Innovationsplattformen administrerar, projektleder och processutvecklar Innovationsfonden sedan starten 2016/2017. Arbetet med Innovationsfonden leds av en strategisk innovationsledare som ansvarar för det strategiska genomförandet, till exempel ansvar för Innovationsfondens ekonomi och de innovationscoacher som är knutna till fonden. En projektledare ansvarar för det operativa arbetet till exempel utlysningar.

Genom Innovationsplattformen erbjuds varje projekt, som tilldelats medel, en personlig innovationscoach, som bland annat kan vägleda projektet och stötta vid specifika problem. Idag finns sju innovationscoacher knutna till Innovationsfonden. Innovationscoacherna har funnits sedan 2018 och i intervjuer med fondansvariga framkommer att de bland annat arbetar med att stötta projekten löpande under projekttiden. Regionens stödfunktioner bidrar därtill proaktivt till Innovationsfonden genom att engageras i såväl beslutsprocess för beviljande, som i löpande guidning och rådgivning av projekt.

Innovationsfondens styrgrupp fattar formella beslut kring Innovationsfondens utveckling, samt rekommenderar beslut om tilldelning som tillstyrks av Hälso- och sjukvårdsdirektör. Styrgruppen består av representanter från Innovationsplattformen, samt ledande funktioner från Koncernstab Digitalisering, Koncernstab Regional utveckling, programmet Millenium, Koncerninköp samt regionjuristerna. Ordförande för styrgruppen är FoUUI-chefen för Koncernstab Hälso- och sjukvård.

3 Projekt som finansieras av Innovationsfonden

I det här kapitlet beskriver vi de projekt som hittills har finansierats av Innovationsfonden sedan projektåret 2019. Vi besvarar följande frågor:

- *Hur många projektansökningar har inkommit till Innovationsfonden respektive blivit beviljade per år?*
- *Vilka projekt har Innovationsfonden finansierat sedan projektåret 2019?*
- *Hur har Innovationsfondens projektportfölj utvecklats över tid?*

Det här kapitlet baseras på data från ansökningar som inkom till Innovationsfonden från hösten 2018 till våren 2024. För att visualisera data på ett tydligt sätt har ansökningarna delats in efter projektår, det vill säga det år då projektet ska genomföras. Ansökningar som inkom på hösten räknas till projektåret för nästkommande år, medan ansökningar på våren räknas till innevarande år. På så sätt omfattar analysen fem projektår, från 2019 till 2024.

Utgångspunkter för att förstå de grafer som presenteras i det här kapitlet:

- Många individer söker medel för flera olika projekt inom Innovationsfonden, och det är även vanligt att söka ytterligare finansiering för att fortsätta ett redan pågående projekt. Det innebär att flera ansökningar kan höra till ett och samma projekt. Vid analys av aggregerad statistik – exempelvis könsfördelning eller utbildningsbakgrund hos projektledare – kan det därför bli missvisande om fortsättningar av samma projekt räknas flera gånger. För att undvika dubbelräkning har vi i vår analys **slagit ihop ansökningar som rör fortsättningar av samma projekt**. Detta gäller för de delar av analysen som visar **aggregerad statistik över hela perioden**, alltså när grafer inte visar år. I dessa fall räknas varje projekt endast en gång, oavsett hur många gånger det har sökt finansiering.⁸
- Däremot inkluderas **samtliga ansökningar och projekt i grafer som visar utvecklingen över tid**, år för år. Här är syftet att belysa hur många ansökningar som kommit in varje år och hur dessa fördelar sig, till exempel mellan kvinnor och män. Därför räknas varje enskild ansökan med, även om den gäller fortsättning av ett tidigare projekt.
- Om en projektledare driver flera helt separata projekt räknas dessa alltid som två olika projekt – både i aggregerad statistik och i tidsserier. Det innebär till exempel att en läkare som driver två projekt räknas två gånger i statistiken över hur många läkare som driver projekt.

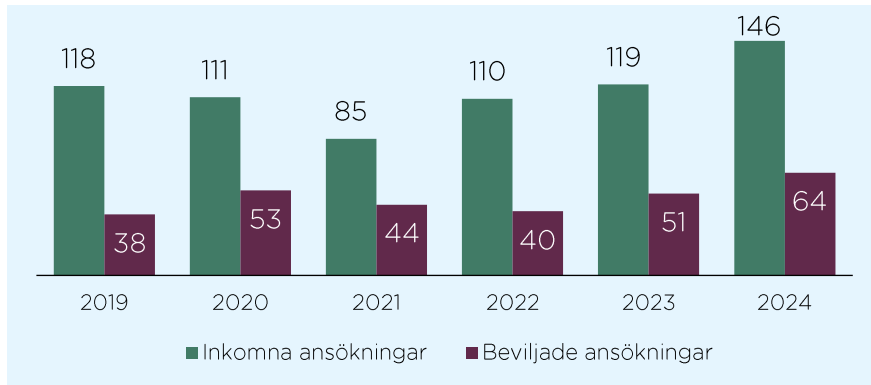
3.1 Ansökningar till Innovationsfonden per år

Innovationsfonden utlyser medel till innovationsprojekt två gånger per år – en gång på våren och en gång på hösten. I regel genomförs projekten under ett år. Totalt 689 projektansökningar har inkommit till Innovationsfonden sedan projektåret 2019, varav 290 har beviljats.⁹ I Figur 3 presenteras antalet ansökningar per projektår, det vill säga det år då projekten ska genomföras. Antalet ansökningar har legat relativt stabilt kring 110–120 ansökningar per projektår förutom år 2021 och 2024. Under 2021

⁸ Med undantag för figur 6 som visar statistik över hur stora belopp som beviljas per projektansökan.

⁹ Dessa 689 ansökningar avser totalt 523 unika projektansökningar, varav 176 unika projekt har beviljats. Med ett unikt projekt avses ett projekt som kan ha bestått av flera delprojekt (för olika faser) som därför har ansökt och beviljats finansiering från Innovationsfonden mer än en gång.

noterades en viss nedgång, vilket framför allt förklaras av Coronapandemin. Sedan dess har antalet ansökningar ökat för varje år. För projektåret 2024 inkom 146 ansökningar, vilket är det högsta antalet ansökningar på ett år sedan Innovationsfonden startade. Antalet beviljade ansökningar per år har varierat mellan 38 och 64.



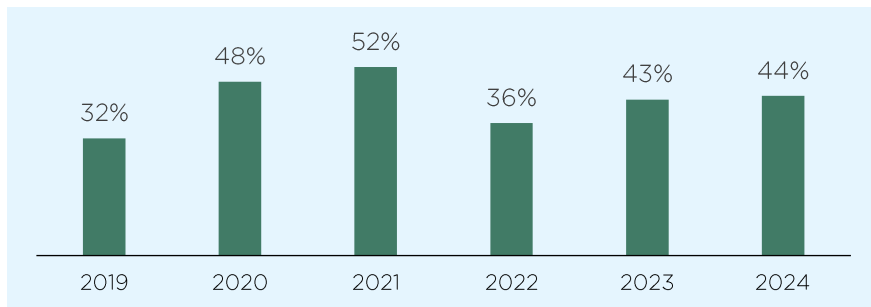
Figur 3. Antal inkomna och beviljade ansökningar per projektår.

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Not: Samtliga inkomna ansökningar sedan projektåret 2019 är inkluderade i figuren.

3.2 Beviljandegrad

Knappt hälften av de inkomna ansökningarna har blivit beviljade. Beviljandegraden har varierat från som lägst 32 procent (projektåret 2019) till som högst 52 procent (projektåret 2021), se Figur 4. Att det var en högre beviljandegrad år 2021 skulle kunna bero på att det var färre ansökningar det året. Det finns ingen uttalad målsättning om hur stor andel av ansökningarna till Innovationsfonden som bör bli beviljade.



Figur 4. Beviljandegrad per projektår.

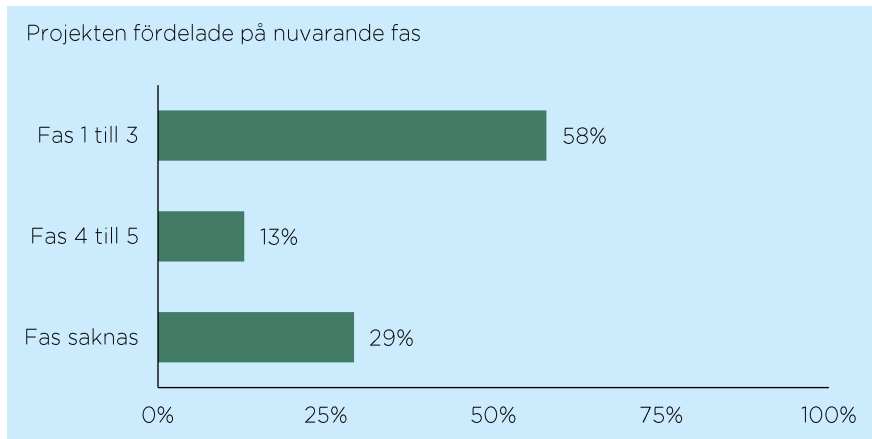
Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Not: Samtliga inkomna ansökningar sedan projektåret 2019 är inkluderade i figuren.

3.3 Projektfas och tidigare finansiering

Utifrån Innovationsfondens ansöknings- och projektdata är det inte möjligt att säkert fastställa hur många projekt som befinner sig i respektive fas i innovationsprocessen. Osäkerheten beror dels på att uppgift om vilken fas projekten befinner sig i började samlas in först 2022,¹⁰ vilket innebär att uppgiften saknas för en stor andel av de projekt Innovationsfonden finansierat. En annan osäkerhetsfaktor är att uppgiften om fas angetts av de sökande själva, i samband med ansökan. De har i ansökan fått ange i vilken eller vilka faser som de bedömer att deras projekt kommer genomföras. Dessa uppskattningar stämmer inte alltid överens med vilken eller vilka faser som projekten sedan faktiskt har genomförts. I slutrapporterna från 2022 och framåt har projektledarna även angett vilken fas de bedömer att projekten befinner sig. Även här finns viss osäkerhet eftersom det är projektledarna själva som gjort bedömningarna och det är rimligt att anta att projektledarna gör delvis olika bedömningar.

För 29 procent av projektledarna som besvarat enkäten saknar vi uppgifter om projektets fas, se Figur 5. För resterande 71 procent av projektledarna som svarat på enkäten har vi information om projektets fas. Det är drygt hälften 58 procent av projektledarna som befinner sig i fas 1–3, medan 13 procent är i fas 4–5.



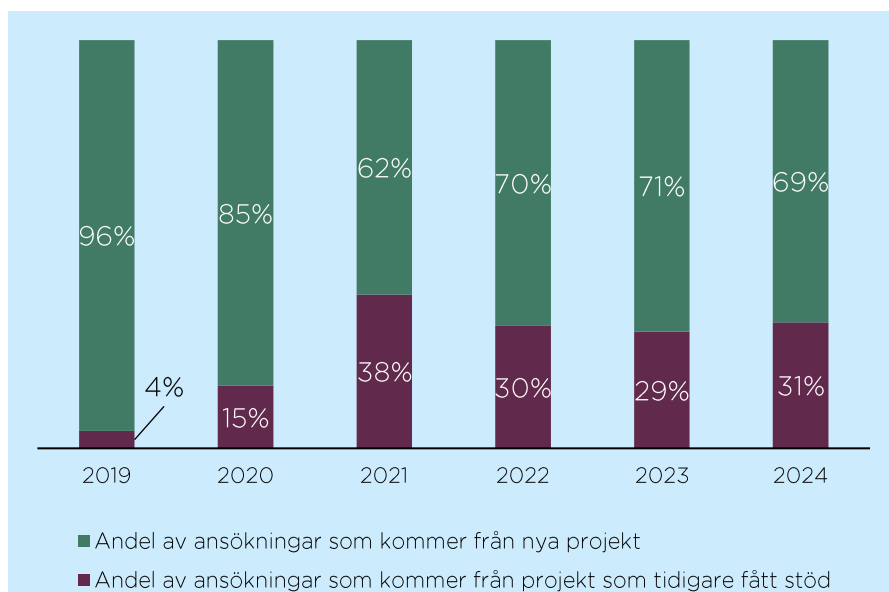
Figur 5. Fördelning av projekt utifrån nuvarande fas.

Källa: Rambolls enkät till projektledare av innovationsprojekt finansierade av Innovationsfonden, genomförd februari 2025. Information om fas är hämtad och bearbetad av Ramboll via projektdata från Innovationsfonden.

Not: Figuren baseras på en kombination av data från slutrapporter och enkät. I arbetet med analys av enkätdata har Ramboll kopplat ihop enkätsvar med projektens faser.

¹⁰ Information om projektens faser började samlas in när Innovationsfonden började arbeta utifrån VGR:s innovationsprocess. Innovationsprocessen lanserades 2022.

Ungefär en tredjedel av de ansökningar som kommer in varje år är från projekt som fått tidigare finansiering från Innovationsfonden, Figur 6. Resterande ansökningar rör projekt som tidigare inte har fått finansiering från Innovationsfonden.

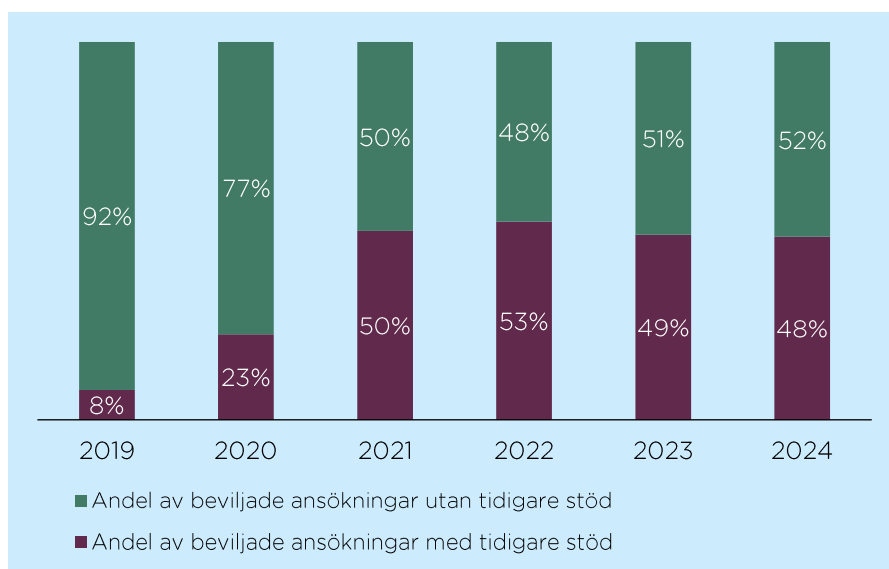


Figur 6. Inkomna ansökningars fördelning mellan nya projekt och fortsättningsansökningar.

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Not: Figuren visar inte unika projekt, utan samtliga inkomna ansökningar per år sedan projektåret 2019.

Figur 7 visar hur stor andel av de beviljade ansökningarna som avser nya projekt respektive projekt som tidigare fått finansiering från Innovationsfonden. Sedan 2021 har fördelningen varit relativt jämn mellan nya och återkommande projekt, och har pendlat mellan 48 och 52 procent.



Figur 7. Beviljade ansökningars fördelning mellan nya projekt och fortsättningsansökningar.

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Not: Figuren visar inte unika projekt, utan samtliga inkomna ansökningar per år sedan projektåret 2019.

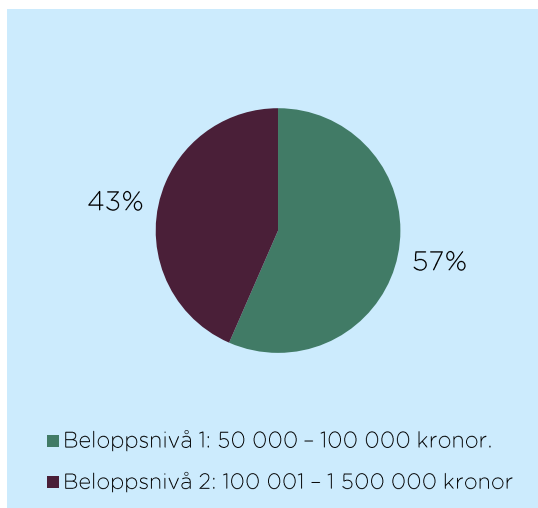
3.4 Beviljade ansökningar efter beloppsnivå

De som söker finansiering från Innovationsfonden kan ansöka om två olika belopp. För båda beloppsnivåerna kan medel sökas för att genomföra en eller flera aktiviteter kopplade till innovationsprocessen. Projekten kan i båda nivåerna befinna sig i en eller flera faser av innovationsprocessen.

- Beloppsnivå 1: 50 000 – 100 000 kronor. Denna nivå riktar sig till innovationsprojekt som avser att genomföra en eller ett par specifika aktiviteter inom innovationsprocessen, såsom en fördjupad omvärldsanalys, behovskartläggning, effektanalys eller implementering.
- Beloppsnivå 2: 100 001 – 1 500 000 kronor. Denna nivå är avsedd för innovationsprojekt med mer omfattande och komplexa aktiviteter jämfört med beloppsnivå 1.

Det är vanligast att projekten tilldelas medel inom beloppsnivå 1, där sammantaget 57 procent av projekten hamnat, se Figur 8. Bland dessa söker de flesta maxbeloppet för nivå 1, det vill säga 100 000 kronor, men det förekommer också att vissa ansöker om mindre belopp. En anledning till att det är vanligast att ansöka om medel på beloppsnivå 1 är att många av projekten befinner sig i en tidig fas och att medlen ska förbrukas inom innevarande år. En ytterligare förklaring är att en av de två årliga utlysningarna enbart beviljar medel för beloppsnivå 1.

Bland de ansökningar som beviljas är det 43 procent som beviljats medel på beloppsnivå 2. Av dessa är det flest som ansökt och beviljats medel mellan 500 000 och en miljon kronor.



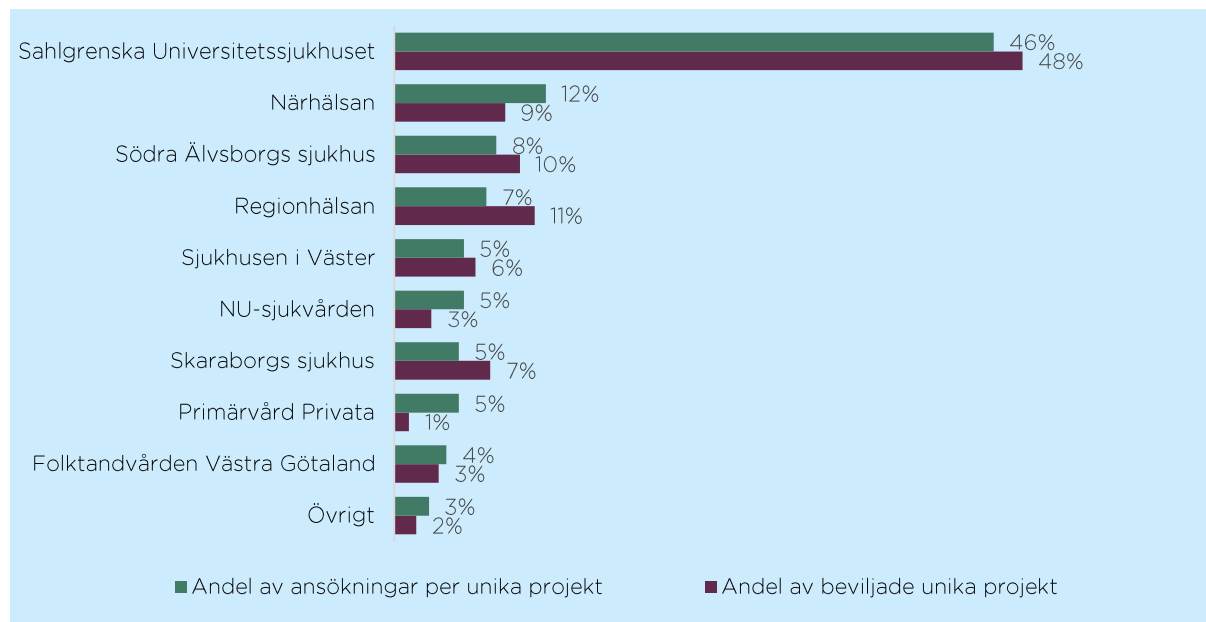
Figur 8. Beviljade ansökningar fördelade efter beloppsnivå

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Not: Samtliga inkomna ansökningar mellan 2019 och 2024 är inkluderade i figuren.

3.5 Ansökningar och projekt per förvaltning

I portföljanalysen har vi undersökt hur fördelningen per förvaltning ser ut både sett till ansökningar och beviljade projekt. Sahlgrenska Universitetssjukhuset står för en stor andel av både sökta och beviljade projekt (46 respektive 48 procent), se Figur 9. Eftersom Sahlgrenska Universitetssjukhuset är den enskilt största förvaltningen är det väntat att de även står för den största andelen ansökningar och projekt. Därefter kommer många ansökningar och beviljade projekt från Närhälsan, Södra Älvsborgs Sjukhus och Regionhälsan. Vi ser att andelen ansökningar och andelen beviljade projekt grovt korrelerar med varandra för samtliga förvaltningar.



Figur 9. Andel av ansökningar per unika projekt respektive beviljade unika projekt, fördelat per förvaltning, för projektåren 2019–2024.

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Not: Figuren visar antal unika projekt. Ansökningar för ett och samma projekt som genomförts i flera delprojekt redovisas som ett unikt projekt. Se även komplett förteckning över fördelningen mellan förvaltningar i bilaga 2. Fördelning av projekt.

Vid analys av antalet beviljade projekt i relation till förvaltningarnas storlek ser vi att Regionhälsan har det högsta antalet beviljade projekt per tusen medarbetare (10,56), trots att det är en relativt liten förvaltning med 1 800 medarbetare, se Tabell 2. Regionhälsan har även en hög beviljandegrad på inskickade ansökningar (51 procent). Södra Älvsborgs Sjukhus och Sahlgrenska Universitetssjukhuset har båda näst högst antal beviljade projekt per tusen medarbetare med 5,00 vardera. De skiljer sig dock sett till beviljandegraden där Södra Älvsborgs Sjukhus har en beviljandegrad på 50 procent och Sahlgrenska Universitetssjukhuset på 35 procent. Att Regionhälsan och Södra Älvsborgs Sjukhus har höga antal beviljade projekt per medarbetare och hög beviljandegrad trots att de är mindre sett till antal anställda, kan tyda på att dessa förvaltningar har en större förmåga att identifiera förändringsbehov som lämpar sig för innovationsprojekt. En annan tänkbar orsak är att kännedomen om Innovationsfonden är hög inom dessa förvaltningar och att det är flera verksamheter/medarbetare som återkommer med olika ansökningar.

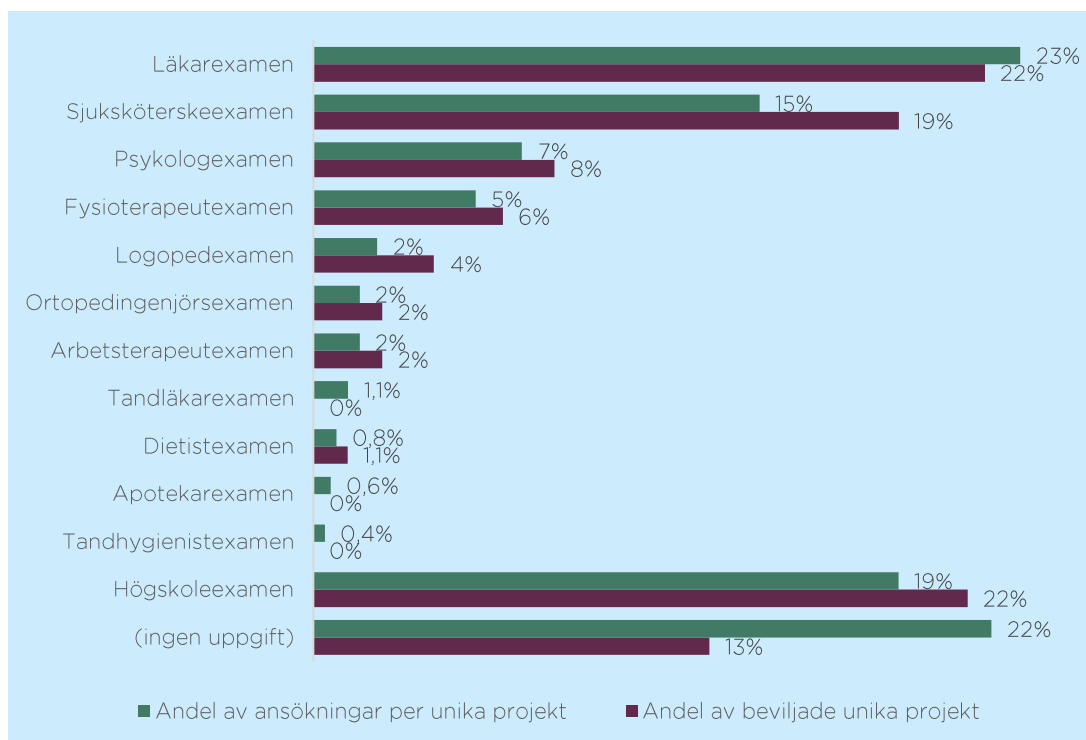
Tabell 2. Antal beviljade projekt per förvaltning och medarbetare, ordnade efter antal beviljade projekt per tusen medarbetare.

Förvaltning	Antal medarbetare	Antal ansökta unika projekt	Antal beviljade unika projekt	Beviljande-grad	Antal beviljade projekt per tusen medarbetare
Regionhälsan	1 800	37	19	51 %	10,56
Sahlgrenska Universitetssjukhuset	17 000	241	85	35 %	5,00
Södra Älvsborgs Sjukhus	3 400	41	17	41 %	5,00
Sjukhusen i Väster	2 800	28	11	39 %	3,93
Närhälsan	4 700	61	15	25 %	3,19
Skaraborgs Sjukhus	4 100	26	13	50 %	3,17
Folktandvården Västra Götaland	3 000	21	6	29 %	2,00
NU-sjukvården	4 800	28	5	18 %	1,04
Primärvård Privata	Ingen uppgift	26	2	8 %	Ingen uppgift
Övrigt	Ingen uppgift	14	3	21 %	Ingen uppgift

Källa: Projektdata från Innovationsfonden och data från VGR om antal medarbetare år 2024 (Microsoft Power BI)

3.6 Projektledarnas utbildningsbakgrund

I portföljanalysen framkommer att det finns en bredd av utbildningsbakgrunder hos de projektledare som ansöker och driver projekt med finansiering från Innovationsfonden, se Figur 10. Större yrkesgrupper som läkare och sjuksköterskor står för en betydande andel av både de ansökta och beviljade projekten, vilket kan förklaras av deras stora representation inom regionen. Samtidigt saknas information om en stor del sökande och vilken profession de har eller att de endast står som "högskoleexamen". Det är viktigt att notera att Figur 10 visar unika projekt, vilket innebär att varje projektledares utbildningsbakgrund enbart räknas en gång, oavsett om flera ansökningar har lämnats in för delprojekt i samma projekt.



Figur 10. Andel av inkomna respektive beviljade ansökningar från unika projekt, fördelat per projektledarens utbildningsbakgrund, för projektåren 2019–2024.

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Not: Figuren visar andel av unika projekt. Ansökningar för ett och samma projekt som genomförts i flera delprojekt redovisas som ett unikt projekt. Se även komplett förteckning över fördelningen mellan utbildningsbakgrund i bilaga 2. Fördelning av projekt.

Vid analys av beviljade projekt i förhållande till professionens storlek inom VGR ser vi att logopeder har högst antal beviljade projekt per tusen medarbetare med 29,17, se Tabell 3. Det rör sig dock om relativt få projekt. Även psykologer och fysioterapeuter har ett relativt högt antal beviljade projekt per tusen medarbetare sett till hur stora yrkesgrupperna är i VGR. Läkare och sjuksköterskor har, trots att de utgör betydligt större yrkesgrupper inom VGR, ett lägre antal beviljade projekt per tusen medarbetare, med 6,50 respektive 2,68.

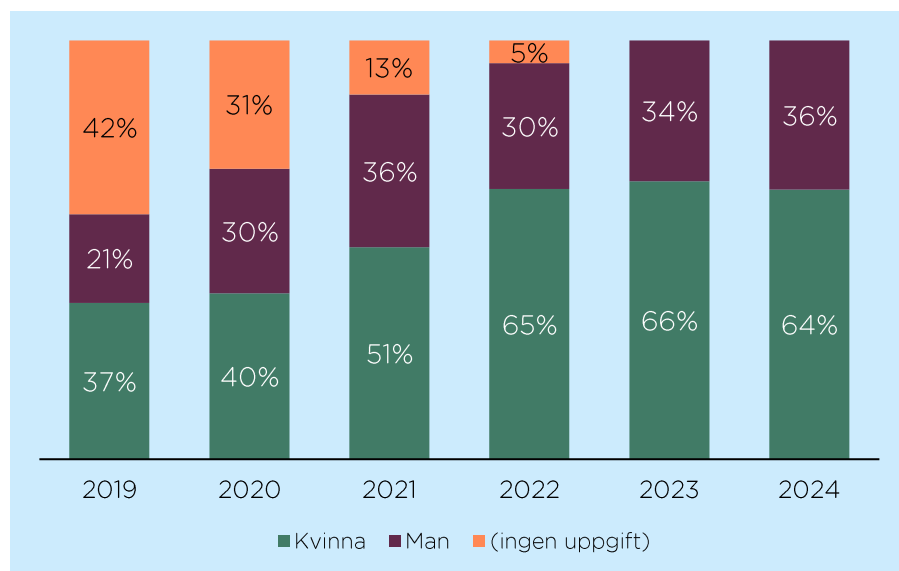
Tabell 3. Antal beviljade projekt per profession och medarbetare, ordnade efter antal beviljade projekt per tusen medarbetare

Utbildning	Antal medarbetare inom VGR med professionen	Antal ansökta unika projekt	Antal beviljade unika projekt	Beviljande-grad	Antal beviljade projekt per tusen medarbetare
Logopedexamen	240	11	7	64 %	29,17
Psykologexamen	900	36	14	39 %	15,56
Fysioterapeutexamen	1 100	28	11	39 %	10,00
Dietistexamen	220	4	2	50 %	9,09
Läkarexamen	6 000	122	39	32 %	6,50
Arbeterapeutexamen	700	8	4	50 %	5,71
Sjuksköterskeexamen	12 700	77	34	44 %	2,68
Tandläkarexamen	900	6	0	0 %	0,00
Tandhygienistexamen	420	2	0	0 %	0,00
Ingen uppgift	Ingen uppgift	117	23	20 %	Ingen uppgift
Högskoleexamen	Ingen uppgift	101	38	38 %	Ingen uppgift
Apotekarexamen	Ingen uppgift	3	0	0 %	Ingen uppgift
Ortopedingenjörsexamen	Ingen uppgift	8	4	50 %	Ingen uppgift

Källa: Projektdata från Innovationsfonden och data från VGR om antal medarbetare år 2024. ([Microsoft Power BI](#))

3.7 Projektledarnas kön

Merparten av ansökningarna till Innovationsfonden skrivs av kvinnor, med 66 procent för projektår 2023 och 64 procent för 2024, se Figur 11. I flera av ansökningarna från åren innan 2023 saknas information om projektledarens kön. Det förklaras av att det var frivilligt att uppge det i ansökan. Från projektåret 2023 är det obligatoriskt att ange den informationen i samband med ansökan.

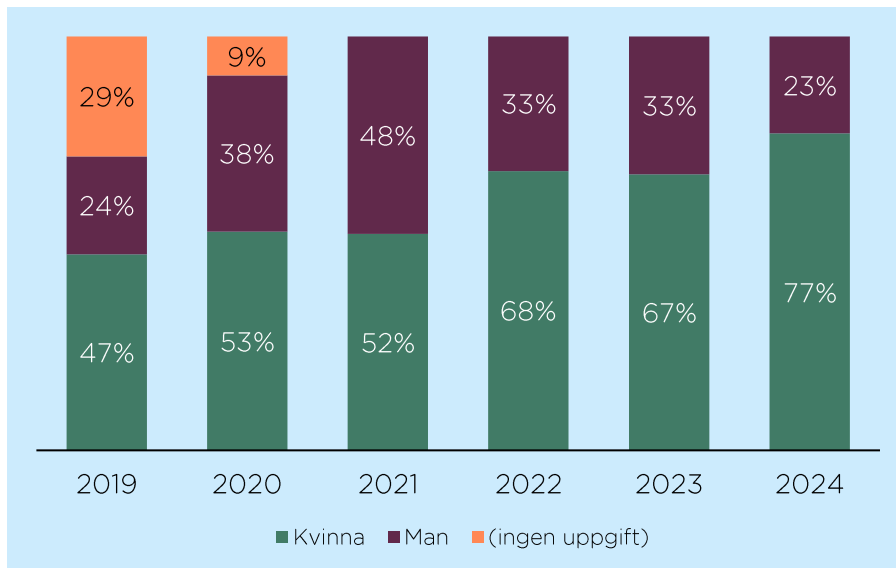


Figur 11. Inkomna ansökningar, fördelat per kön.

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Not: Samtliga inkomna ansökningar sedan projektåret 2019 är inkluderade i figuren.

Det är också något fler kvinnor än män som driver projekt som fått finansiering från Innovationsfonden, se Figur 12. Det finns ingen uttalad målsättning om hur stor andel av ansökningar eller beviljade projekt som ska drivas av män respektive kvinnor. Andelen män och kvinnor bland projektledarna ligger också i ungefärlig nivå med fördelningen mellan män och kvinnor bland de anställda i VGR. Det är totalt 79 procent kvinnor och 21 procent män bland de anställda i VGR (år 2024).



Figur 12. Beviljade ansökningar, fördelat per kön.

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

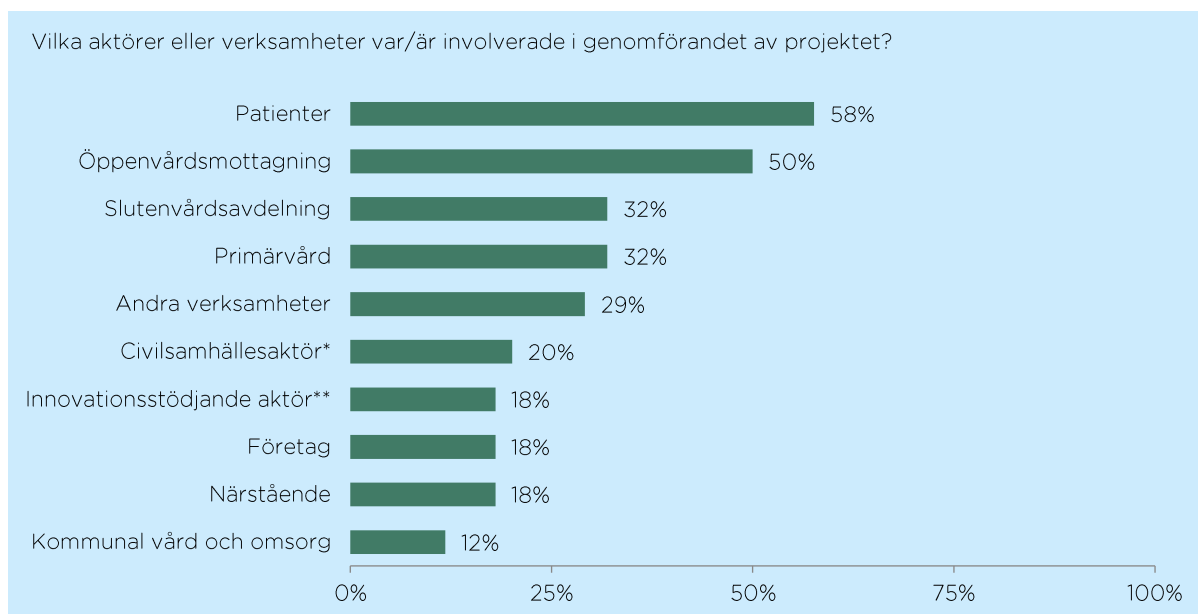
Not: Samtliga inkomna ansökningar sedan projektåret 2019 är inkluderade i figuren.

3.8 Involverade verksamheter

Projektledarnas enkätsvar visar att projekten har involverat en bredd av aktörer och verksamheter i projektgenomförandet, se Figur 13. Enligt projektledarnas enkätsvar är det vanligast (58 procent) att patienter har involverats i projekten. Det tycks också vara vanligt att öppenvårdsmottagningar (50 procent), följt av primärvård och slutenvårdsavdelningar (respektive 32 procent) är involverade i projekten som Innovationsfonden finansierar.

Frågan i enkäten har ställts för att fånga in alla aktörer och verksamheter som involverats eller deltar i projektens genomförande, inklusive den verksamhet som driver projektet. Men det är möjligt att projektledarna kan ha tolkat enkätfrågan på olika sätt. Vissa kan ha gjort tolkningen att de ska exkludera sin egen verksamhet när de svarar på frågan. Detta var inte tillräckligt tydligt definierat i enkäten. Men oavsett hur projektledarna har tolkat och svarat på frågan är det vår bedömning att slutsatsen är densamma – projekten har involverat en bredd av aktörer och verksamheter i projektgenomförandet.

Nästan en tredjedel av projektledarna (29 procent) svarar att "andra verksamheter" än de i enkäten definierade aktörerna och verksamheterna. Andra aktörer som nämns är exempelvis statliga myndigheter som Polisen och Försvarsmakten, akademien genom forskare och studenter vid universitet och högskolor, stödfunktioner och sakområdesexperter inom områden som IT, programmering, juridik och upphandling inom eller utanför VGR. Av projektledarnas enkätsvar framgår att dessa aktörer och verksamheter tillsammans har bidragit med mångfacetterad expertis och perspektiv till projekten.



Figur 13. Aktörer eller verksamheter som är involverade i projekten.

Källa: Rambolls enkät till projektledare för beviljade projekt inom Innovationsfonden, genomförd februari 2025.

Not: * Civilsamhällesaktörer, till exempel patientförening, intresseorganisation, eller religiös/andlig organisation;

**Innovationsstödjande aktör, till exempel science park eller inkubator.

Att det är en bredd av aktörer och verksamheter som deltar i projekten bekräftas också i intervjuer med projektledare. Där framkommer att det många gånger varit naturligt och nödvändigt att involvera flera olika typer av aktörer och verksamheter i projektet. Det handlar om att dels dra nytta av olika typer av kompetenser eller perspektiv som behövs för att komma framåt i projektet, dels involvera berörda aktörer och verksamheter för att förankra den lösning som projektet utvecklar.

Utifrån tillgängliga data kan vi inte säga om involveringen av olika typer av aktörer och verksamheter har ökat eller minskat sedan Innovationsfonden startade. Hur många aktörer och verksamheter som behöver involveras tycks variera utifrån projektets karaktär, sakområde och komplexitet. Det är dock rimligt att anta att Innovationsfondens ökade fokus på att till exempel få projektgrupperna att arbeta tvärprofessionellt och göra intressentanalyser kan vara en bidragande orsak till den bredd av aktörer och verksamheter som vi kan konstatera i utvärderingen.

4 Projektens resultat

I det här kapitlet beskriver vi resultat av de projekt som finansierats av Innovationsfonden sedan år 2019. Här avses kortsiktiga resultat som uppstår direkt i projektet eller direkt efter att projektet avslutats. För mer långsiktiga effekter hänvisas till kapitel 5. Kapitlet baseras på projektledarnas enkätsvar, intervjuer med projektledare och information från projektens slutrapporter. Vi besvarar följande fråga:

- *Vilka kortsiktiga resultat har de projekt som finansierats av Innovationsfonden genererat?*

Vi analyserar projektens resultat och effekter utifrån ett systemperspektiv för att förstå och fånga de värden som Innovationsfonden skapat. I det här kapitlet ger vi först en kort introduktion till systemperspektiv. Därefter gör vi en övergripande analys av projektens resultat utifrån systemperspektiv. Därefter resonerar vi om olika typer av resultat utifrån var projekten befinner sig i innovationsprocessen. Vilken fas projekten befinner sig i har stor betydelse för vilka resultat som projekten kan ge och det är därför viktigt att analysen av resultaten tar hänsyn till faserna.

Projekt i fas 1–2 i innovationsprocessen fokuserar på att utforska problem, behov och möjligheter, utan att ha fastställt den mest lämpliga lösningen. Projekt i dessa faser ska visa en innovativ ansats och bedriva ett explorativt arbete. För fas 3–5 handlar det om att utveckla, implementera och sprida en redan identifierad lösning. Projekt i dessa faser ska tydligt beskriva hur lösningen kommer att skapa nytta och förbättring.

I det här kapitlet resonerar vi om projektens resultat uppdelat på projekt i fas 1–3 respektive 4–5. Den uppdelningen motiveras av att konkreta resultat (som det ställs frågor om i enkäten) blir tydliga först i fas 4 "Implementering" och fas 5 "Spridning". Information om vilken fas som projekten befinner sig i är hämtad från projektens slutrapporter. Vi har använt den informationen för att skära projektledarnas enkätsvar utifrån projektens faser. Dessa skärningar används för att kunna se eventuella skillnader i resultaten beroende på projektens faser. Av de 144 projektledare som besvarat enkäten är 90 projektledare för projekt i fas 1–3, medan 18 är projektledare för projekt i fas 4–5. För resterande 37 projektledare saknas uppgifter om projektens fas i slutrapporterna. Dessa 37 projekt genomfördes före 2022, det vill säga innan Innovationsfonden samlade in uppgifter om projektfas.

4.1 Systemperspektiv för att analysera resultat

Vi ser att systemperspektiv är särskilt relevant i den här utvärderingen eftersom Innovationsfonden ska öka verksamheters förmåga att identifiera och agera utifrån förändringsbehov och stimulera innovation i VGR. Innovationsfonden ska därmed bidra till förändring inom hälso- och sjukvårdssystemet, både direkt via lösningarna som kommer ut från de projekt som finansieras och indirekt genom utveckling av organisationens förmåga att arbeta med utveckling och innovation. Systemperspektivet är därför lämpligt för att förstå hur Innovationsfonden skapat förutsättningar för och skapat utveckling inom olika dimensioner av hälso- och sjukvårdssystemet via de olika finansierade projekten.

Systemperspektivet innebär att vi analyserar projektens resultat utifrån sex systemdimensioner:

- **Teknik och produkter**, till exempel digitala lösningar, appar och medicintekniska produkter.
- **Arbetsätt och rutiner**, till exempel arbetsflöden och rutiner för samverkan mellan olika professioner och verksamheter.

- **Förvaltning av projektnytt efter projektet**, till exempel finansiering, resurssättning, ansvar, underhåll.
- **Infrastruktur**, till exempel IT-infrastruktur samt lagrings- och arkiveringssystem.
- **Lösning på regulatoriska frågor**, till exempel tolkning och tillämpning av regler och föreskrifter.
- **Normer, kultur eller värderingar**, till exempel normer kopplat till patientinvolvering eller synen på samarbeten och fördelning av arbetsuppgifter.

Systemdimensioner och samspelet dem emellan är viktiga för att åstadkomma en systemomställning.¹¹ Med hjälp av systemdimensionerna är det också möjligt att identifiera drivkrafter och barriärer för systemförändring samt identifiera olika typer av resultat från projekten som samlat kan bidra till systemförändring. Genom att analysera vilka typer av resultat som Innovationsfonden skapat utifrån systemdimensionerna kan vi dra slutsatser om Innovationsfonden uppnått sitt syfte.

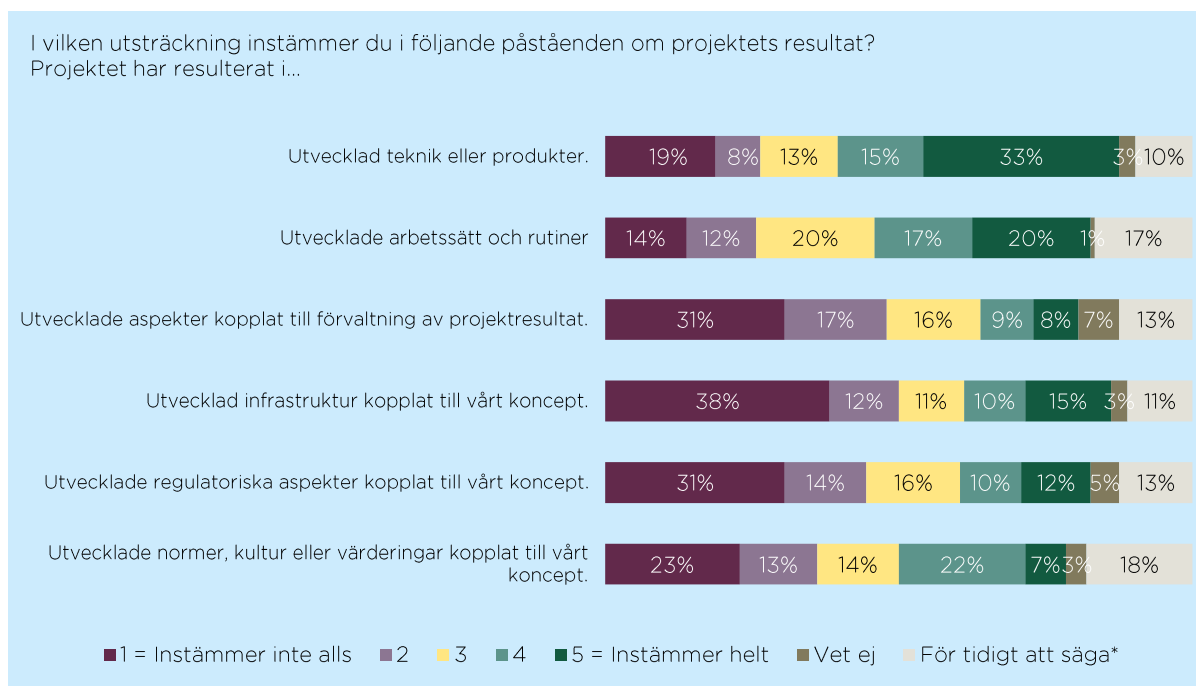
4.2 Projektens resultat utifrån systemperspektiv

I enkäten till projektledare har vi ställt frågor om projektens resultat utifrån ovan beskrivna systemdimensioner. I Figur 14 presenterar vi svaren från samtliga 144 projektledare som svarat på enkäten. Enligt projektledarnas enkätsvar har de mest påtagliga resultaten uppnåtts inom utveckling av teknik och produkter, där nästan hälften (48 procent) av projektledarna instämmer (svarsalternativ 4) eller instämmer helt (svarsalternativ 5) i att projektet har gett den typen av resultat. Detta följs av utveckling av arbetssätt och rutiner där drygt en tredjedel (37 procent) av projektledarna instämmer eller instämmer helt i att projektet har resulterat i just utvecklade arbetssätt och rutiner.

Av samtliga svarande uppger nästan en tredjedel (29 procent) att deras projekt bidragit till resultat inom normer, kultur och värderingar. Samtidigt uppger nästan en av fem (18 procent) att det är för tidigt att bedöma projektets resultat inom det området, vilket överensstämmer med att många projekt är i fas 1–3 i innovationsprocessen.

Det är något färre projektledare som instämmer eller instämmer helt i att projektet har lett till utvecklade aspekter kopplat till förvaltning av projektnytt (17 procent), utvecklad infrastruktur (25 procent), eller utvecklade regulatoriska aspekter (22 procent). Detta förklaras troligen av att många projekt är i fas 1–3 i innovationsprocessen och att de (ännu) inte arbetat med den typen av frågor.

¹¹ Ramboll har i flera uppdrag utvecklat metoder för att analysera och utvärdera insatser utifrån ett systemperspektiv med de dimensioner som föreslagits. Metoderna återfinns bland annat i den handbok som Ramboll utvecklat för utvärdering av innovationssatsningar på uppdrag av Vinnova: <https://www.vinnova.se/sok-finansiering/folj-upp-resultat/>

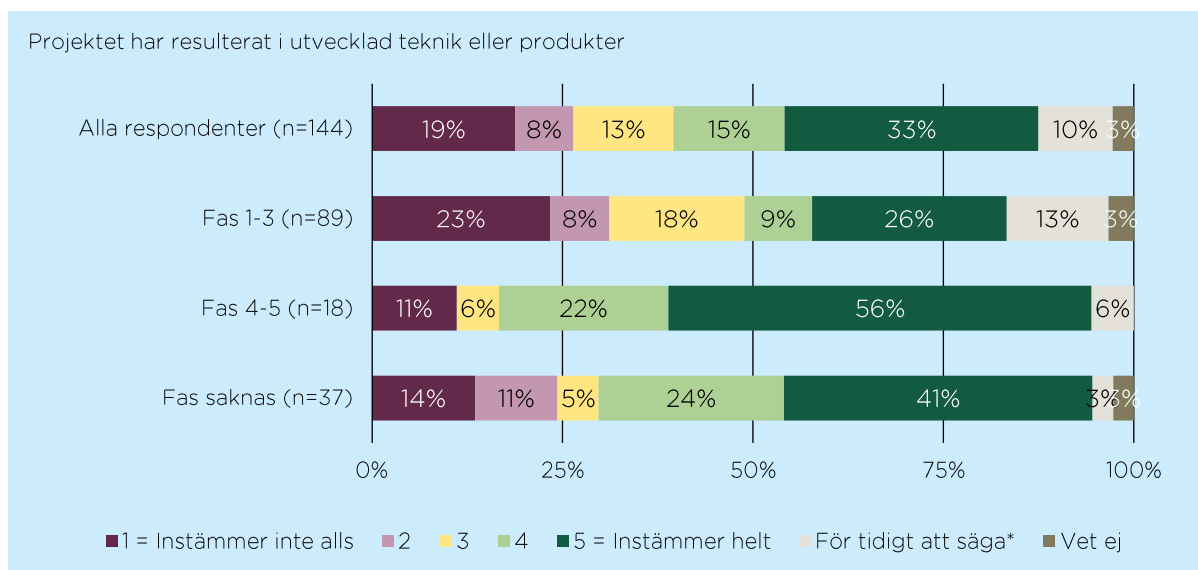


Figur 14. Projektledarnas enkätsvar om resultat av projektet. (n=144 projektledare i samtliga faser)

Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

4.3 Utvecklad teknik och produkter

Det är vanligt att projekten utvecklar teknik och produkter, exempelvis genom att ta fram digitala stödprogram och appar som underlättar behandling av patienter utanför sjukhuset. När vi tittar närmare på projektledarnas enkätsvar när det gäller utvecklad teknik och produkter ser vi att en klar majoritet (78 procent) av de projektledare som befinner sig i fas 4-5 instämmer eller instämmer helt i att deras projekt har resulterat i utvecklad teknik och produkter, se Figur 15. Resultaten bör dock tolkas med viss försiktighet eftersom det är relativt få respondenter som vi med säkerhet kan säga är i fas 4-5 (n=18). För 37 respondenter saknar vi uppgifter om vilken fas som de befinner sig. Merparten (65 procent) av projektledare för projekt där vi saknar uppgifter om fas instämmer eller instämmer helt i att projektet har resulterat i utvecklad teknik och produkter. Det är rimligt att anta att det även i den gruppen finns flera projekt som befinner sig i fas 4-5.



Figur 15. Projektledarnas svar på frågan: I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om projektets resultat? Projektet har resulterat i... - Utvecklad teknik eller produkter. (n=144 projektledare i samtliga faser)

Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

Av projektledarnas enkätsvar och slutrapporter framgår att projekten i fas 1-2 undersöker behov och möjligheter, ofta med sikte på att utveckla teknik eller produkter. Men utifrån projektledarnas perspektiv är de primära resultaten av projekten i fas 1-2 framför allt **ökad kunskap om behov, möjligheter och utmaningar** som sedan kan ligga till grund för att (eventuellt) utveckla ny teknik eller produkter, till exempel en digital lösning för att informera och utbilda patienter, eller en mediceknisk produkt. Det är först i fas 3 som projekten börjar utveckla sina lösningar och där de konkreta resultaten av projekten i termer av teknik och produkter börjar bli tydliga.

Detta bekräftas också i våra intervjuer med projektledare där flera projektledare pekar på att projekt i fas 1-2 har varit mycket lärorika och värdefulla för att bland annat kartlägga behov och konkretisera projektiden. Det beskrivs som viktigt för att därefter eventuellt kunna utveckla en lösning. Några intervjuade projektledare vittnar om att deras projekt i fas 1 (och 2) har resulterat i en insikt om att det inte är möjligt att ta projektiden vidare till att utveckla en lösning. Detta ligger väl i linje med innovationslogik där många idéer faller bort i tidiga faser och relativt få når hela vägen till implementering och spridning. Enligt de intervjuade projektledarna är det oftast olika faktorer, till exempel regulatoriska utmaningar, bristande intresse hos behovsägare, organisatoriska förutsättningar eller ekonomisk kalkyl, som gör att de kommer fram till slutsatsen att de inte kommer komma vidare i innovationsprocessen. Även om det enligt flera projektledare kan vara en frustrerande insikt menar de flesta att projektet varit till stor nytta och att det inte hade varit möjligt att komma till dessa insikter utan projektet.

4.4 Utvecklade arbetssätt och rutiner

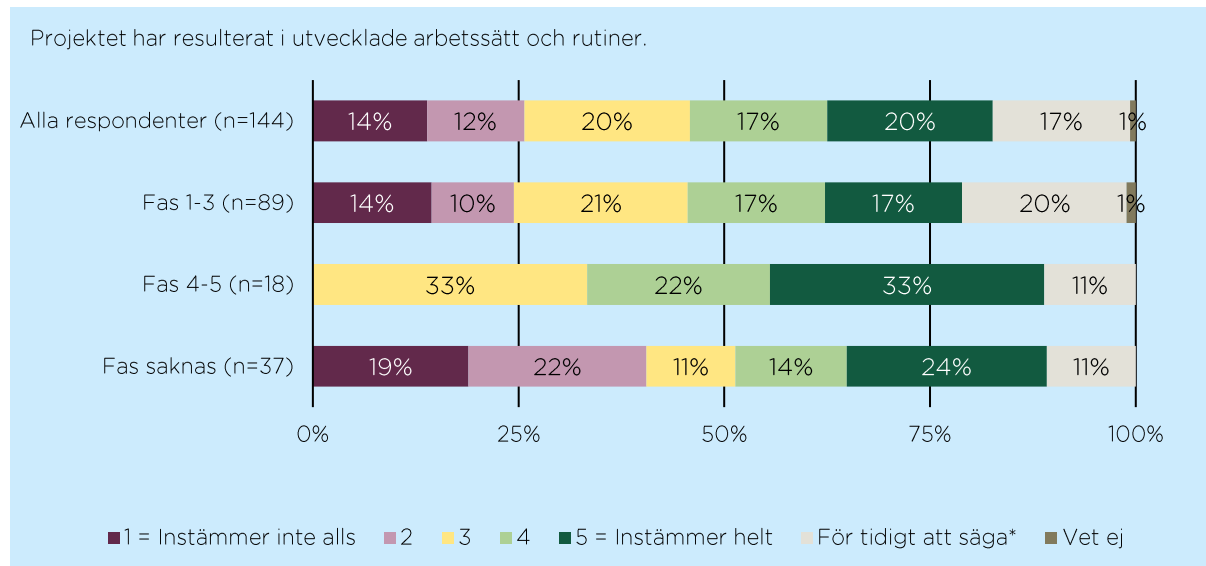
Många av projekten med finansiering från Innovationsfonden arbetar med att utveckla arbetssätt och rutiner, till exempel nya behandlingsmodeller. En majoritet (55 procent) av projektledare för projekt i fas 4-5 instämmer eller instämmer helt i att deras projekt har resulterat i utvecklade arbetssätt och rutiner, se Figur 16. Även här bör resultaten tolkas med viss försiktighet eftersom det är relativt få projekt (n=18) som vi med säkerhet kan säga är i fas 4-5. Bland projektledarna där vi saknar uppgift om projektets fas (n=37) är det 38 procent som instämmer eller instämmer helt i att projektet har gett utvecklade arbetssätt och rutiner. I den gruppen finns sannolikt även projekt som befinner sig i fas 4-5.

EXEMPEL FRÅN PROJEKT

Ny rutin för stödprogram i tandvården

Ett projekt arbetar med att utveckla ett nytt sätt att förse tandvårdens patienter med information och instruktionsmaterial om olika typer av tandsjukdomar och relaterade tillstånd. I stället för att information ska ges muntligen eller via broschyrer, får patienterna nu tillgång till ett digitalt stödprogram via 1177. Det nya arbetssättet väntas bidra till effektivisering inom tandvården eftersom patienterna kommer mer förberedda till sina besök. Det väntas därtill bidra till likvärdighet eftersom alla patienter får tillgång till samma information.

Av projektledare i fas 1-3 är det ungefär en tredjedel (34 procent) som instämmer eller instämmer helt i att projektet har resulterat i utvecklade arbetssätt och rutiner. Att resultaten skiljer sig mellan fas 1-3 och fas 4-5 förklaras delvis av att projektledarna i fas 1-3 upplever att deras projekt ännu inte har gett den här typen av tydliga resultat. Det bekräftas också av att 20 procent svarar att det är för tidigt att säga på den aktuella frågan.



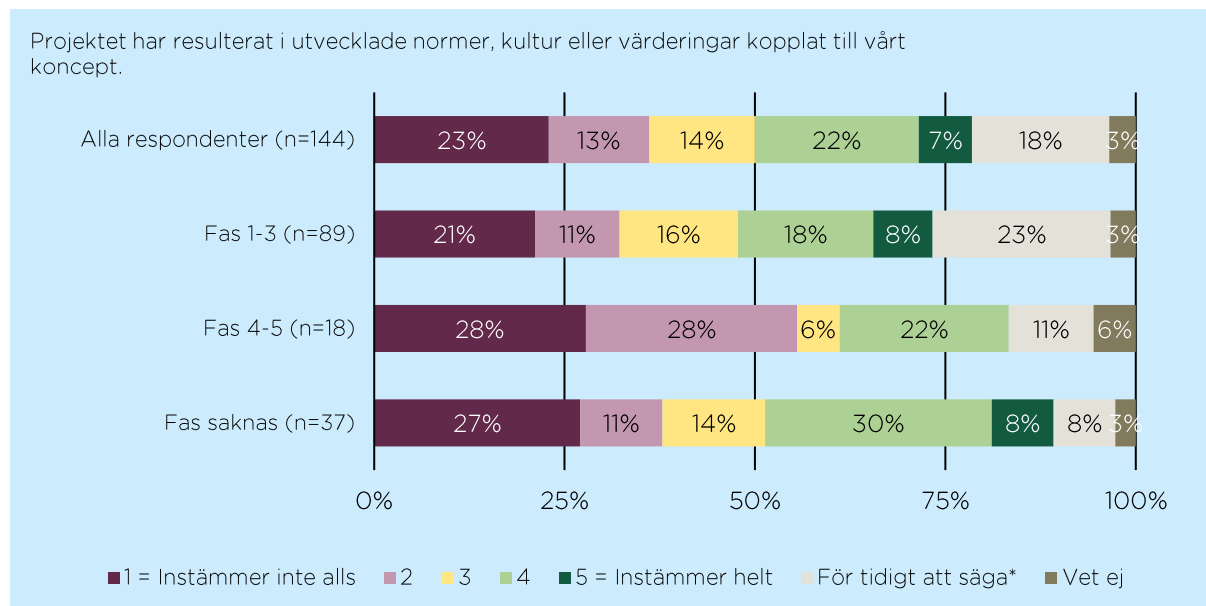
Figur 16. Projektledarnas svar på frågan: I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om projektets resultat? Projektet har resulterat i... - Utvecklad arbetssätt och rutiner. (n=144 projektledare i samtliga faser)
Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

4.5 Utvecklade normer, kultur eller värderingar kopplat till projektens koncept

Av intervjuer med projektledare och projektledarnas enkätsvar framgår att vissa projekt arbetar aktivt med att förändra normer, kultur eller värderingar inom ramen för sitt projekt. I dessa fall handlar det till exempel om att förändra inställningen till nya arbetssätt inom ett visst område, synen på samarbete med andra eller vilka lösningar som är bäst för att lösa en specifik utmaning. Oftast är detta en del av projektens arbete med att utveckla teknik och produkter, eller arbetssätt och rutiner. Intervjuade projektledare vittnar om att de till exempel arbetat med att informera om och förankra nya arbetssätt för att vända en upplevd ovilja till förändring.

Av enkätsvaren framgår att resultat i termer av utvecklade normer, kultur eller värderingar uppstår i olika projekt oavsett fas, se Figur 17. Det är ungefär en fjärdedel (26 procent) av projektledarna i fas 1-3 som instämmer eller instämmer helt i att projektet har resulterat i utvecklade normer, kultur eller värderingar kopplat till det koncept som projektet utvecklat. Nästan en fjärdedel (23 procent) svarar att det för tidigt att säga om projektet kommer generera den typen av resultat. Det ligger också i linje med att projekt i fas 1-3 framför allt fokuserar på att utreda behov, samt utveckla sin idé och sina lösningar.

Det är ungefär en femtedel (22 procent) av projektledarna i fas 4-5 som instämmer i att projektet har resulterat i utvecklade normer, kultur eller värderingar kopplat till det koncept som projektet utvecklat. Bland projektledare där vi saknar uppgift om projektets fas är det 38 procent som instämmer eller instämmer helt i samma påstående.



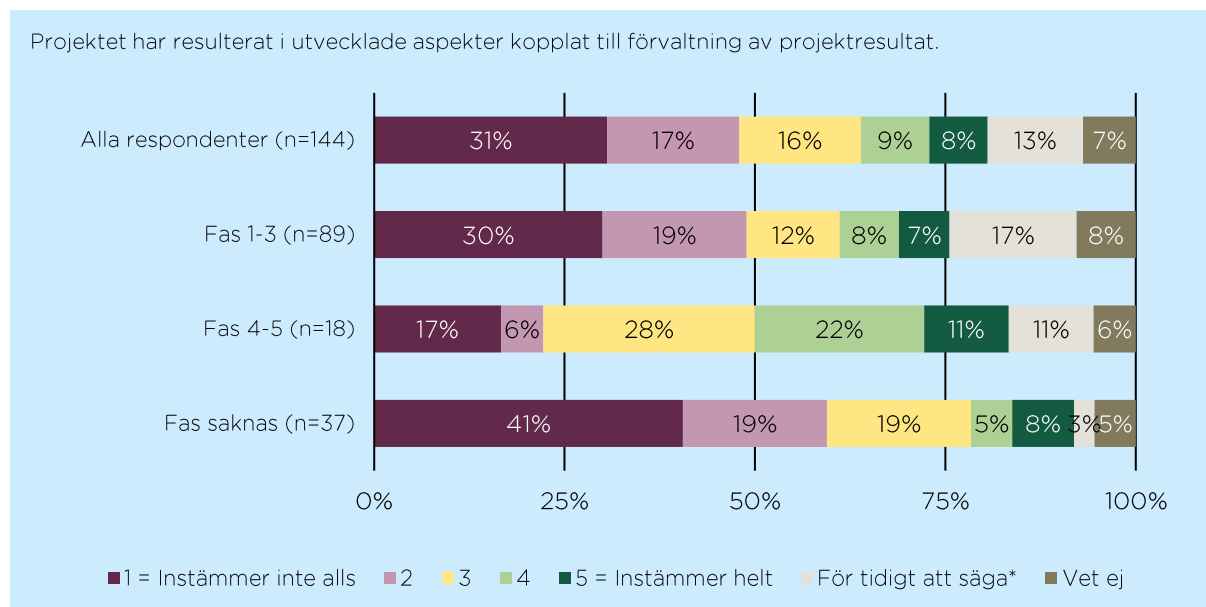
Figur 17. Projektledarnas svar på frågan: I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om projektets resultat? Projektet har resulterat i... - Utvecklade normer, kultur eller värderingar kopplat till vårt koncept. Ex: normer kring patientinvolvering eller synen på fördelning av arbetsuppgifter. (n=144 projektledare i samtliga faser)
Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

4.6 Utvecklade aspekter kopplat till förvaltning av projektresultat

Utvecklade aspekter kopplat till förvaltning av projektresultat handlar om till exempel finansiering, resurssättning, ansvar och underhåll av det som projektet utvecklat. Det är framför allt projekt i fas 4–5 som kan förväntas lösa frågor kopplat till just förvaltning av projektresultat. Projekt i fas 1–3 har oftast inte kommit till den typen av frågor eftersom de fokuserar på att utreda behov, utveckla sin idé och sin lösning.

Av enkätsvaren framgår att en tredjedel (33 procent) av projektledarna i fas 4–5 instämmer eller instämmer helt i att projektet har resulterat i utvecklade aspekter kopplat till förvaltning av projektresultat, se Figur 18. Bland projektledare där vi saknar uppgift om projektets fas är motsvarande andel 13 procent.

I intervjuer med projektledare och i projektens slutrapporter framkommer att det ofta förekommer att projekt i fas 1–3 också undersöker och börjar arbeta med frågor som rör förvaltning av projektresultat, även om det arbetet oftast inte ger några konkreta resultat i de faserna. Den bilden bekräftas också av enkätsvaren där 15 procent instämmer eller instämmer helt i att projektet har gett resultat kopplat till förvaltning och 17 procent uppger att det är för tidigt att se sådana resultat.



Figur 18. Projektledarnas svar på frågan: I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om projektets resultat? Projektet har resulterat i... – Utvecklade aspekter kopplat till förvaltning av projektresultat. Ex: finansiering, resurssättning, ansvar, underhåll. (n=144 projektledare i samtliga faser)

Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

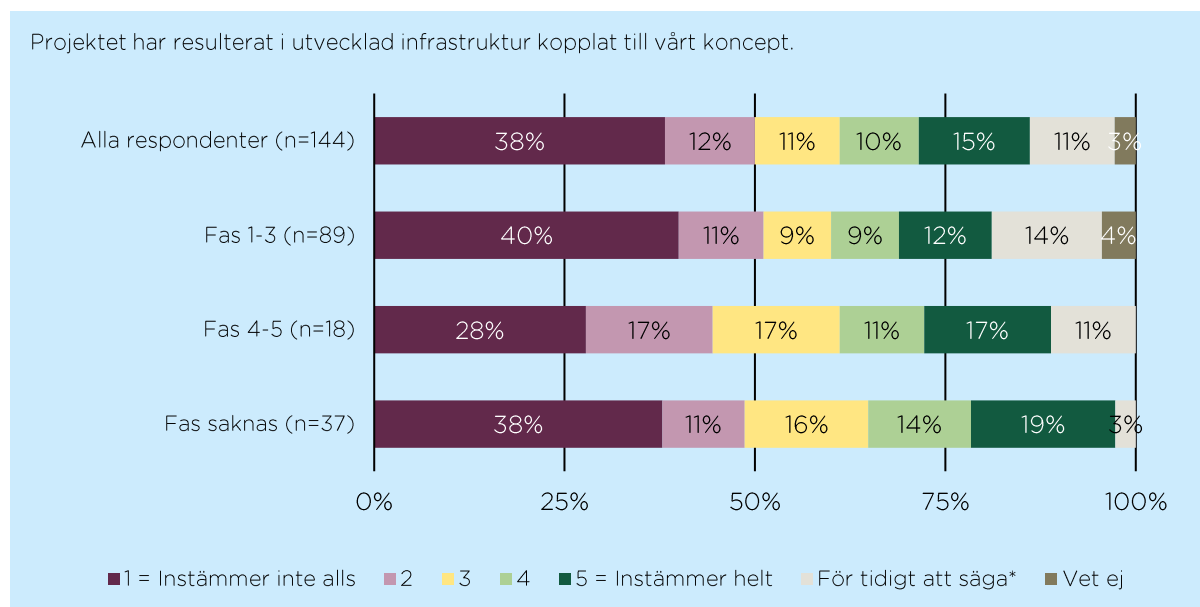
4.7 Utvecklad infrastruktur kopplat till projektens koncept

Utvecklad infrastruktur kopplat till projektens koncept kan handla om till exempel IT-infrastruktur samt lagrings- och arkiveringssystem. I projektens slutrapporter och intervjuer med projektledare framkommer att projekten till viss del arbetar med den typen av frågor men att det oftast sker inom ramen för utveckling av teknik, produkter eller arbetssätt och rutiner. I fall som det förekommer är det dessutom främst i fas 4–5 som den typen av frågor blir aktuella.

Denna bild bekräftas också i projektledarnas enkätsvar. Av projektledarna i fas 4–5 är det 28 procent som instämmer eller instämmer helt i att deras projekt har resulterat i utvecklad infrastruktur kopplat

till projektets koncept, se Figur 19. En mindre andel (11 procent) svarar att det är för tidigt att se den typen av resultat. Bland projektledare där vi saknar uppgift om projektets fas är det en tredjedel (33 procent) som instämmer eller instämmer helt i påståendet.

Detta kan jämföras med projektledarna i fas 1-3 där det är något färre som ser resultat inom infrastruktur och något fler som uppger att det är för tidigt att säga. Detta ligger alltså i linje med att frågor kopplat till infrastruktur inte är relevant för alla projekt och i de fall som det är relevant blir frågorna ofta aktuella i de något senare faserna av innovationsprocessen.

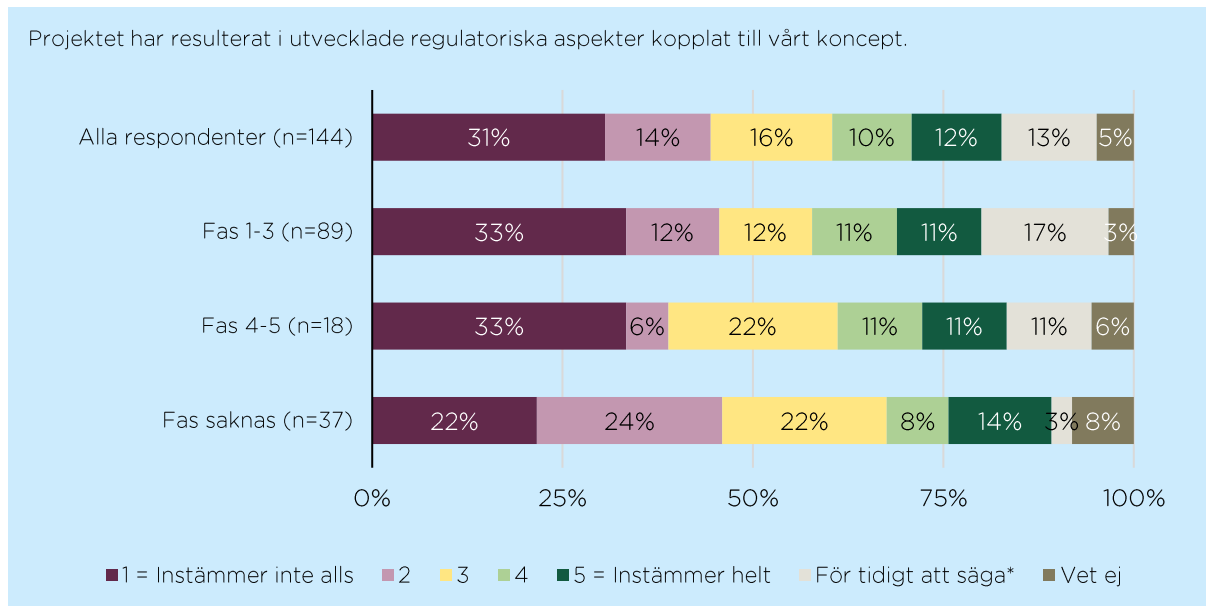


Figur 19. Projektledarnas svar på frågan: I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om projektets resultat? Projektet har resulterat i... - Utvecklad infrastruktur kopplat till vårt koncept. Ex: lagrings- och arkiveringssystem eller test- och träningsmiljöer. (n=144 projektledare i samtliga faser)
Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

4.8 Utvecklade regulatoriska aspekter kopplat till projektets koncept

I projektens slutrapporter och i intervjuer med projektledare framkommer att vissa projekt behöver hantera och arbeta med regulatoriska frågor som rör det koncept eller den lösning som projektet utvecklar. Det finns exempel på projekt som också har resulterat i utvecklade regulatoriska aspekter, till exempel tolkning och tillämpning av regler och föreskrifter för upphandling, delning av data och patientinvolvering. Detta har inte varit projektets primära fokus, men blivit en bieffekt av att projektet har utvecklat en teknik eller produkt, alternativ arbetssätt eller rutin. Oftast är det i implementeringsfasen som den här typen av frågor blir aktuella, vilket innebär att det är i framför allt projekt i fas 4-5 som dessa resultat förekommer.

Projektledarnas enkätsvar bekräftar att den här typen av resultat förekommer men att det är mer ovanligt än andra typer av resultat (som beskrivits i tidigare avsnitt i det här kapitlet). Det är 22 procent av projektledarna i fas 1-3 respektive fas 4-5 som instämmer eller instämmer helt i att projektet har resulterat i utvecklade regulatoriska aspekter kopplat till projektets koncept, se Figur 20. Motsvarande andel bland projektledarna där vi saknar uppgift om fas är 22 procent.



Figur 20. Projektledarnas svar på frågan: I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om projektets resultat? Projektet har resulterat i... - Utvecklade regulatoriska aspekter kopplat till vårt koncept. Ex: lokala och regionala riktlinjer. (n=144 projektledare i samtliga faser)

Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

5 Projektens effekter

I det här kapitlet beskriver vi de långsiktiga effekterna av de projekt som finansierats av Innovationsfonden sedan år 2019. Med effekter avses här förändringar som oftast sker på några års sikt och är mätbara först efter att projektet i fråga har avslutats. Kapitlet baseras på projektledarnas enkätsvar, intervjuer med projektledare och information från projektens slutrapporter. Detta kapitel svarar på frågorna:

- *Vilka långsiktiga effekter har de projekt som finansierats av Innovationsfonden genererat?*
- *Vad visar de hälsoekonomiska analyser som gjorts av projekt?*

I vår enkät till projektledarna för projekt som finansierats av Innovationsfonden har vi ställt en fråga om projektets resultat. I frågan har vi listat exempel på möjliga effekter av projekten. De exempel som lyfts i enkätfrågan har valts ut i samråd med ansvariga tjänstepersoner för Innovationsfonden. Vi inleder det här kapitlet med en övergripande analys av projektens effekter utifrån dessa listade exempel på effekter. Därefter resonerar vi om projektens effekter utifrån tre perspektiv: medarbetare, verksamhet och patienter.

5.1 Identifierade möjliga effekter av projekten

Enligt projektledarnas enkätsvar har projekten gett flera olika typer av effekter, se Figur 21. Av projektledarnas enkätsvar framgår också att det i många fall är alltför tidigt att säga om projektet kommer ge de typer av effekter som lyfts i enkätfrågan. De flesta av projekten befinner sig i fas 1–3 där det inte rimligt att förvänta sig att projekten ska kunna generera den här typen av mer långsiktiga effekter. Dessutom är det rimligt att anta att det tar några år innan projektens fulla effekter blir synliga. Det är också möjligt att projektledaren som svarat på enkäten inte har full insyn eller överblick över de effekter som det enskilda projektet har gett eller kommer kunna ge på några års sikt. Därmed bör projektledarnas svar tolkas med viss försiktighet. Vi ser dock att svaren ger en indikation på vilka typer av effekter som projekten genererar utifrån ett bredare perspektiv, vilket är viktigt för utvärderingen av Innovationsfonden.

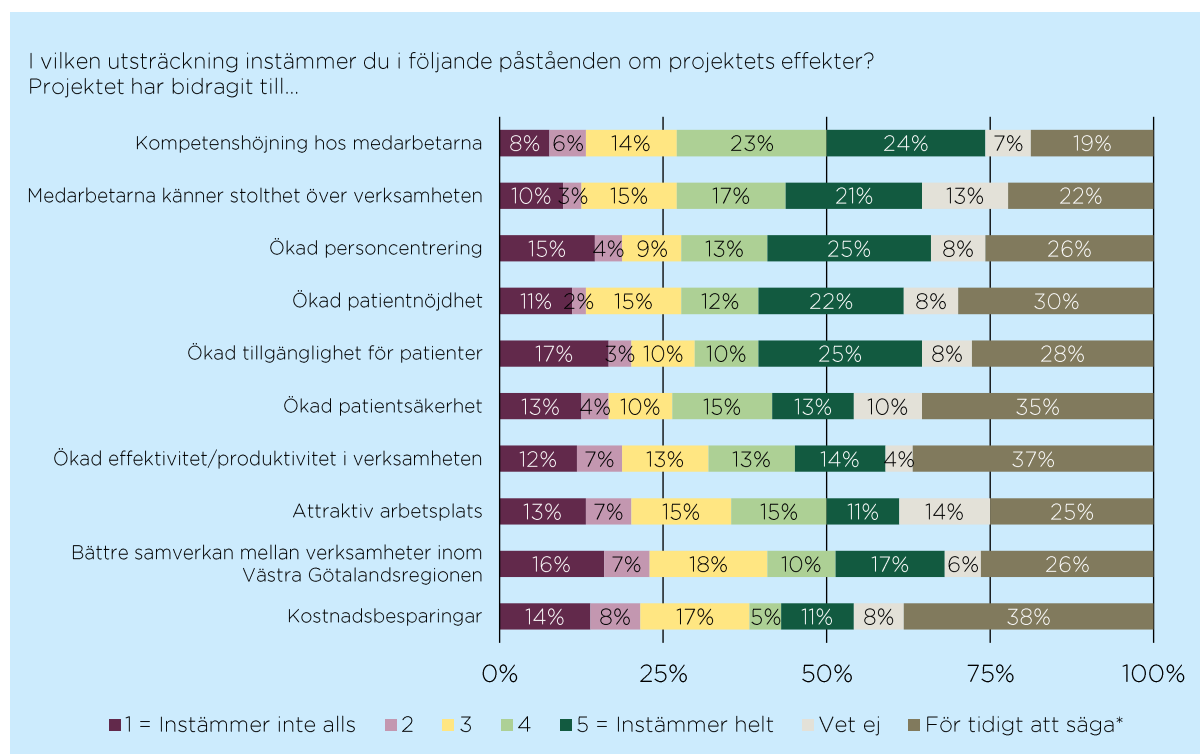
Projektledarnas enkätsvar tyder på att den mest märkbara effekten av projekten är kompetenshöjningen hos medarbetarna. Det är 47 procent av projektledarna som instämmer eller instämmer helt i att deras projekt har genererat den typen av effekt. Det är särskilt vanligt att projektledare för projekt i fas 4–5 instämmer i att kompetenshöjning är en effekt av projekten.¹² Det är ett rimligt resultat eftersom projekt i fas 4–5 har genomfört sina projekt i fler faser och därigenom haft större möjlighet (än fas 1–3) att bygga och sprida kompetens genom projektet.

Av enkätsvaren framgår att 38 procent av projektledarna instämmer eller instämmer helt i att projektet har lett till att medarbetarna känner stolthet över verksamheten. Även här tycks projektledare i fas 4–5 se den här typen av effekter i något större utsträckning än projekt i fas 1–3.¹³ Det är en rimlig skillnad eftersom projekt i fas 4–5 har utvecklat en lösning, arbetat med implementering och spridning, vilket också innebär involvering av medarbetare.

¹² Projektledare i fas 4–5 svarar i genomsnitt 4,1 på påståendet om kompetenshöjning hos medarbetarna, vilket kan jämföras med 3,1 bland projektledare i fas 1–3.

¹³ Projektledare i fas 4–5 svarar i genomsnitt 3,9 på påståendet om medarbetarna känner stolthet över verksamheten, vilket kan jämföras med 3,4 bland projektledare i fas 1–3.

Det är även 38 procent av projektledarna som instämmer eller instämmer helt i att projektet har lett till ökad personcentrering. I likhet med övriga påståenden är det något vanligare att projektledare i fas 4-5 ser den här typen av effekt, jämfört med projektledare i fas 1-3.¹⁴ Det är oftast alltför tidigt för projektledare i fas 1-3 att se den typen av effekter av sina projekt.



Figur 21. Projektledarnas svar på frågor om projektets effekter (n=144 projektledare). Sorterad efter andel svarande som svarat instämmer eller instämmer helt.

Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

5.2 Effekter utifrån ett patientperspektiv

I enkät, intervjuer och slutrapporter framkommer att många projekt har gett eller förväntas ge effekter utifrån ett patientperspektiv. Det är tydligt att projektidéerna som ligger till grund för projekten oftast bygger på behov som har identifierats hos patienterna och verksamheten. Att projektet ska generera effekter för patienterna är därför en viktig utgångspunkt för projekten. I intervjuer och slutrapporter framkommer att det kan handla om olika typer av nyttor för patienterna, till exempel bättre och mer anpassad vård, ökad nöjdhet och ökad tillgänglighet.

¹⁴ Projektledare i fas 4-5 svarar i genomsnitt 3,8 på påståendet om ökad personcentrering, vilket kan jämföras med 3,4 bland projektledare i fas 1-3.

Intervjuade projektledare för projekt som har utvecklat stöd- och behandlingsprogram i 1177 lyfter särskilt fram nyttan för patienterna. De beskriver att stöd- och behandlingsprogrammen gör det möjligt för patienter att ta del av information och utbildning utan att behöva besöka mottagningen, att patienterna kan ta del av informationen i lugn och ro, samt att de kan återkomma till materialet för att repetera eller gå igenom tillsammans med en anhörig. Detta ger större flexibilitet och trygghet för patienten.

Nyttan för patienterna beskrivs också i projektens hälsoekonomiska analyser. Ett projekt, som utvecklat substitutionsbehandling för personer med opioidberoende, beskriver att tillgängligheten för patienterna har ökat, vilket i sin tur förbättrar patienternas hälsa och minskar samhällsrelaterade kostnader. Ett annat exempel är projektet "Hjärtmobilen" där projektets lösning förväntas leda till ökad personcentrering (eftersom specialistvården kommer närmre patienten) och förbättrad livskvalitet (eftersom behandlingen kan starta tidigare).

EXEMPEL FRÅN PROJEKT

Digital smärtskola kompletterar vården

Projektet initierades med syfte att hitta en lösning för patienter som på grund av sin smärtproblematik inte kunde ta sig till smärtmottagningen på sjukhuset och för att kunna erbjuda patienterna något under väntan medan de stod i kö till mottagningen.

Medarbetare beskriver hur den digitala smärtskolan skapat värde genom att ge patienter ett komplement till behandlingen på mottagningen. Många patienter med svår smärtproblematik har svårt att fokusera. Den digitala smärtskolan ger dem möjlighet att gå tillbaka och ta del av information de fått från vårdpersonalen igen och i sin egen takt. Den möjliggör även för patienten att dela innehållet med anhöriga vilket upplevs värdefullt.

Möjligheten att jobba med den digitala smärtskolan jämte behandlingen på mottagningen har även medfört att patient och vårdpersonal hinner med mer under besöken på mottagningen.

5.3 Effekter utifrån ett medarbetarperspektiv

I enkät, slutrapporter och intervjuer framkommer att flera projekt har eller förväntas generera effekter utifrån ett medarbetarperspektiv. Det handlar framför allt om att projektledarna pekar på att projekten har genererat mycket lärdomar, insikter, kunskap som i sig bidragit till att höja kompetensen hos medarbetarna. Projekten bidrar till att dels höja kompetensen hos de som deltar i projektet, dels de som är mottagare av projektets resultat.

Det finns flera exempel där projektledarna menar att projektet har samlat flera olika kompetenser och därigenom blivit en möjlighet för medarbetarna i projektet att utvecklas och höja sin kompetens tillsammans. Projektledare och projektdeltagare i fas 1-3 vittnar om att de har lärt sig om behov, vad som ligger bakom problem och utmaningar, samt vad som krävs för att möta behoven. De som deltagit i projekt i senare fas pekar i stället på lärdomar om vad som krävs för att lyckas ta lösningen i mål, få den implementerad och i bästa fall även sprida den vidare till andra verksamheter inom eller utanför VGR.

Därtill finns det projekt som på ett strukturerat sätt har arbetat med att utbilda och involvera medarbetare, oftast som en del i att utveckla nya arbetssätt eller processer. Den lösning som projektet utvecklar kan i sig också bidra till ökade kunskaper hos medarbetarna. Exempelvis en ny teknisk lösning kan leda till ökad tillgång på data som ger värdefulla insikter om hur vården kan utvecklas vidare.

Ett konkret exempel på kompetenshöjning lyfts i den hälsoekonomiska analys som gjorts i projektet "Hjärtmobilen". Analysen pekar på att projektet bidrar till ökad kompetens hos medarbetare som vårdar patienter med hjärtsvikt, tack vare de förbättrade arbetssätt som utvecklats i projektet.

Ungefär en fjärdedel (26 procent) av projektledarna som svarat på enkäten instämmer eller instämmer helt i att deras projekt har gett effekter i form av en mer attraktiv arbetsplats.¹⁵ I intervjuer med projektledare är detta inget som lyfts i någon större utsträckning. I stället lyfter projektledarna främst effekter som är direkt kopplade till den lösning som projektet utvecklar, till exempel påverkan på medarbetarnas arbetsbelastning, fysisk arbetsmiljö, samt möjligheterna att enkelt och tidseffektivt utföra enskilda arbetsuppgifter.

5.4 Effekter utifrån ett verksamhetsperspektiv

Av både enkätsvar och intervjuer med projektledare framgår att effekter i termer av ökad effektivitet och produktivitet upplevs som mer framträdande i projekt som är i fas 4-5, jämfört med fas 1-3. Det är rimligt eftersom möjliga effekter av förändringsarbetet blir tydligare över tid när projektresultaten har implementerats och fått genomslag i verksamheten. Flera av de intervjuade projektledarna pekar på att deras projekt leder till mer effektiv användning av resurser, kortare vårdköer och effektivare arbetsprocesser. Det finns till exempel flera projekt som genom tekniska lösningar, som appar eller digitala program, bidrar till att fler patienter kan få stöd samtidigt och minskar antalet fysiska besök hos vården.

EXEMPEL FRÅN PROJEKT

Digitalt stödprogram effektiviserar vården

Ett projekt som tagit fram ett digitalt behandlingsstöd via 1177 för patienter med sväljsvårigheter har bidragit till att verksamheten kan erbjuda sväljträning till flera patienter. Eftersom patienterna inte behöver komma in till mottagningen för att få instruktioner kan fler ta del av behandlingen. Detta har lett till effektivare resursanvändning där vårdpersonalens tid kan nyttjas på bättre sätt.

I projektens hälsoekonomiska analyser finns flera exempel på hur projekten leder till ökad resurseffektivitet och kostnadsbesparingar. Till exempel har projektet "Hjärtmobilen" potential att leda till lägre antal återkommande klinikkontakter och undersökningar genom att ta fram en innovativ mobil enhet utformad för att diagnostisera hjärtsvikt. Ett annat exempel är projektet "Samordnad dyspnéutredning" som genom att centralisera utredningen för dyspné (andnöd) har bidragit till att minska antalet undersökningar inom vården. Detta har frigjort resurser som kan användas för andra vårdbehov. Ett tredje exempel är projektet "Automatiserad digital rutin för uppföljning av patienter med aortasjukdom" där den hälsoekonomiska analysen tydligt visar att en automatiserad digital rutin har potential att effektivisera sjukvårdens resursanvändning jämfört med nuvarande metoder.

Det finns även projekt som genom hälsoekonomisk analys har kan visa på tydliga kostnadsbesparingar. Ett exempel är "Hjärtmobilen" som uppskattas kunna minska vårdens kostnader med ca 10,2 miljoner per år, baserat på schablonpriser för primärvården 2022. Kostnaderna minskas tack vare att patienternas besök i vården minskas drastiskt tack vare projektets lösning. Ett annat exempel är GATAPP, vars digitala verktyg för andningsträning i hemmet, förväntas leda till minskad vårdkonsumtion och därigenom kostnadsbesparingar som uppgår till 4,1-16,5 miljoner kronor per år.

¹⁵ Inga skillnader i genomsnittet hos projektledare i fas 1-3 och fas 4-5.

6 Implementering och spridning av projektens resultat

I det här kapitlet beskriver vi hur resultat från projekt som finansierats av Innovationsfonden sedan 2019 har implementerats och spritts inom regionen och nationellt. Vi besvarar följande frågor:

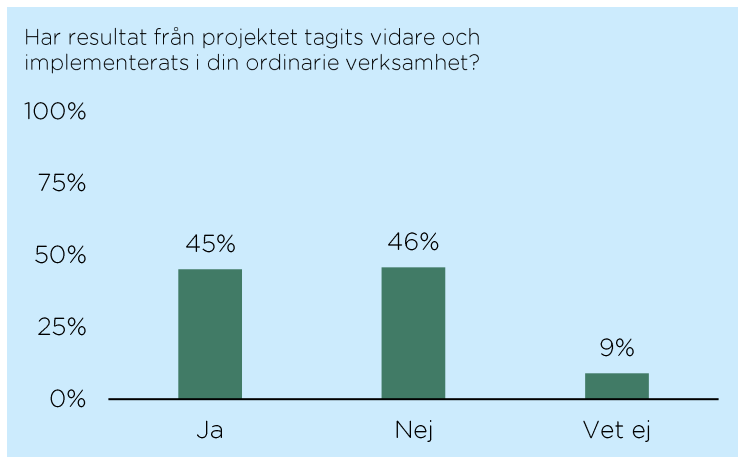
- *I vilken utsträckning har projektens resultat tagits över och implementerats i ordinarie verksamhet?*
- *Vad är framgångsfaktorer respektive hinder för projektens implementering?*
- *I vilken utsträckning har projektens resultat och effekter spridits regionalt och nationellt?*
- *I vilken utsträckning har projekten beviljats andra medel efter projektet?*

6.1 Implementering i ordinarie verksamhet

Omkring hälften (45 procent) av projektledarna uppger i enkäten att resultat från deras projekt har tagits vidare och implementerats i ordinarie verksamhet, se Figur 22. I sammanhanget bör nämnas att projektledarna kan ha tolkat enkätfrågan på olika sätt. Avsikten med frågan är att fånga hur många projekt som har lett till implementering och förvaltning av utvecklade projektresultat. Men vissa kan ha svarat på frågan utifrån huruvida de har dragit nytta av eller på annat sätt tagit hand om projektets resultat i ordinarie verksamhet.

Totalt är det 65 projekt som i enkäten uppgett att resultat tagits vidare. Från 2023 har projekten uppgett i slutrapporten vilken fas av innovationsprocessen de befinner sig i. Av de projekt som i slutrapporterna uppgett att de befinner sig i fas 4 "Implementering" och fas 5 "Spridning" och besvarat enkäten uppger en större andel, 78 procent, att resultat från projektet har tagits vidare och implementerats.

Som exempel på resultat som tagits vidare nämns i enkätens fritextsvar och i slutrapporterna främst konkreta resultat som implementering av nya produkter, tjänster och arbetssätt. Även andra typer av resultat som ökad kunskap eller förståelse för behov nämns i reflektioner kring lärdomar och effekter från projekt. Utifrån tillgängliga data går det inte att utläsa vilken eller vilka typer av resultat de som besvarat enkäten avsett, enkätfrågan kan som sagt tolkats på olika sätt. Enkätresultatet visar dock att nästan hälften av samtliga projektledare som besvarat enkäten, även de med projekt i tidiga faser av innovationsprocessen, ser att någon form av resultat från projekten tagits vidare.



Figur 22. Projektledarnas enkätsvar om huruvida projektet tagits vidare och implementerats i ordinarie verksamhet (n=144 projektledare).

Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

6.2 Möjliggörande faktorer för att ta resultat vidare och implementera

I följande avsnitt presenteras de möjliggörande faktorer som underlättat för projekten att ta vidare och implementera resultaten. Följande faktorer har identifierats i enkätsvar, slutrapporter och intervjuer:

- Förankring av projektet hos chef och ledning
- Förankring av projektet hos berörda medarbetare
- Involvering av framtida användare och andra relevanta aktörer
- Vikten av att utgå ifrån ett tydligt och klarlagt behov
- Innovationscoachernas kunskapsmässiga stöd och nätverk

Förankring av projektet hos såväl ledning som berörda medarbetare

Förankring av projektet hos både ledningen och berörda medarbetare lyfts i projektledarnas enkätsvar som en central framgångsfaktor för att resultaten ska kunna tas vidare och implementeras i verksamheten. Att projekten varit prioriterade hos ledningen har av ett flertal respondenter lyfts som helt avgörande, vilket också bekräftas i flera projektens slutrapporter. I en slutrapport nämns att det är "viktigt att ha stöd från högsta ledningen för att nå framtida nytta".

Att projektet är förankrat och prioriterat möjliggör avsättning av tid för utvecklingsarbetet, vilket nämns som en framgångsfaktor i flera slutrapporter. I enkätsvaren trycker flera projektledare även på att finansiering i sig är en avgörande faktor som gör det möjligt för chefer att godkänna att resurser avsätts till projektet. En projektledare uttrycker: "vi kunde få medel för att avsätta tid för att arbeta med projektet".

Direkt involvering av framtida användare

Direkt involvering av framtida användare i projektets utveckling samt insamling av synpunkter från behandlare och patienter främjar acceptans och användning, enligt enkätrespondenterna. Även i slutrapporterna betonas vikten av att berörda medarbetare uppfattar projektet som meningsfullt, känner engagemang och stöttar den utveckling projektet syftar till att uppnå. Ett tvärdisciplinärt arbete som involverar flera perspektiv, exempelvis från flera verksamheter i såväl utvecklingen som implementeringen, lyfts också som en viktig framgångsfaktor i både enkätsvaren och slutrapporterna. Att flera verksamheter är engagerade beskrivs skapa en gemensam kraft för implementeringen.

EXEMPEL FRÅN PROJEKT

Samarbete mellan flera verksamheter, involvering av slutanvändare

Projektledaren och projektdeltagare för ett projekt som utvecklade en modell för smittspårning beskriver att tätt samarbete mellan verksamheterna som deltog i projektet, särskilt slutanvändarna, varit en central framgångsfaktor för projektet. I projektet deltog flera verksamheter och enheter inom VGR. Projektledningen var lokaliserad på utvecklingsstaben medan projektmedarbetare arbetade på avdelningen för vårdhygien, som även är den enhet som tar emot resultaten. Dessutom var medarbetare från datauttagsenheten involverade och en extern konsult anlätades för att bygga modellen. Projektledaren beskriver att projektet präglades av tvärfunktionellt arbete där lösningar itererades tillsammans. Systemvetare och specialistsjuksköterska kopplades samman, vilket resulterade i ett ändamålsenligt slutresultat.

Utgå från ett tydligt behov

Att utgå från ett tydligt kartlagt behov ger goda förutsättningar för att ta resultaten vidare, enligt enkätsvar och slutrapporter. Projekten som är baserade på noggrant undersökta och uttryckta behov, samt klara och mätbara mål, har enligt enkätsvaren större chans att implementeras framgångsrikt. En respondent i enkäten uttrycker att "Behovet var tydligt undersökt och uttalat". Detta bidrar till att skapa förståelse och engagemang kring utvecklingen hos medarbetarna, enligt lärdomar från slutrapporterna. Enkätsvaren visar att ett tydligt kartlagt behov förstärks ytterligare som en möjliggörande faktor när behovsägare, såsom patientföreningar, är med och samverkar för att skapa förändring.

Tillgång till innovationscoacherna för inspiration, vägledning och kontaktnät

Slutligen lyfts innovationscoachernas inspiration, vägledning och kontaktnät som en viktig framgångsfaktor för implementering av projektresultat, vilket framgår både i enkätsvar och slutrapporter. I slutrapporterna framgår det exempelvis tydligt att, förutom att fungera som vägledare och inspirerande bollplank, har innovationscoachernas nätverk och kunskap om regionens olika stödfunktioner, såsom Koncernstab digitalisering (tidigare VGR-IT) och Koncerninköp, utgjort en viktig pusselbit för att komma vidare och lösa upp eventuella knutar.

6.3 Hinder för att ta resultat vidare och implementera resultat

I följande avsnitt presenteras de faktorer som i utvärderingen identifierats ha försvårat projektens implementering. Följande faktorer har identifierats i enkätsvar, slutrapporter och intervjuer.

- Brist på kunskap för att ta innovationsarbetet vidare
- Svårigheter att nå och få hjälp av stödfunktioner inom regionen

- Bristande stöd från ledning och berörda verksamheter
- Brist på uppföljning av resultat hämmar uppskalning av resultat

Brist på kunskap för att ta innovationsarbetet vidare

Enkätsvaren lyfter fram bristen på kunskap som ett betydande hinder för att kunna implementera och vidareutveckla projektets resultat. Många projektledare och projektmedarbetare arbetar antingen i vårdverksamheter eller är kliniskt verksamma medarbetare. I slutrapporterna beskrivs att de saknar kompetens inom områden som IT, upphandling eller juridik. Detta har lett till att projekten antingen fastnat eller försenats i väntan på att involvera sådan kompetens. Ett återkommande exempel på bristande kunskap är juridisk kompetens. Projekten har försenats betydligt, eller i vissa fall till och med stoppats, på grund av "juridiska hinder för att involvera patienter och närstående" (fritextsvar i enkäten) eller behovet av CE-märkning för medicintekniska produkter. Dessa exempel illustrerar hur avsaknaden av juridisk och medicinteknisk kompetens hos projektets medlemmar har lett till att man alltför sent försökt involvera juridisk eller medicinteknisk kompetens, vilket utgjort ett hinder.

Detta tycks inte vara ett hinder som har vuxit eller minskat över tid. Att hitta rätt kunskap tycks vara en utmaning oavsett om projektet har genomförts nyligen eller längre tillbaka i tiden. Det är dock viktigt att poängtera att problemet inte är bristande kunskap om innovationsprocess, utan snarare om specifik sakområdeskunskap som projektledaren saknar men som behövs för att ta innovationsarbetet vidare.

Svårigheter att få stöd från stödfunktioner

I slutrapporterna framkommer att flertalet projekt, utöver stödet från innovationscoacherna, även fått stöd från VGR:s stödfunktioner. Exempelvis lyfts Koncernstab digitalisering (tidigare VGR-IT), Koncerninköp, Stöd och behandling (en del av Koncernstab digitalisering) och jurister. Denna kontakt beskrivs som en uppskattad tillgång och avgörande för utvecklingen och implementeringen av projektens resultat. En enkätrespondent beskriver att "applikationen är färdig, men det var inte möjligt att integrera i sjukvårdens plattformar, journalsystem", vilket exemplifierar utmaningen att projekt riskerar arbeta fram lösningar som inte kan tas vidare om stödfunktioner inte involveras i tid.

Utmaningar som bristande kännedom om vilka kompetenser som finns att tillgå inom regionen och kunskap om möjligheten att få stöd, lyfts återkommande som ett hinder. Svårigheter att få kontakt med och tillgång till resurser från exempelvis VGR-IT (nuvarande Koncernstab digitalisering) är en annan utmaning som lyfts återkommande. Det bör här nämnas att projektledare i såväl enkät svar som slutrapporter och intervjuer hänvisar till VGR-IT även när det gäller projekt och kontakter efter omorganiseringen till Koncernstab digitalisering. Utifrån tillgängliga data går det inte att dra

EXEMPEL FRÅN PROJEKT

Utmaningar med utveckling av färdig produkt

I ett projekt var det betydligt svårare än väntat att utveckla en medicinteknisk produkt, vilket resulterade i att projektet inte nådde sina mål. Projektet fick initial finansiering för att utveckla en värmväxlare för barn med trakeostomi och testa den på målgruppen. En prototyp togs fram tillsammans med en civilingenjör, men på grund av höga kostnader kunde den aldrig testas på barnen. För att kunna kommersialisera produkten sökte projektet ytterligare finansiering, men ansökan blev inte beviljad. Krav på CE-märkning och andra processer gjorde det tydligt att det skulle bli för kostsamt att fortsätta. Även om det är möjligt att ta fram en prototyp med initial finansiering, är vägen till en färdig medicinteknisk produkt lång och resurskrävande. Projektledaren lyfter därför vikten av att tänka långsiktigt och väga in genomförbarheten i flera steg redan vid första ansökan

några slutsatser om beskrivna svårigheter minskat eller försvunnit i och med omorganisationen. Det går heller inte att dra slutsatsen att upplevda problem kvarstår eftersom de hänvisas till VGR-IT.

Av slutrapporterna framgår att en del fått mycket gott stöd, medan andra haft svårt att få stöd. Exempelvis beskrivs att implementeringen försenats på grund av att stödresurs från VGR-IT (numer Koncernstab digitalisering) inte tilldelats trots att beslut om stöd är fattat. Tekniska utmaningar kopplade till implementeringen, såsom bristande digital infrastruktur, lyfts fram både i enkätsvar och slutrapporter. Kontakten med stödfunktioner har varit avgörande, men ibland otillfredsställande då de upplevts som svåråtkomliga. En slutrapport nämner till exempel att personliga kontakter inom organisationen har varit avgörande. En annan projektledare beskriver hur de initialt haft svårt att nå fram, men att nämningen av Innovationsfonden förändrade situationen. Trots att många beskriver tillgången till och stödet från stödfunktionerna i positiva ordalag, återkommer också beskrivningar av dem som både en framgångsfaktor och ett hinder. Slutrapporterna belyser också utmaningarna för medarbetare som inte vanligen arbetar med utvecklings- och administrationsuppgifter, såsom upphandling eller fakturering. Detta medför en börda som upplevs påverka utvecklingsarbetet negativt.

Bristande stöd från ledningen och engagemang hos berörda verksamheter

Enkätsvaren och slutrapporterna visar att stöd från ledningen och engagemang hos berörda verksamheter är en framgångsfaktor. Samtidigt pekas bristande stöd från ledningen och bristande engagemang i de verksamheter där implementeringen ska ske ut som hinder.

I slutrapporterna framkommer att projekt ofta upplevs ta mer tid än planerat vilket kan medföra att förankring och engagemang påverkas under vägen. Ett bristande engagemang kan exempelvis yttra sig i form av brist på tid att lägga på implementeringen, att projektet inte är prioriterat. Detta beskrivs dels kunna bero på att verksamheter kommit olika långt i ett omställningsarbete. Det beskrivs även kunna grunda sig i en ovilja eller rädsla att ändra befintliga arbetssätt och rutiner.

EXEMPEL FRÅN PROJEKT

Svårt att få vårdens olika aktörer att samarbeta

Projektet visade hur svårt det kan vara att gå vidare när flera verksamheter inom vård och omsorg behöver samverka. Projektet genomförde en behovsanalys kring barn och unga med psykisk ohälsa i primärvården som bidrog till ökad förståelse inom ett komplext område, men trots tydligt identifierat behov och starkt engagemang framkom flera hinder. Ansvarsfrågor och oklarheter kring finansiering, särskilt i gränslandet mellan kommun och region, försvårade samarbetet. Även när viljan att samarbeta fanns, saknades ofta mandat och resurser. Just psykisk ohälsa hos barn är ett område som kan tänga många verksamheter så som skola, primärvård och socialstyrelse och ansvarsfördelningen är stundvis otydlig. Detta understryks av uttalanden som "vi ska inte göra kommunens jobb". Projektet visar tydligt hur utmanande det är att skapa förändring i en fragmenterad vårdstruktur.

Brist på uppföljning av resultat hämmar uppskalning av implementering

I fallstudieintervjuer med projektmedarbetare och resultatmottagare lyfts utmaningen att projektresultat inte sprids och implementeras i fler verksamheter. Detta medför att lösningar som kan skapa stort värde för patienter inte skalas upp och når upp till sin fulla potential. En orsak till att resultat inte skalas upp och implementeras i fler verksamheter uppges vara brist på uppföljning och utvärderingen av värdet som den utvecklade lösningen skapar. Utan uppföljning av resultat som konkret visar på värdeskapande nyttor och effekter tvekar verksamheter att ta in och implementera lösningen. I ett projekts slutrapport uttrycks exempelvis "Ingen öppenvårdsmottagning vill ta emot en

produkt som inte beforskats eller åtminstone utvärderats” i ett resonemang om kopplingen mellan innovation och forskning. I samma projekts slutrapport lyfts svårigheten att finna finansiering för forskning eller specifikt utvärdering av lösningar. I en annan slutrapport lyfts dock ett gott samarbete med VGR:s Grants Office för att få hjälp att finna nya möjligheter till finansiering. Detta tyder på att möjligheten att få stöd kopplat till identifiering av extern finansiering inte är allmänt känd hos projektledarna. I en fallstudieintervju lyfter respondenten en idé om att utvärdering bör kunna finansieras som ett steg i innovationsprocessen. En annan fallstudierespondent nämner också önskan om att kunna visa data på värden en lösning skapar och att de övervägt att söka medel för en uppföljning då förutsättningar inte finns att finansiera det inom den egna verksamhetens budget.

6.4 Resultatspridning inom VGR

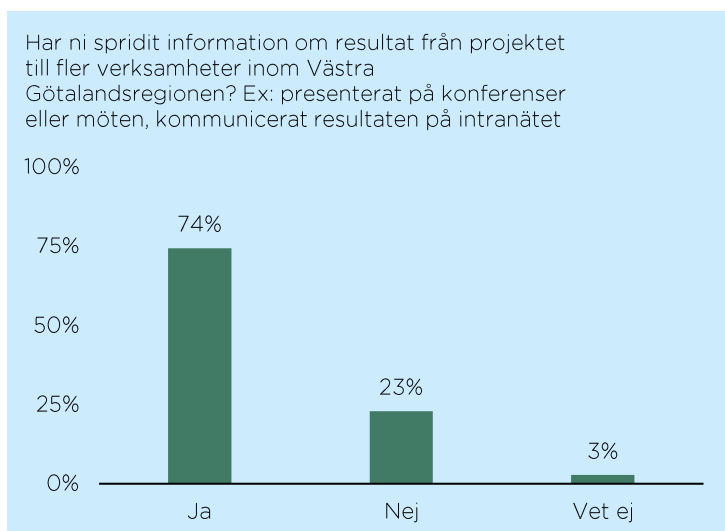
I enkäten har vi frågat projektledarna om de har spridit information om resultat från projektet till fler verksamheter inom Västra Götalandsregionen, till exempel presenterat på konferenser och möten, eller kommunicerat resultaten på intranätet. En klar majoritet (74 procent) av projektledarna som svarat på enkäten uppger att de har spridit resultaten inom VGR, se Figur 23.

I enkätsvaren och intervjuer med projektledarna framkommer att det oftast handlar om presentationer i olika typer av nätverk och vid träffar för berörda professioner, samt för andra liknande verksamheter inom VGR. Flera projektledare vittnar om att de har involverat medarbetare från andra liknande verksamheter i genomförandet av projektet och att det därför varit naturligt att också presentera och sprida resultaten till deras verksamheter.

EXEMPEL FRÅN PROJEKT

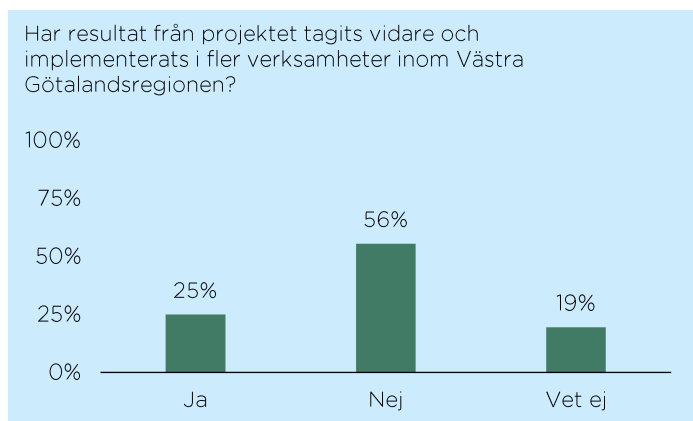
Regionala sammankomster skapar kännedom

Regionala sammankomster med enhetschefer för ätstörningsenheter inom VGR har spelat en avgörande roll för att skapa kännedom och intresse för en ny app som förbättrar behandlingen av ätstörningsbeteende. Dessa sammankomster har gett möjlighet att presentera idéerna bakom appen och skapa medvetenhet om dess potential. Resultatet är att samtliga ätstörningsenheter i regionen nu väntar på och efterfrågar appen för att kunna sluta använda papper. Efter slutförd utvärdering planeras en spridning inom VGR, först i den egna verksamheten och därefter till övriga enheter.



Figur 23. Spridning av resultat från projekten inom Västra Götalandsregionen (n=144 projektledare).
Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

En fjärdedel av projektledarna svarar i enkäten att resultat från projektet har tagits vidare och implementerats i fler verksamheter inom Västra Götalandsregionen, Figur 24. Merparten (56 procent) uppger att resultat inte implementerats i andra verksamheter, medan 19 procent är osäkra. Detta pekar på en viss regional spridning och implementering av resultaten från projekten. En trolig förklaringsfaktor till att inte fler projekt uppges ha lett till implementering i andra verksamheter inom Västra Götalandsregionen är sannolikt att många projekt befinner sig i de tidigare faserna av innovationsprocessen. I enkätens fritextsvar lyfts detta återkommande som förklaring. En annan trolig faktor är att flera projekt syftar till att utveckla lösningar för specifika specialiserade verksamheter, vilket medför att resultaten har en begränsad relevans för andra verksamheter inom Västra Götalandsregionen.

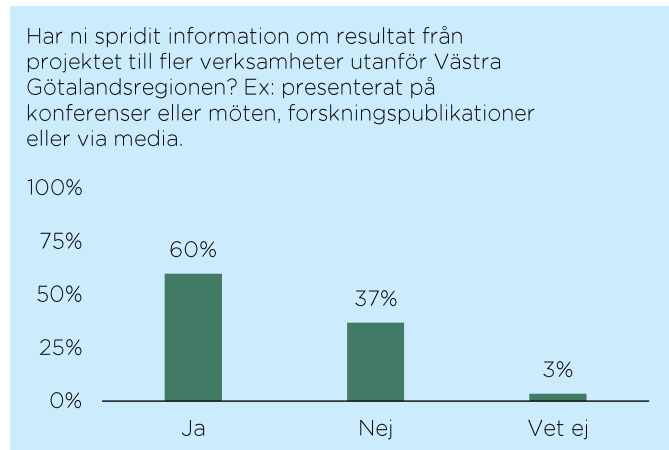


Figur 24. Implementering i fler verksamheter inom Västra Götalandsregionen (n=144 projektledare).
Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

6.5 Resultatspridning utanför VGR

I enkäten har projektledarna även fått en fråga om huruvida de har spridit information om resultat från projektet till verksamheter utanför Västra Götalandsregionen, till exempel genom konferenser och möten, forskningspublikationer eller media. Det är en relativt stor andel (60 procent) av projekt-

ledarna som svarat att de har spridit information om projektens resultat till fler verksamheter utanför regionen, se Figur 25. I enkätsvaren och intervjuer med projektledarna framkommer att flera av dem har presenterat sina resultat på nationella konferenser inom sin profession eller verksamhet. Flera har också fått besök av andra regioner eller besökt andra regioner för att informera om sitt projekt. I fallstudieintervjuer framkommer exempel på projekt där projektledaren berättar att de har kunnat använda resultat från innovationsprojektet till forskning som har publicerats i vetenskapliga artiklar etcetera.



Figur 25. Spridning av projektens resultat utanför Västra Götalandsregionen (n=144 projektledare).

Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

När det gäller implementering av projektresultaten i verksamheter *utanför* Västra Götalandsregionen uppger 13 procent av svarande att så har skett, se

Figur 26. Majoriteten (62 procent) har inte implementerat resultaten utanför regionen, medan en fjärdedel (25 procent) är osäkra. I fritextssvar från enkäten framkommer att en anledning till att resultat inte spritts utanför regionen är att produkterna kräver CE-märkning för extern spridning och att detta inte varit möjligt att göra.

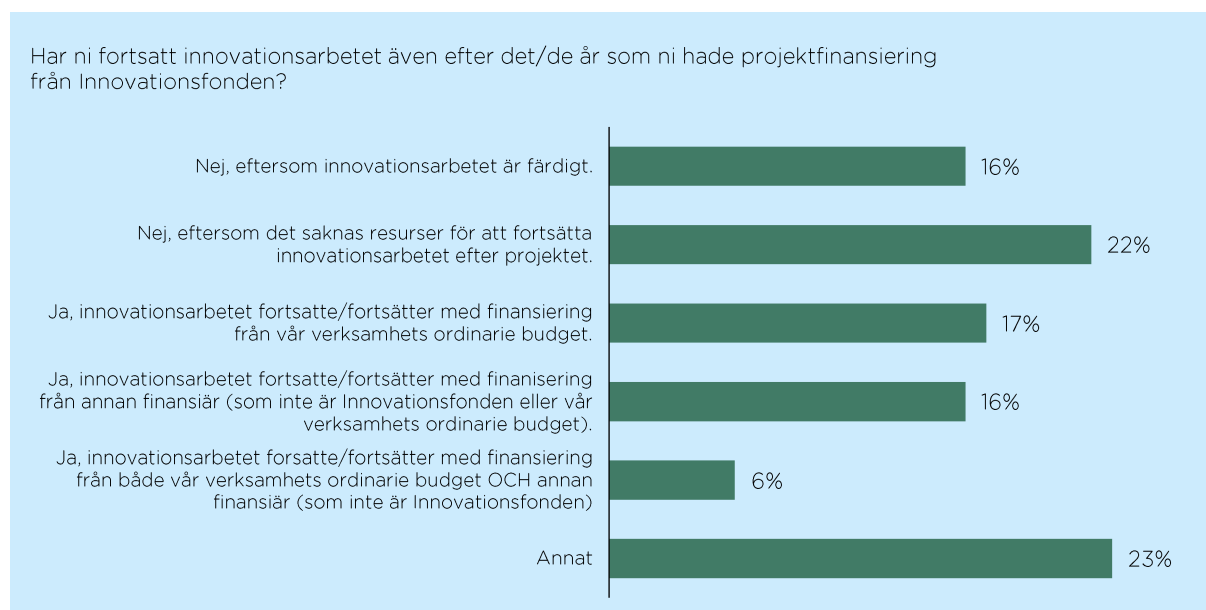
Av de projektledare som svarat på enkäten och i slutrapporter angett att projekten befinner sig i fas fyra eller fem uppger 28 procent (n=18) att deras resultat spritts till och implementerats i andra regioner. Det indikerar att projekt som nått implementering inom VGR även i större utsträckning har spritt och implementerat resultat i andra regioner. Exempel på resultat som spritt och implementerats även i andra regioner är olika former av "skolor" som utgör ett stöd i behandlingen, exempelvis den digitala smärtskolan som har spritts både inom regionen och till flera andra regioner.



Figur 26. Implementering i fler verksamheter utanför Västra Götalandsregionen (n=144 projektledare).
Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

6.6 Fortsatt finansiering efter projektet

Av de projektledare som besvarade enkäten uppger drygt en fjärdedel (27 procent, motsvarande 39 projekt) att de vid tiden för utvärderingen fortfarande fick finansiering från Innovationsfonden, se Figur 27. Bland de resterande 73 procent (105 projekt) som inte längre fick finansiering från Innovationsfonden vid tiden för utvärderingen, uppger 16 procent att projekten är avslutade för att de är färdiga. Ungefär en femtedel (22 procent, det vill säga 23 projekt) svarar att de behövt avsluta innovationsarbetet på grund av bristande resurser. Det framgår inte i enkätsvaren vilken typ av resurser som saknats. Vissa projektledare har i fritextsvaren angett att de har sökt fortsatt finansiering men ännu inte fått stöd, eller att de planerar att söka stöd igen.



Figur 27. Projektledarnas enkätsvar: Har ni fortsatt innovationsarbetet även efter det/de år som ni hade projektfinansiering från Innovationsfonden? (n=105 projektledare som svarat "Nej" på frågan "Har ni projektfinansiering från Innovationsfonden just nu?").

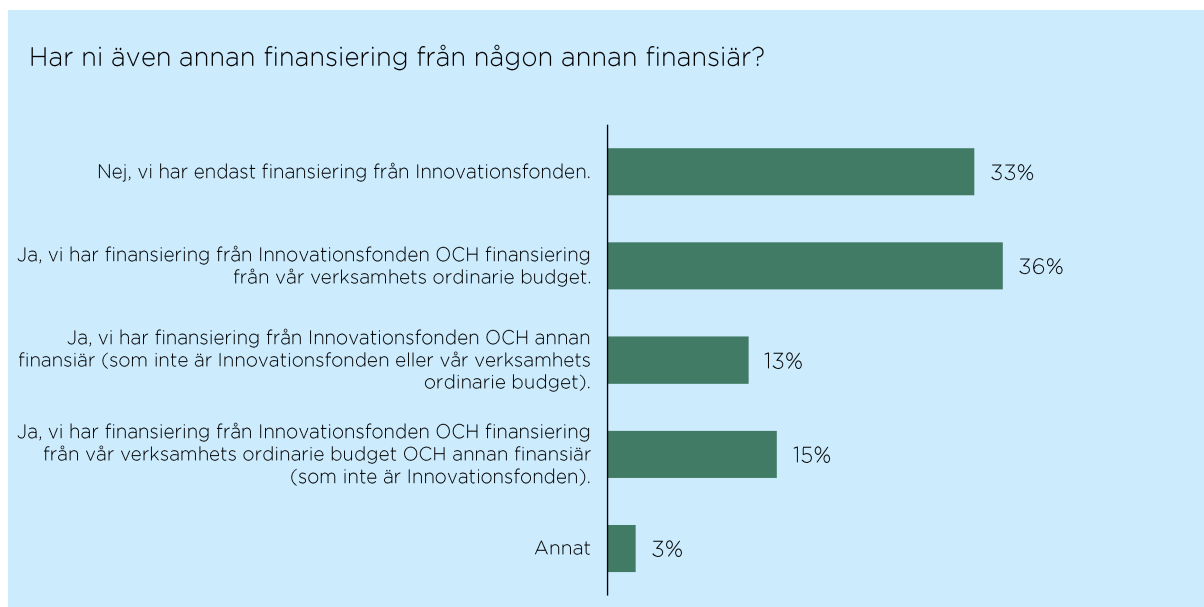
Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

Bland de övriga projekten som inte längre får finansiering från Innovationsfonden, uppger 39 procent (41 projekt) att de har fortsatt innovationsarbetet med finansiering från andra håll. 17 procent uppger att arbetet finansierats inom verksamhetens ordinarie budget, medan 16 procent uppger att de fått finansiering från en annan finansiär. Ytterligare 6 procent uppger att de finansierat det fortsatta projektarbetet både med stöd från en annan finansiär och den ordinarie budgeten. De 23 procent som svarat annat har i fritextsvar fått beskriva vad annat avser. I fritextsvaren framgår att det i denna grupp återfinns projekt som avslutats av andra anledningar än brist på finansiering, exempelvis att verksamheten stängts ned, att projektledaren bytt jobb eller att arbetet kört fast och inte upplevts komma vidare. Det finns även projekt som vid svarstillfället inte var aktivt men som uppgav att de

avsåg fortsätta framöver antingen genom att söka medel igen hos innovationsfonden eller annan typ av finansör. Någon uppgav även att de fortsatta utan finansiering men i långsamt tempo

Projektledarnas enkätsvar indikerar att fortsatt finansiering utanför verksamhetens ordinarie budget har stor betydelse för att kunna driva innovationsarbetet vidare efter Innovationsfondens projektfinansiering.

Av de projekt som vid tidpunkten för utvärderingen fortfarande får finansiering från Innovationsfonden uppger 33 procent att deras projekt endast har finansiering från Innovationsfonden, se Figur 28. Ungefär en tredjedel (36 procent) uppger att de finansierar projektet med både medel från Innovationsfonden och verksamhetens ordinarie budget, medan 28 procent uppger att de även får medel från andra finansörer. Av fritextsvaren från enkäten framgår att de som får externa medel erhåller dessa från flera olika källor, inklusive statliga stimulansmedel och forskningsanslag från regionala och lokala FoU-medel. Ett projekt har även fått stöd från Nationell Högspecialiserad Vård, kopplat till ett nationellt uppdrag inom vården. Samtidigt lyfts utmaningar kring begränsade anslag fram, där enskilda projektledare har behövt anpassa sina lönekostnader eller arbeta utöver avsatt tid för att uppnå projektmålen.



Figur 28. Projektledarnas enkätsvar: Har ni även annan finansiering från någon annan finansör? (n=39 projektledare som svarat "Ja" på frågan "Har ni projektfinansiering från Innovationsfonden just nu?").

Källa: Rambolls enkät till projektledare av beviljade projekt, genomförd februari 2025.

7 Innovationsfondens måluppfyllelse

I det här kapitlet bedömer vi Innovationsfondens måluppfyllelse. Vi besvarar följande frågor:

- I vilken utsträckning har Innovationsfondens syfte och mål nåtts?
- Hur väl svarar Innovationsfondens resultat mot VGR:s övergripande strategier?

Innovationsfondens syfte är utgångspunkten för vår bedömning av måluppfyllelsen. Syftet med Innovationsfonden är att **”öka verksamheters förmåga att identifiera och agera utifrån förändringsbehov och stimulera innovation i Västra Götalandsregionen”**. Som tidigare konstaterats finansierar Innovationsfonden många projekt i tidigare faser av innovationsprocessen. Detta motiveras av att bred kunskap och erfarenhet av innovationsarbete skapar en organisation som är redo att utvecklas och ta emot nya lösningar och för att **skapa innovationskultur inom VGR**. Möjlighet till utvecklingsarbete förväntas också skapa en **attraktiv arbetsgivare**.

Genom att även finansiera projekt i senare faser av innovationsprocessen ska Innovationsfonden bidra till **hållbar användning av VGR:s resurser**, att skapa förutsättningar för implementering samt att skapa värde för patient och organisation.

7.1 Uppnådda mål och syften

Vi bedömer att Innovationsfondens syfte och mål delvis har uppnåtts. Det är visserligen osäkert om Innovationsfonden har ökat verksamheternas förmåga att identifiera förändringsbehov, men fonden har bidragit till ökad förmåga att agera utifrån förändringsbehov. Vi ser också att Innovationsfonden har stimulerat innovation och bidragit till att skapa en innovationskultur i VGR. Enligt vår bedömning har Innovationsfonden haft en blygsam inverkan på arbetsgivarens attraktivitet och i viss mån bidragit till hållbar användning av VGR:s resurser. Våra bedömningar beskrivs närmare i följande avsnitt.

Innovationsfondens förmåga att identifiera förändringsbehov

Utifrån vad som framkommit i utvärderingen bedömer vi att det inte är möjligt att tydligt svara på om Innovationsfonden har ökat verksamheters förmåga att identifiera förändringsbehov. Det grundar sig framför allt på att vi inte vet hur förmågan såg ut innan Innovationsfonden startade och vi har inom ramen för utvärderingen heller inte kunnat fastställa att den förmågan har ökat tack vare Innovationsfonden. Det är dock tydligt att medarbetare inom VGR – eller åtminstone de som söker finansiering från Innovationsfonden – har en stark förmåga att se och formulera behov inom sin respektive verksamhet. Det faktum att antalet ansökningar till Innovationsfonden har ökat sedan 2021 kan tyda på att medarbetarna har ökat sin förmåga att identifiera förändringsbehov. Men det kan också bero på att fler känner till Innovationsfonden och att det uppfattas som en god möjlighet att få driva innovationsprojekt. Det finns inga indikationer på att förmågan att identifiera förändringsbehov kommer att minska, inte heller efterfrågan på Innovationsfondens medel. Att antalet ansökningar till Innovationsfonden har ökat varje år sedan 2021 pekar i stället mot en viss ökad efterfrågan på finansiering från Innovationsfonden.

Innovationsfondens bidrag till förmåga att agera utifrån förändringsbehov

Vi bedömer att Innovationsfonden har bidragit till att öka verksamheters förmåga att agera utifrån förändringsbehov. Att det har skett en förflyttning här tack vare Innovationsfonden motiveras av att det är flertalet projektledare som, i både enkät, intervjuer och slutrapporter, beskriver att det inte hade varit möjligt att agera på identifierade behov och utmaningar om de inte hade haft finansiering

från Innovationsfonden. Vidare tycks Innovationsfondens innovationscoacher ha bidragit till förmågan att agera – att få verksamheter och medarbetare att ta ett behov från idé till att starta och komma vidare i innovationsprocessen. Exempelvis lyfts en ökad förståelse för och kunskap om innovationsarbete som lärdomar i ett flertal slutrapporter. Samtidigt är det också många projektledare som vittnar om att de kanske inte hade vågat påbörja innovationsarbetet om de från början hade vetat hur mycket arbete och engagemang som hade krävts för att komma i mål.

Innovationsfondens förmåga att stimulera innovation

Enligt vår bedömning är det tydligt att Innovationsfonden har stimulerat innovation i Västra Götalandsregionen genom att finansiera cirka 300 projekt. Många av dessa projekt hade troligen inte kunnat genomföras utan finansiering från Innovationsfonden. Utifrån vad som framkommit i utvärderingen kan vi se att det finns utmaningar i gränsdragningen mellan innovationsprojekt och forskningsprojekt respektive ordinarie verksamhetsutveckling. I intervjuer med projektledare, projektmottagare och projektdeltagare framkommer att det inte alltid är tydligt vad som är innovation, forskning eller ordinarie verksamhetsutveckling.

Vi har i utvärderingen stött på flera projekt som fått finansiering från Innovationsfonden och som även är knutna till eller genomförs i samarbete med forskningsprojekt. Vi förstår att samarbeten mellan innovationsprojekt och forskningsprojekt uppmuntras av Innovationsfonden, eftersom det kan gynna båda innovationen och forskningen. Utifrån projektens slutrapporter och intervjuer med projektledare ser vi indikationer på att resultat från forskningsprojekt inte alltid tas vidare i innovationsarbete. Frågan har inte undersökts närmare i den här utvärderingen, men vi ser en viss risk att Innovationsfonden finansierar projekt som bidrar till framför allt forskning, snarare än i innovation i VGR. Det kan finnas behov av att tydliggöra hur resultat från forskningsprojekt som får finansiering från Innovationsfonden ska nyttiggöras i fortsatt innovationsarbete.

Det finns också tydlig koppling mellan innovationsprojekt och ordinarie verksamhetsutveckling. I några fallstudier har vi stött på projekt där projektledare eller projektmedarbetare pekar på att det är gråzon mellan vad som betraktas som innovation respektive ordinarie verksamhetsutveckling. I intervjuer med projektledare och projektdeltagare lyfts bland annat att Innovationsfonden har finansierat flera projekt som utvecklar stöd och behandlingsprogram inom 1177. Dessa projekt uppskattas av både verksamheter och patienter. Projekten betraktas som innovationsprojekt eftersom de utvecklar stöd- och behandlingsprogram för nya patientgrupper, vilket definieras som "innovation". Men med tanke på hur många liknande projekt som har genomförts så är innovationshöjden tämligen låg och det kan, enligt vår bedömning, diskuteras om inte detta i stället bör betraktas som ordinarie verksamhetsutveckling. Problemet är dock att det oftast saknas finansiering för att bedriva den typen av utvecklingsarbete inom ordinarie verksamhetsbudget.

Innovationsfondens bidrag till att skapa en innovationskultur i VGR

Vår bedömning är att Innovationsfonden har bidragit till att skapa en innovationskultur i VGR. Finansieringen från Innovationsfonden har gjort det möjligt för projekt att genomföras men Innovationsfonden har också bidragit med insikter om HUR man på bästa sätt bör arbeta med innovation. Det är många projektledare som lyfter att innovationsprocessen har varit viktig för att skapa en struktur för arbetet.

Utvärderingen visar också att Innovationsfonden har bidragit till ökad förståelse för värdet av att ta in flera perspektiv i utvecklings- och innovationsarbete. I både enkät, slutrapporter och intervjuer med projektledarna framkommer att många har, tack vare innovationsprojekten, insett vikten av att inkludera och involvera olika aktörer, verksamheter, intressen och perspektiv i sina projekt. Det är också många som pekar på vikten av att detta sker tidigt i innovationsprocessen.

Innovationsfondens inverkan på arbetsgivarens attraktivitet

Vi bedömer att Innovationsfonden i viss mån bidragit till att göra VGR till en attraktiv arbetsgivare, men att andra faktorer (som ligger utanför Innovationsfonden) är mer avgörande för attraktiviteten. I vår enkät till projektledare var det 26 procent projektledarna som instämde eller instämde helt i att projektet lett till en attraktivare arbetsplats. Det kan jämföras med andra typer av effekter, som till exempel kompetenshöjning hos medarbetarna och medarbetarnas stolthet över verksamheten, som fler projektledare skattar högre i enkäten. I projektens slutrapporter och intervjuer med projektledarna lyfts dessa andra typer av effekter, snarare än effekter på arbetsgivarens eller arbetsplatsens attraktivitet. Frågan har inte undersökts närmare i den här utvärderingen, men vi bedömer det som troligt att det är andra faktorer som framför allt påverkar arbetsgivaren och arbetsplatsens attraktivitet, särskilt inom hälso- och sjukvården. Generella faktorer som exempelvis resursättning, schemaläggning, lön och förmåner, samt karriärs- och utvecklingsmöjligheter, har troligen stark påverkan på attraktiviteten.

Innovationsfondens bidrag till hållbar användning av VGR:s resurser

Enligt vår bedömning har Innovationsfonden bidragit till en hållbar användning av VGR:s resurser genom att projektresultat har implementerats i ordinarie verksamhet. Vi kan konstatera att omkring hälften (45 procent) av projektledarna (n=144) uppger i enkäten att resultat från deras projekt har tagits vidare och implementerats i ordinarie verksamhet, se avsnitt 6.1. Dessutom kan vi utifrån slutrapporter och enkätsvar se att framför allt en stor andel av projekt i fas 4–5 uppger att resultat från projekten implementerats i ordinarie verksamhet, vilket talar för att dessa projekt har bidragit till hållbar användning av VGR:s resurser. I sammanhanget bör även nämnas att många beviljade projekt är i tidigare faser och har ännu inte lett till implementerbara resultat. Det är även rimligt att, utifrån innovationslogik, anta att flera av dessa projekt heller inte kommer nå de senare faserna av innovationsprocessen.

Med ännu bättre uppföljningsdata om projektens effekter på längre sikt hade det sannolikt varit enklare att också bedöma projektens påverkan på resursanvändningen. Detta gäller primärt projekt i fas 4–5 eftersom det är dessa projekt som kan förväntas bidra till hållbar resursanvändning. Samtidigt är det också viktigt att lyfta att Innovationsfonden har begränsad rådighet över projektens (långsiktiga) effekter i termer av hållbar resursanvändning, eftersom det finns en rad hinder för implementering som Innovationsfonden har svårt att påverka, se avsnitt 6.3.

7.2 Innovationsfonden i relation till regionala strategier

Enligt vår bedömning ligger Innovationsfonden i linje med prioriteringar i *Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021–2030* och *Strategi för omställningen av hälso- och sjukvården 2023–2027*. Innovationsfonden knyter tydligt an till de prioriteringar och prioriterade områden som anges i strategier. Vi uppfattar dock att det operativa genomförandet av Innovationsfonden har en relativt svag koppling till VGR:s strategier, vilket innebär att strategiska prioriteringar inte har varit styrande för vilka projekt som Innovationsfonden finansierat. Våra bedömningar beskrivs närmare i följande avsnitt.

Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021–2030

Vi bedömer att Innovationsfonden ligger i linje med VGR:s prioriteringar i *Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021 – 2030* (RUS). En av fyra långsiktiga prioriteringar som beskrivs i strategin är att **stärka innovationskraften**, vilket handlar om ”att nyttiggöra kunskap och utveckla idéer med potential att både skynda på omställningen och skapa värde i privat och offentlig sektor.” **Hälsa och life science** pekas ut som ett av fem områden av särskilt stor betydelse för regionens konkurrenskraft

och tillväxtpotential när det gäller att stärka innovationskraften. Vidare lyfts att strategin ska stärka förutsättningarna för innovativ omställning och hållbar utveckling inom de utpekade fem områden.

Det är tydligt att Innovationsfonden knyter an till och bidrar till den prioritering i RUS som handlar om att stärka innovationskraften. Det är också tydligt att Innovationsfondens syfte och de resultat som projekten genererar ligger i linje med den riktning och de prioriteringar som lyfts i RUS. Vår bedömning är att Innovationsfonden är ett verktyg för att både stärka förutsättningarna för innovativ omställning och hållbar utveckling inom området hälsa och life science, i enlighet med RUS.

Strategi för omställningen av hälso- och sjukvården 2023–2027

Vår bedömning är att Innovationsfonden ligger i linje med VGR:s *Strategi för omställningen av hälso- och sjukvården 2023–2027*. Strategin anger fem delområden där det behövs insatser för omställningens samlade genomförande: 1) Nära vård, 2) Prioritering, 3) Digitalisering, 4) Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning, samt 5) Barnuppdraget. Inom varje delområde anger strategin prioriteringar som ska kompletteras med regionövergripande planer för genomförandet.

Vi bedömer att Innovationsfonden och dess syfte knyter an till de fem delområdena i strategin eftersom Innovationsfonden finansierar projekt som på olika sätt kan bidra till att realisera de prioriteringar som anges i strategin. Tre exempel på prioriteringar där vi bedömer att projekt som finansieras av Innovationsfonden kan bidra:

- *"Delaktighet: Potentialen i den enskildes kraft och förmåga att hantera sin egen hälsa, en av vårdens viktigaste resurser, ska komma till full användning genom personligt anpassat stöd och personcentrerat arbetssätt."* (Delområde Nära vård)
- *"Utvecklingen av digitala tjänster prioriteras för de områden där digitalisering kan göra mest nytta, samtidigt som utrymme behöver finnas för innovativa initiativ. Ordnad process för urval, utveckling, utvärdering och införande används."* (Delområde Digitalisering)
- *"Metoder för utveckling av personcentrerat arbetssätt som en grund för effektiva sammanhållna vårdprocesser förfinas, särskilt för patienter med komplexa behov."* (Delområde Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning)

Koppling till strategier i det operativa genomförandet av Innovationsfonden

Vi uppfattar att det operativa genomförandet av Innovationsfonden har en relativt svag koppling till VGR:s strategier, vilket innebär att strategiska prioriteringar inte har varit styrande för vilka projekt som Innovationsfonden finansierat. Ända sedan Innovationsfonden startade har arbetet med Innovationsfonden bedrivits utifrån ett underifrån-perspektiv ("bottom-up"), vilket kan benämnas som medarbetardriven innovation. Det är medarbetare och verksamheter inom VGR som själva identifierar behov eller utmaningar och söker finansiering från Innovationsfonden för att lösa behoven. Det har resulterat i en stor bredd av projekt inom många verksamheter och områden. Innovationsfonden genomför generella utlysningar utan några särskilda inriktningar eller teman. I intervjuer med fondansvariga framkommer att de under de senaste åren har diskuterat möjligheterna att göra mer riktade utlysningar inom utvalda områden, till exempel nära vård, som är prioriterade inom VGR. Än så länge har inga sådana riktade utlysningar genomförts.

8 Slutsatser och rekommendationer

I det här kapitlet presenterar vi utvärderingens slutsatser och våra rekommendationer till Innovationsplattformen inför det fortsatta arbetet med Innovationsfonden.

8.1 Projekt i flera faser inom en bredd av verksamheter

Utvärderingar visar att Innovationsfonden har finansierat en stor bredd av projekt sedan starten av Innovationsfonden. Alla dessa cirka 300 projekt har initierats och drivits av medarbetare inom VGR utifrån deras egna engagemang och vilja att utveckla verksamheten. Innovationsplattformen har sedan starten utvecklat och förfinat sitt sätt att arbeta med projekten och stötta de medarbetare som genomför projekten. De tydligaste exemplen på detta är innovationsprocessen och innovations-coacherna. Innovationsprocessen har skapat struktur för VGR:s innovationsarbete, enskilda projekt och verksamheter som vill arbeta med innovation. Genom att erbjuda projekten innovationscoacher har Innovationsplattformen också hittat sätt att praktiskt stötta och vägleda projekten genom innovationsprocessen. Detta är något som lyfts fram som mycket positivt av projektledare i enkäter, slutrapporter och intervjuer.

I utvärderingen har det framkommit att det finns utmaningar i att följa projektens väg genom innovationsprocessen. Det handlar framför allt om att det saknas data om i vilken fas som projekten befinner sig och hur de förflyttar sig i innovationsprocessen. I dagsläget vet vi att många projekt befinner sig i tidiga faser, men vi kan inte säkert säga hur många det rör sig om eller om det har förändrats sig över tid. Genom mer tillförlitliga data om projekten och faserna skapas bättre förutsättningar för att följa upp och utvärdera projekten. Det blir också enklare att göra avvägningar kring vilka typer av projekt (i vilka faser) som ska beviljas och få överblick över hur Innovationsplattformen och andra stödfunktioner i VGR på bästa sätt kan och bör stötta projekten i olika faser.



Rekommendation: Förbättra strukturer för att samla data om ansökningar och projekt

Vi rekommenderar Innovationsplattformen att förbättra sina strukturer för att samla in data om både ansökningar och beviljade projekt inom Innovationsfonden. Det handlar till exempel om att inte låta sökande/projektledare på egen hand bedöma vilken fas de befinner sig i. Innovationsplattformen bör också kvalitetssäkra bedömningen av respektive projekts fas både inför projektstart och efter projektavslut. Det finns även behov av att enkelt kunna följa vilka delprojekt som hör till respektive projekt för att därigenom följa hur projekten rör sig genom innovationsprocessen.

8.2 Medarbetardriven innovation står i fokus

Innovationsfonden arbetar med medarbetardriven innovation där det är medarbetare (i dialog med ansvarig verksamhetschef¹⁶) som identifierar och tar initiativ till projekt att finansiera med hjälp av Innovationsfonden. Samtidigt kan vi konstatera att det operativa genomförandet av Innovationsfonden har en relativt svag koppling till strategier eller prioriteringar för utvecklingen av hälso- och

¹⁶ Innovationsfonden ställer krav på att ansvarig verksamhetschef godkänner projektansökan innan den skickas in.

sjukvården inom VGR. Med detta menar vi att strategiska prioriteringar inte har varit styrande för vilka projekt som Innovationsfonden valt att finansiera. Flera projekt knyter visserligen an till strategier, men utlysningar eller prioriteringar av ansökningar har inte gjorts med utgångspunkt i strategier.

En fråga för framtiden är om Innovationsfonden ska fortsätta "låta tusen blommor blomma" eller gå mot att bevilja projekt utifrån strategiska prioriteringar. Det finns fördelar med båda vägvalen som är värda att beakta. Genom att finansiera många projekt i tidiga faser och låta medarbetarna styra behoven är det möjligt att stimulera innovationskulturen brett inom organisationen för att höja innovationskompetensen. Genom att rikta utlysningarna är det möjligt att finansiera fler projekt inom vissa prioriterade utmaningsområden och därigenom knyta projekten (och Innovationsfonden) tydligare till VGR:s strategier. Genom att tidigt knyta projekten till strategiska prioriteringar är det också enklare att förankra projekten på ledningsnivå och därigenom förenkla implementeringen. Just förankring på ledningsnivå är en viktig möjliggörande faktor för att lyckas ta projekten vidare och implementera resultaten i ordinarie verksamhet. Det kan även förenkla kontakt med och tillgång till resurser från stödfunktioner då projekten som finansieras i större utsträckning går i linje med prioriteringar hos stödfunktionerna.



Rekommendation: Styr portföljen så att det finns både bredd och strategi

Vi rekommenderar Innovationsplattformen att styra portföljen så att den innehåller både medarbetardriven innovation (som idag) och projekt som svarar mot strategiska prioriteringar inom hälso- och sjukvården i VGR. Vi ser att det finns ett värde av att fortsätta finansiera projekt som är "fritt" initierade av medarbetarna och verksamheterna utifrån de behov som de ser i verksamheten. Men för att säkra Innovationsfondens relevans utifrån hälso- och sjukvårdens gemensamma utmaningar bör Innovationsfonden även avsätta viss del av tilldelade medel till mer riktade utlysningar inom strategiskt prioriterade områden. Det motiveras framför allt av att tydligare koppling till strategier förväntas underlätta för projektens genomförande och i förlängningen av tillvaratagande och implementering av projektens resultat.

8.3 Kringliggande strukturer avgörande för implementering

Utvärderingen visar att centrala faktorer som påverkat projektens förutsättningar för implementering av projektresultat är brist på kompetens eller tillgång till stöd inom områden som IT, upphandling eller juridik. Samtliga av dessa områden är exempel på viktiga systemperspektiv kopplat till en produkt eller tjänst. Projektledare lyfter både exempel på arbete som stannat upp och resultat som inte kunnat implementeras på grund av att dessa områden inte kunnat adresseras eller att de har adresserats för sent. Det är tydligt att projekt antingen behöver denna specifika sakområdeskompetens inom teamet eller få tillgång till den via stödfunktioner. Det tyder på att projekten behöver arbeta brett och ta in flera aspekter för att lyckas och gå hela vägen till färdig implementering. Med andra ord behöver de arbeta utifrån ett systemperspektiv där kringliggande strukturer så som infrastruktur, regelverk och förvaltning beaktas i relation till den produkt eller tjänst som utvecklas.



Rekommendation: Stötta projekt i senare faser att beakta systemperspektiv

Vi rekommenderar Innovationsplattformen att stödja projekten i fas 3-5 att beakta systemperspektiv. Det kan till exempel handla om att sökande redan i ansöknings-skedet ombeds resonera kring behovet av olika typer av kunskaper och stöd (utifrån ett systemperspektiv) för att kunna fullfölja innovationen. Genom att säkerställa att projekt som finansieras i fas 3-5 även ligger i linje med stödfunktionernas strategier och prioriteringar kan projekten troligen få bättre förutsättningar att få hjälp från stödfunktioner. Det är också viktigt att projektens tidsplaner medger förutsättningar att anpassa projektgenomförandet till stödfunktionernas tillgänglighet. Det kan även handla om att innovationscoacherna stöttar projekt i hur de kan och bör hantera utmaningar kopplat till kunskap inom IT, upphandling eller juridik. För att "nå i mål" krävs att det finns en kringliggande struktur som möjliggör för implementering i ordinarie verksamheter.

8.4 Effektutvärdering möjliggör för uppskalning

Vi konstaterar att Innovationsfonden finansierar en mängd projekt i olika faser av innovationsprocessen. Enligt vår bedömning är det möjligt att definiera lämpliga parametrar (med utgångspunkt i Innovationsfondens syfte) för att följa upp och utvärdera projekt i alla faser av innovationsprocessen. Alla finansierade projekt förväntas dock inte leda till implementerbara resultat och kan därmed inte följas upp och utvärderas utifrån den typen av förväntade resultat. Fokus för uppföljning av konkreta nyttor och värden bör därför ligga på projekt i fas 4-5. Uppföljning av effekter av projekten i framför allt fas 4-5 är relevant för Innovationsfonden dels för att synliggöra vilka värden Innovationsfonden bidrar till, dels för att öka förutsättningarna för uppskalning av projektsresultaten.

Utvärderingen visar att en typ av hinder för implementering som projekt stöter på är oviljan från verksamheter att ta in och implementera resultat som saknar tydlig utvärdering. Att goda projektsresultat inte sprids och omsätts medför att värdet inte fullt når ut till patienterna. Genom att säkerställa att projekt i senare faser följer upp och utvärderar sina resultat, som del i implementeringsarbetet, kan stärka förutsättningarna för spridning av resultat och implementering i fler verksamheter.



Rekommendation: Tydliggör vikten av effektutvärdering i senare faser

Vi rekommenderar Innovationsplattformen att tydliggöra vikten av effektutvärdering av implementerade resultat från projekt i fas 4-5. Innovationsplattformen kan skapa tydliga strukturer för utvärdering, till exempel genom förslag och exempel på hur utvärderingar kan göras utifrån olika ambitionsnivåer. Det kan även vara lämpligt att vidareutveckla innovationsprocessen med en tydlig fas för utvärdering för att dels ge projekt möjlighet att söka medel specifikt för utvärdering, dels signalera vikten av utvärdering. Att kunna visa projektens och deras resultats effekter är värdefullt i relation till framtida uppföljning och utveckling av Innovationsfonden. Det bidrar till att synliggöra flera av de värden som Innovationsfonden skapar. Att säkerställa evidens kopplat till projektsresultat är också förutsättningsskapande för spridning och uppskalning av projektsresultat. Det bör även kunna bidra till en ökad utväxling av Innovationsfondens finansiering och Innovationsfondens mål om att bidra till hållbar användning av VGR:s resurser.

Bilaga 1. Enkät till projektledare

Vilka aktörer eller verksamheter var/är involverade i genomförandet av projektet?

- (1) Patienter
- (2) Närstående
- (3) Kommunal vård och omsorg
- (4) Primärvård
- (5) Öppenvårdsmottagning
- (6) Slutenvårdsavdelning
- (7) Företag
- (8) Innovationsstödjande aktör, t.ex. science park eller inkubator
- (9) Civilsamhällesaktör, tex. patientförening, intresseorganisation eller religiös/andlig organisation
- (10) Andra verksamheter _____

Projektets genomförande

I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om genomförandet av ert projekt?

Projektet arbetar/har arbetat med att...

Utveckla teknik eller produkter. Ex: bildstöd för dietister, digitala vårdmöten.	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*
Utveckla arbetssätt och rutiner. Ex: hantering av labbsvar, samverkan mellan professioner vid behandling.	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*
Lösa frågor kopplat till förvaltning av projektnytt efter projektet. Ex: finansiering, resurssättning, ansvar, underhåll.	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*
Utveckla infrastruktur kopplat till vårt koncept. Ex: lagrings- och arkiveringssystem eller test- och träningsmiljöer.	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*
Lösa regulatoriska frågor kopplat till vårt koncept. Ex:	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*

regler för upphandling, Patientdatalagen, och Regional riktlinje för egentillverkning av medicintekniska produkter.

Utveckla normer, kultur eller värderingar kopplat till vårt koncept. Ex: normer kring patientinvolvering eller synen på fördelning av arbetsuppgifter.

1 = Instämmer inte alls

2 3 4 5 = Instämmer helt

För tidigt att säga*

Utveckla gärna dina svar.

Projektets resultat och effekter

I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om projektets resultat? Projektet har resulterat i...

Utvecklad teknik eller produkter. Ex: bildstöd för dietister, digitala vårdmöten.	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Utvecklade arbetssätt och rutiner. Ex: hantering av labbsvar, samverkan mellan läkare och fysioterapeut för behandling av smärtproblematik.	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Utvecklade aspekter kopplat till förvaltning av projektresultat. Ex: finansiering, resurssättning, ansvar, underhåll.	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Utvecklad infrastruktur kopplat till vårt koncept. Ex: Säker videokonferensplattform, lagrings- och	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej

arkiveringssystem eller test- och träningsmiljöer.

Utvecklade regulatoriska aspekter kopplat till vårt koncept. Ex: Lokala och regionala riktlinjer.	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
---	-------------------------------	---	---	---	-----------------------	-------------------------	--------

Utvecklade normer, kultur eller värderingar kopplat till vårt koncept. Ex: normer kring patientinvolvering eller synen på fördelning av arbetsuppgifter.	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
--	-------------------------------	---	---	---	-----------------------	-------------------------	--------

*Välj svarsalternativet "För tidigt att säga" om projektet genomförs just nu och det är för tidigt att säga om resultaten i fråga kommer att uppstå.

Utveckla gärna dina svar.

I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden om projektets effekter? Projektet har bidragit till...

Ökad effektivitet/produktivitet i verksamheten	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Kostnadsbesparingar	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Ökad patientnöjdhet	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Ökad patientsäkerhet	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Ökad tillgänglighet för patienter	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Ökad personcentrering	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej

Bättre samverkan mellan verksamheter inom Västra Götalandsregionen	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Attraktiv arbetsplats	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Kompetenshöjning hos medarbetarna	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej
Medarbetarna känner stolthet över verksamheten	1 = Instämmer inte alls	2	3	4	5 = Instämmer helt	För tidigt att säga*	Vet ej

*Välj svarsalternativet "För tidigt att säga" om projektet genomförs just nu och det är för tidigt att säga om effekterna i fråga kommer att uppstå.

Utveckla gärna dina svar.

Har projektet lett till några icke planerade resultat eller effekter? Om ja, vilka?

Implementering av projektresultat i den egna verksamheten

Har resultat från projektet tagits vidare och implementerats i din ordinarie verksamhet?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Vet ej

Hur används resultaten idag inom din ordinarie verksamhet?

Ge gärna exempel på teknik, arbetssätt eller rutiner etc som har förbättrats eller införts tack vare projektet.

Vilka var de huvudsakliga faktorerna som möjliggjorde implementering av projektresultat?

Vilka faktorer utgjorde de huvudsakliga hindren för eller försvårade implementering av projektresultat?

Resultatspridning från projektet

Har ni spridit information om resultat från projektet till fler verksamheter inom Västra Götalandsregionen? Ex: presenterat på konferenser eller möten, kommunicerat resultaten på intranätet

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Vet ej

Till vem/vilka och på vilket sätt har ni spridit information om resultat från projektet till fler verksamheter inom Västra Götalandsregionen?

Har resultat från projektet tagits vidare och implementerats i fler verksamheter inom Västra Götalandsregionen?

(1) Ja

(2) Nej

(3) Vet ej

Utveckla gärna dina svar.

Har ni spridit information om resultat från projektet till fler verksamheter utanför Västra Götalandsregionen?

Ex: presenterat på konferenser eller möten, forskningspublikationer eller via media.

(1) Ja

(2) Nej

(3) Vet ej

Till vem/vilka och på vilket sätt har ni spridit information om resultat från projektet till verksamheter utanför Västra Götalandsregionen?

Har resultat från projektet tagits vidare och implementerats i verksamheter utanför Västra Götalandsregionen?

(1) Ja

(2) Nej

(3) Vet ej

Utveckla gärna dina svar.

Fortsatt innovationsarbete efter projektet

Har ni projektfinansiering från Innovationsfonden just nu?

(1) Ja

(2) Nej

Har ni fortsatt innovationsarbetet även efter det/de år som ni hade projektfinansiering från Innovationsfonden?

(1) Nej, eftersom innovationsarbetet är färdigt.

(2) Nej, eftersom det saknas resurser för att fortsätta innovationsarbetet efter projektet.

(3) Ja, innovationsarbetet fortsatte/fortsätter med finansiering från vår verksamhets ordinarie budget.

(4) Ja, innovationsarbetet fortsatte/fortsätter med finansiering från annan finansiär (som inte är Innovationsfonden eller vår verksamhets ordinarie budget).

(6) Ja, innovationsarbetet fortsatte/fortsätter med finansiering från både vår verksamhets ordinarie budget OCH annan finansiär (som inte är Innovationsfonden)

(5) Annat: _____

Utveckla gärna dina svar.

Har ni även annan finansiering från någon annan finansiär?

(1) Nej, vi har endast finansiering från Innovationsfonden.

(2) Ja, vi har finansiering från Innovationsfonden OCH finansiering från vår verksamhets ordinarie budget.

(3) Ja, vi har finansiering från Innovationsfonden OCH annan finansiär (som inte är Innovationsfonden eller vår verksamhets ordinarie budget).

(4) Ja, vi har finansiering från Innovationsfonden OCH finansiering från vår verksamhets ordinarie budget OCH annan finansiär (som inte är Innovationsfonden).

(5) Annat: _____

Utveckla gärna dina svar.

Övriga kommentarer

Har du några övriga tankar eller synpunkter på Innovationsfonden? Dela gärna med dig.

Bilaga 2. Fördelning av projekt

Tabell 4. Andel av ansökningar per unika projekt respektive beviljade unika projekt, fördelat per förvaltning för projektåren 2019–2024.

Förvaltning	Andel av beviljade unika projekt	Andel av ansökningar per unika projekt	Antal ansökningar per unika projekt	Antal beviljade unika projekt
Sahlgrenska Universitetssjukhuset	48,3%	47,0%	241	85
Närhälsan	8,5%	11,9%	61	15
Södra Älvsborgs sjukhus	9,7%	6,6%	41	17
Regionhälsan	10,8%	7,2%	37	19
Sjukhusen i Väster	6,3%	5,5%	28	11
NU-sjukvården	2,8%	5,5%	28	5
Skaraborgs sjukhus	7,4%	5,1%	26	13
Primärvård Privata	1,1%	5,1%	26	2
Folktandvården Västra Götaland	3,4%	4,1%	21	6
Övrigt	1,7%	2,1%	14	3
Summa	100 %	100 %	523	176

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Tabell 5. Andel av inkomna respektive beviljade ansökningar från unika projekt, fördelat per projektledarens utbildningsbakgrund för projektåren 2019–2024.

Utbildning	Andel av beviljade unika projekt	Andel av ansökningar per unika projekt	Antal ansökningar per unika projekt	Antal beviljade unika projekt
Läkarexamen	22,2%	23,3%	122	39
Sjuksköterskeexamen	19,3%	14,7%	77	34
Psykologexamen	8,0%	6,9%	36	14
Fysioterapeutexamen	6,3%	5,4%	28	11
Logopedexamen	4,0%	2,1%	11	7
Arbetssterapeutexamen	2,3%	1,5%	8	4
Ortopedingenjörsexamen	2,3%	1,5%	8	4
Dietistexamen	1,1%	0,8%	4	2
Tandhygienistexamen	0,0%	0,4%	2	0
Apotekarexamen	0,0%	0,6%	3	0
Tandläkarexamen	0,0%	1,1%	6	0
Högskoleexamen	21,6%	19,3%	101	38
(ingen uppgift)	13,1%	22,4%	117	23
Summa	100 %	100 %	523	176

Källa: Projektdata från Innovationsfonden, Rambolls bearbetning.

Bright
ideas.
Sustainable
change.

RAMBOLL