

Vitbok om innovationer och verksamhetsutveckling inom hälso- och sjukvården

Hur vill vi ha det? Hur är det nu? Hur gör andra? Vad behöver vi göra nu och i framtiden?




NORRBOTTENS
LÄNS LANDSTING

LANDSTINGSDIREKTÖRENS STAB

Regionala enheten

För mer information

Norrbottens läns landsting

971 89 LULEÅ

www.framtidenssjukvard.se

Begreppet vitbok

Grönböcker och vitböcker är en metod för att brett och öppet diskutera och utveckla ett område. Metoden används ofta inom EU.

En grönbok innehåller kunskapsunderlag och goda exempel som inspiration. Det är en gemensam plattform att utgå från.

Grönboken diskuteras brett i organisationen. En vitbok tar fasta på underlaget och bearbetar synpunkter från diskussionerna. I vitboken konkretiseras idéer om hur man kan gå vidare med frågan med förslag till lösningar.

Nästa steg blir beslut på politisk nivå och på verksamhetsnivå så att lösningar integreras i styrdokument, handlingsplaner och rutiner.



Innehåll

- 2 Begreppet vitbok
- 5 Förord

- 6 **BAKGRUND**
- 7 Landstingets utmaningar
- 8 Begreppet innovation
- 8 Landstingets metod för att utveckla ett hållbart innovationssystem
- 9 Bakgrund: Sammanfattning från grönboken
- 9 Hur har andra gjort?
- 9 Landstingets reaktioner och diskussioner utifrån Grönboken

- 11 **INNOVATIONSPOLICY**
- 12 Ledningens viljeinriktning
- 13 Kultur/attityd
- 13 Regelverk

- 14 **HUR GÖR VI NU? VERKSAMHETENS GENOMFÖRANDE**
- 15 Början till en kartläggning – nuvarande metoder och forum för utveckling i landstinget
- 15 Utvecklingsenheten
- 15 Verksamhets- och processutvecklare
- 15 Utvecklingsforum
- 15 Arbetsplatsträffar
- 16 Teamträffar
- 16 Förbättringsmetoder
- 16 FoU-enheten
- 16 eHealth Innovation Centre (EIC)
- 16 Projektet Hälsa, innovationer och tillväxt
- 16 Projektet Innovationsluss Norr
- 17 **Hur kan landstinget skapa stödsystem som gynnar innovation?**
- 18 Idélotsar
- 18 Metoder för idébedömning
- 19 Implementering
- 19 Resurser att nyttja

- 20 **BILAGA**
- 21 Förslag till nationell policy

FÖRORD

Välkommen att delta i diskussionen

UTVECKLINGSMETODEN med först grönböcker och sedan vitböcker är flitigt använd inom EU men är ny för oss inom landstinget. Med den här metoden vill vi skapa en öppen diskussion och en gemensam plattform att utgå från. Frågor som ska behandlas och beslutas kan på det här sättet bli bättre genomlysta, mer förankrade och rikare på kreativa lösningar från olika håll i vår stora organisation.

Vi behöver bli bättre på att uppmuntra och ta till vara innovationer för att lösa framtidens utmaningar inom hälso- och sjukvården i Norrbotten. *Grönbok vård av idéer* var första steget. Den var ute på öppet samråd 10 februari till 31 maj 2011. Vitboken har producerats med grönboken och samrådet som underlag och den är öppen för diskussion från 1 december 2011 till 31 mars 2012.

Hälsa är ett tillväxtområde som har fått ökad tyngd som ett strategiskt utvecklingsområde, både nationellt och internationellt. Landstinget inser behovet och är en av ägarna i projektet Innovationssluss Norr. I projektet kombineras kunskap om våra processer med kunskap om affärsutveckling. Det stärker hälso- och sjukvården som tillväxtområde i Norrbotten.

Landstinget är en av flera aktörer i ett regionalt samspel där forskning, samhälle och näringsliv ingår. Landstingets

medarbetare har hög kompetens och det finns stor utvecklingspotential om man frigör kreativitet och kraft i utvecklingen av innovativa idéer. Det behöver vi bli bra på för att klara av utmaningarna med den demografiska, den tekniska och den medicinska utvecklingen samt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Tillsammans kan vi lyfta hälsa som en tillväxtbransch med stark innovationskraft, både för att göra vår egen verksamhet så bra som möjligt för så många som möjligt, men också för att skapa affärer nationellt och internationellt. Det är bra om landstingets medarbetare kan få framgång och göra affärer med sina innovationer.

Du är välkommen att kommentera vitboken på www.framtidenssjukvard.se. Vi välkomnar alla synpunkter men efterfrågar särskilt konkreta förslag på lösningar som gynnar innovationer och en innovativ kultur. Vi ser gärna att det arrangeras diskussioner på länets sjukhus och dessa kommer då att annonseras via sedvanliga kanaler. Du kan också skriva till oss: Norrbottens läns landsting, Vitbok om innovationer, dnr 497-11, 971 89 Luleå.

Kent Ögren, landstingsstyrelsens ordförande
Gunnar Persson, tf landstingsdirektör

BAKGRUND



Landstingets utmaningar

DET PÅGÅR EN strukturomvandling på flera plan och det medför stora utmaningar för landstinget.

1. Befolkningens sammansättning, den demografiska utmaningen: Norrbottens befolkning minskar, andelen äldre ökar och andelen unga minskar. Sjukdomsbilderna blir allt mer komplexa eftersom vi lever längre. Det betyder att hälso- och sjukvården kommer att ta allt mer av våra gemensamma resurser i anspråk.
2. Allt mer är möjligt: Forskning och utveckling inom diagnostik, medicin och teknik öppnar många möjligheter. Det är en utmaning att utveckla praktiken så att alla medborgare får likvärdig tillgång till hälso- och sjukvård anpassat efter deras behov. Det är också en utmaning att i förebyggande syfte hjälpa människor att ändra sin livsstil för att gynna hälsa och undvika vårdbehov.
3. Konkurrens: Landstingets verksamheter konkurreras ut i ökande grad, både från ett patientperspektiv och från ett rekryteringsperspektiv.

Landstingets medarbetare har djup fackkunskap och tillsammans har vi överlappande, kompletterande kompetens både som yrkesmänniskor och privatpersoner. Människor vill utvecklas och bidra till utveckling. Kreativitet behöver utrymme och uppmuntran för att växa. I landstingets "Utvecklings- och samverkansavtal"¹ står det att "Alla medarbetares kompetens och kreativitet tas tillvara

som en grund för verksamhetsutvecklingen." Att utveckla former för detta ingår alltså i arbetsuppgifterna.

För att möta utmaningarna är kontinuerlig verksamhetsutveckling absolut nödvändig. Många små förbättringar i det dagliga arbetet. Men det räcker inte. Vi måste också bli bättre på att ta de större kliven. Vi måste bli bra på innovation. Med detta menas att titta på problem från en ny vinkel, tänka nytt, hitta på lösningar, produkter, metoder och rutiner men också att applicera andras beprövade lösningar inom våra verksamhetsområden. Vi behöver kommunicera och utbyta erfarenheter över divisionsgränserna för att skapa nya idéer. Det dagliga förbättringsarbetet ska rulla på som vanligt och fortsätta att utvecklas. Med stegvisa, kontinuerliga förbättringar nyttiggörs innovationerna och blir praktiska rutiner. Med rätt metoder blir de dessutom brett tillgängliga i länet, inom alla divisioner där de kan göra nytta.

Vi behöver även bli bättre på att se helheten och driva frågor som berör flera divisioner. I en divisionaliserad organisation är det en utmaning. Samtidigt är det mellan divisionerna som vi återfinner de största organisatoriska innovationerna. En lösning som visat sig fungera bra inom en division bör inte stanna där, den ska spridas och nyttiggöras även i den övriga verksamheten. För dessa frågor behöver huvudansvaret förtydligas.

Mot denna bakgrund har landstinget startat en diskussion om hur vi kan gynna innovationer och en innovativ kultur.

¹ <http://insidan.nll.se>. Sök: Utvecklings- och samverkansavtal

Begreppet innovation

EN INNOVATION kan vara både en metod och en produkt. Det är något nytt, eller en radikal förändring, som börjar användas. Innovationsprocessen är den process som börjar med en idé och slutar med en innovation.

Även om metoden/produkten används inom andra områden kan den vara ny inom landstingets verksamhet.

OECDs definition: Resultatet av en innovationsprocess kan vara nya framgångsrika produkter (varor eller tjänster) eller processer (organisatoriska eller tekniska).

En innovation kan vara²:

- En ny vara eller tjänst
- En ny process eller metod för att producera en vara eller tjänst
- Ett nytt sätt att organisera arbetet, affärsverksamheten eller relationerna med externa aktörer
- En ny marknad eller nya sätt att nå och kommunicera med kunder och användare på marknaderna
- Nya kompetenser, resurser eller material

En innovation är ett språng, en radikal förändring/förbättring/nyhet till skillnad från det kontinuerliga, dagliga förbättringsarbetet. Det handlar om att bryta mönster och göra helt nya saker, eller att göra gamla saker på ett nytt sätt. För att en innovation framgångsrikt och hållbart ska kunna implementeras krävs att det dagliga förbättringsarbetet fungerar. Först då kan innovationer omsättas i rutiner och bli tillgängliga för alla som behöver dem.

För att skapa engagemang och delaktighet i innovationsarbetet behöver begreppet innovation förtydligas brett i organisationen. Om det upplevs som otydligt blir det svårt att bygga upp intresse, struktur och rutiner för innovationsprocessen.

Ordet innovation behöver konkretiseras för att vara användbart. Skillnaden mellan ett förbättringsförslag och en innovation behöver bli tydligare.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Ta fram en exempelsamling på nll.se som konkretiserar begreppet innovation och visar vad innovationer i vården kan vara. Exempelsamlingen ska visa produkter, tjänster och metoder i bild och text.
- Upprätta en vandringsutställning med innovationsexempel från Sverige och andra länder.

Landstingets metod för att utveckla ett hållbart innovationssystem

INNOVATIONER SOM SPRÅNG i utvecklingen är helt nödvändiga för att landstinget ska klara de utmaningar vi står inför. Men hur ökar vi innovationsförmågan hos oss själva och varandra, och hur gör vi det lättare för nytänkande idéer att utvecklas till tjänster, metoder och produkter? Att skapa ett innovationssystem som är effektivt och hållbart kräver engagemang och förankring brett i organisationen. Därför har den frågan blivit först ut i landstinget med en metod för intern dialog och utveckling som baseras på grönbok och vitbok.

Parallellt med detta har landstinget varit med och startat projektet Innovationsluss Norr som arbetar med tre spår:

- Etablera en innovationsstruktur i regionen som omfattar landsting, kommuner samt befintliga innovationsaktörer och företag. Denna struktur blir ett nav som hanterar kommersialisering av nya idéer, produkter och tjänster inom hälso-/ sjukvård-/ och omsorg samt utgör en ingång till detta system för befintliga företag i regionen.
- Ge personal inom hälso-, sjukvård och omsorg möjligheter att utveckla sina idéer till en marknadsfärdig produkt eller tjänst.
- Hjälpa små och medelstora regionala företag med ingångar i hälso-/sjukvårds- och omsorgssystemet.

Projektet Innovationsluss Norr är ett samarbete mellan Norrbottens läns landsting och Region Västerbotten och Almi Nord med stöd från EU:s Regionala utvecklingsfond.

Landstingets grönbok ”Vård av idéer” publicerades i februari 2011. Den handlade om innovation och tillväxt inom hälso- och sjukvård. Den byggde på avhandlingar, böcker, webbplatser, rapporter och annat material som presenterar forskning om innovation, rekommendationer och bra lösningar.

Grönboken var föremål för öppet samråd under perioden 10 februari till 31 maj 2011. Webbplatsen www.framtidenssjukvard.se var öppen för kommentarer och diskussionsseminarium arrangerades på sjukhusen i Gällivare, Kalix, Sunderbyn, Kiruna och Piteå. Seminarierna arrangerades tillsammans med kommun, näringsliv och intresseföreningar på orten. Till seminarierna kom

² <http://www.regeringen.se/sb/d/14440/a/170341>

5-39 personer, seminariet i Kiruna ställdes in på grund av att ingen anmält sig. Vid de övriga träffarna var engagemanget stort, oavsett antalet deltagare.

Grönboken har också funnits tillgänglig på www.framtidenssjukvard.se och haft öppna kommentarsfält.

En relativt liten grupp medarbetare har deltagit i diskussionerna men de som varit med har varit mycket aktiva. Det är önskvärt att ännu fler medarbetare deltar nästa gång. Synpunkterna som kommit fram har ofta formulerats som behov, mer sällan som lösningar.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Utveckla metoderna/formerna för grönboks- och vitboks-diskussioner så att de omfattar fler medarbetare, fördjupar diskussionen och ger fler konkreta förslag.

Bakgrund: Sammanfattning från grönboken

INFORMATIONSSAMLINGEN i grönboken *Vård av idéer våren 2011* pekar på att en uppmuntrande organisationskultur gynnar innovation. Nyttänkande och innovationer måste ses som en angelägen del i arbetet för alla.

Det behövs ett ramverk för innovationsprocessen och ett regelverk för innovationer. Ledarskapets roll på alla nivåer blir att undanröja hinder för samarbete och innovation. Att skapa väl fungerande innovationsprocesser som gör att medarbetarna behåller glädje och intresse för att utveckla idéer är en central uppgift för landstingets chefer.

I rapporten ”Måste innovationer vara av metall? Att tänka om och skapa nytt i kommuner, landsting och regioner”, från Sveriges kommuner och landsting, presenteras fem nyckelfaktorer som främjar kreativitet och innovationsförmåga:

- Skapa goda förutsättningar för nyttänkande
- Gör det tankemödan värt
- En innovation behöver inte vara av metall
- En innovation behöver inte vara storslagen
- Det finns hjälp att hämta utanför arbetsplatsen

Eftersom innovationer utvecklas i nätverk och relationer så behöver det stöttas och organiseras. Vissa relationer behöver byggas från början och kreativa mötesplat-

ser för människor som inte har naturliga mötesplatser behöver skapas. Förtroende och tillit är en viktig ingrediens och därför kan vissa relationer behöva stärkas. Det behövs ett aktivt kunskaps- och kompetensutbyte mellan olika professioner.

Verksamheten behöver samordna kreativa mötesplatser och utbilda kontaktpersoner.

Hur har andra gjort?

På Danderyds sjukhus finns DS Innovation, en enhet som tar emot personalens idéer och hjälper till att omvandla dem till metoder och produkter. DS Innovation fokuserar på medicintekniska lösningar. Först skrivs ett sekretessavtal med idégivaren, därefter går en styrgrupp igenom idén innan den analyseras av DS Innovation. De idéer som kvalificerar sig blir föremål för avtal om rättigheter och ersättning, vidare utveckling och eventuellt patent och försäljning.

I Region Skåne finns en tvärsektoriell innovationsgrupp som både tar emot och söker upp idéer och idébärare. Gruppen validerar och utvärderar idéer med hjälp av temagrupper med expertis från olika förvaltningar. Idéer som har stor kommersiell potential överläts till Innovator Skåne AB. Idéer av förbättrings- och utvecklingskaraktär förverkligas inom Region Skånes Utvecklingscentrum eller ansvarig verksamhetschef.

Karolinska sjukhuset har ”förändringsagenter” från olika verksamheter och yrkeskategorier. De lotsar och stöttar sina kollegor i kreativa möten, seminarier och mentorskap.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Utred möjligheten att bilda ett utvecklingsbolag som hjälper till i kommersialisering.

Landstingets reaktioner och diskussioner utifrån Grönboken

Informationsinsamlingen i grönboken och diskussionerna utifrån den skriften bildar en grund för förslagen och vägvalen i vitboken.

Det deltagarna vid diskussionsmötena inom landstinget främst ville ha var mer information om hur andra praktiskt har gått till väga för att starta en innovationsverksamhet och hur de har lyckats.

En fråga var om de som kommer med idéer brukar vilja starta företag eller sälja/överlåta idén till någon annan samt vilket yrke innovatorerna brukar ha. DS Innovation

på Danderyds sjukhus delade med sig av sina erfarenheter. Där vill de flesta innovatörer arbeta kvar inom vården och överlåter eller säljer därför sin idé. Många uppfinnare är undersköterskor men innovationer kommer från alla personalkategorier. Idégivare får ersättning/uppmuntran i någon form.

Det framkom ett klart behov av att skapa en tydlig process för hantering av idéer och utveckling av innovationer inom Norrbottens läns landsting. Medarbetarna efterlyser en struktur för innovation. De menar att det ska vara tydligt och känt till vem man ska vända sig med en innovativ idé. Deltagarna ansåg också att det är viktigt att låta processen ta tid, starta i liten skala och känna sig för.

” Det borde finnas en vidareprocess om hur vi slussar vidare idéer till antingen kommersialiserbara eller verksamhetsnytt.

Medarbetarna efterfrågar också en process för att hantera förfrågningar, idéer och innovationer från omgivningen (företag, universitet, kunder/patienter). Vikten av öppenhet poängteras både mot företag och samarbetsparter men också mot patienter och anhöriga. Samarbete är bra och Norrbottens läns landsting kan lära sig av företag hur de arbetar med innovationer.

” Hur ska vi samarbeta med andra exempelvis, EIC, CMTF och innovationsslussen?

” Systematiska möten med patienter och andra utanför ”professionen” behövs för att upptäcka var det finns störst potential för förbättringar för dem.

Det är viktigt att uppmuntra innovation genom att premiera idébärare på olika sätt. Den interna kulturen är viktig för att idébärare ska dela med sig av innovativa idéer, här inräknas både kulturen mellan arbetskamrater och i ledarskapet. Deltagarna funderade också på vilket stöd det finns från landstingets ledning för att arbeta med innovationer.

” Viktigt att ta om hand om de personer som vågar tänka nytt – hur gör vi med dem?

” Vi behöver komma bort från divisionstänkandet/stupprörstänkandet och lära oss processtänkande till exempel av LKAB för att komma igång med en ännu bättre utveckling.

” Ge oss möjligheter att snabbt testa nya utmaningar

Värderingen av innovationsidéerna behöver vara kompetent och kreativ. Den eller de personerna som tar emot idéer ska kunna bedöma idéhöjd och nytta, och huruvida idén är verksamhetsnyttig och/eller kommersialiserbar.

” Vi (MT) ser många gånger möjligheter till innovationer i de verksamheter som vi har som kunder. Det borde finnas möjlighet att utveckla dessa.

INNOVATIONSPOLICY



Ledningens viljeinriktning

EN ”POLICY” kan sägas vara en avsiktsförklaring med riktlinjer för att styra många beslut åt samma håll.

Innovationspolicyn är grunden för att visa ledningens vilja och engagemang i frågan, utveckla innovationssystemet och upprätthålla en innovativ kultur. Landstingets innovationspolicy behöver därför tydliggöra att innovationsfrämjande arbete ingår i verksamhetens uppdrag.

Det finns för närvarande ingen innovationspolicy för Norrbottens läns landsting. Det som finns är landstingsstyrelsen beslut den 5 maj 2011:

Rättigheter till innovationer för den anställda vid Norrbottens läns landsting

För att på ett lättförståeligt sätt lösa äganderätsfrågan för landstingets anställda föreslås att Norrbottens läns landsting antar en liknande praxis som Västerbottens läns landsting har beslutat beträffande äganderätten till innovationer. Detta resulterar i nedanstående tabell för personal vid Norrbottens läns landsting.

Arbetsgivarens insats (tid/ pengar) Arbetsgivarens anspråk

Omfattande	Nyttjanderättsavtal
Begränsad	Inga

I de fall nyttjanderättsavtal skrivs har dessa en begränsning i tid och omfattning, samtidigt som det innebär att landstinget åtar sig att vara referens och arrangera demonstrationer. Det sistnämnda är ofta en viktig del

i marknadsföringen av den nya produkten och ett sätt för innovatören att testa sin produkt på marknaden. Nyttjanderättsavtal tecknas mellan parterna i de fall landstingets insats varit omfattande i tid och pengar. Avtalets löptid och omfattning begränsas i en separat överenskommelse mellan parterna.

Förslag till beslut

Landstingsstyrelsen föreslås fatta följande beslut: Förslaget till rättigheter till innovationer för anställda vid Norrbottens läns landsting fastställs.

Beslut

Enligt beslutsförslaget.

Diskussionen fortsätter. Vad som menas med ”omfattande” och ”begränsad” i beslutets formulering diskuteras i skrivande stund och äganderätsfrågan är inte slutgiltigt avgjord. Oavsett utgången i de diskussionerna behöver policyn vidareutvecklas för att fungera som inspirerande och styrande dokument.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Innovationsarbete ska ingå i landstingets uppgift och vara ett prioriterat område. Det formuleras i styrdokumentet.
- Formulera en innovationspolicy med tydlig viljeinriktning och med en strategi för innovationer.

Kultur/attityd

UTGÅNGSPUNKTEN är att alla har något att bidra med och att samverkan är en framgångsfaktor för innovation. I landstingets Utvecklings- och samverkansavtal är en av de grundläggande värderingarna:

” *Alla medarbetares kompetens och kreativitet tas tillvara som en grund för verksamhetsutvecklingen.*

Innovation förutsätter kreativitet och handlingskraft, en förmåga att få något att ändra riktning, att hitta och utveckla nya angreppssätt. Kreativitet och aktivitet uppmuntras i miljöer som tillåter personer att ta risker, att tänka själva och vara nyskapande, kreativa och handlingskraftiga.

Den högsta ledningen har stor betydelse för att skapa och utveckla en kreativ, innovativ kultur, liksom ledarskapet på alla nivåer. Det behövs tydliga spelregler som klargör att samverkan och innovation inte bara är önskvärt utan även prioriterat.

Idéer skapas och utvecklas när människor möts. Det är lättare att berätta om sin idé för en kollega än för en person som upplevs som utomstående. I innovationssystemet ska vi därför tänka brett och se till att det finns många medarbetare i verksamheten som söker upp och tar emot idébärare. Vi kallar dem idélotsar. De har olika professioner och de har intresse och kompetens för att värdera idéer i första ledet, rådgöra med divisionens samordnare och lotsa idébäraren rätt i innovationssystemet.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Innovationsarbete ska ingå i landstingets uppgift och vara ett prioriterat område. Det formuleras i styrdokumentet.

Regelverk

EN INNOVATIONSPOLICY innehåller dels viljeinriktningen men också regler kring innovationer.

Lagen om Arbetstagares uppfinningar säger att arbetsgivaren äger uppfinningen men att idégivaren bör få en skäligen ersättning. Som anställd är man skyldig att anmäla en presumtiv innovation till sin arbetsgivare om den faller inom arbetsgivarens verksamhetsområde. Lagen gäller både kommun- och landstingsanställdas patenterbara uppfinningar, men det finns gott om utrymme för arbetsgivaren att formulera egna regler. De flesta landsting har en generös grundinställning och har av sagt sig rätten till medarbetares uppfinningar och innovationer eftersom de vill uppmuntra fler till att berätta om och utveckla sina idéer.

Många idéer utvecklas till innovationer som används i den egna verksamheten, en del idéer kan också utvecklas genom att starta företag. Flera landsting har omformulerat riktlinjerna för anställdas bisysslor så att de är mer öppna och flexibla.

Region Skåne har tagit fram en ersättningsstrategi som tydliggör möjligheten till skäligen ersättning utifrån fem grundförutsättningar, allt från ekonomisk ersättning till fri brev om att arbetsgivaren inte kommer att ställa några anspråk på innovationen.

I Rapporten ”Förslag till nationella riktlinjer för innovationsrättigheter i vården”, som beställdes av Delegationen för klinisk forskning, finns förslag till nationell policy. Många landsting har valt att göra denna policy i sin helhet till sin egen. Se bilaga. Rapporten i sin helhet finns på www.framtidenssjukvard.se.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Innovationspolicyn kompletteras med ”Nationella riktlinjer för innovationsrättigheter i vården”, och dessa görs till landstingets regler och beslutas av landstingsfullmäktige. Se bilaga.
- Fastställ ersättningsgrundande kriterier för belöning till idégivare.

HUR GÖR VI NU?
VERKSAMHETENS
GENOMFÖRANDE



Början till en kartläggning – nuvarande metoder och forum för utveckling i landstinget

INNOVATIONSSYSTEMET är ett samlingsord för alla de personer eller funktioner som på olika sätt kan hjälpa till att stödja och utveckla en innovativ idé. Det kan vara rådgivare, finansiärer, inspiratörer, lotsar mm. Eftersom landstingets medarbetare självklart är kreativa och har uppfinningsrika idéer redan nu så finns det ett innovationssystem i och kring Norrbottens läns landsting även om det inte är kartlagt. Det finns olika vägar för en idébärare att gå för att vidareutveckla sin idé.

Det kan finnas behov av att mer noggrant identifiera och kartlägga alla forum och funktioner i det nuvarande innovationssystemet, internt och externt samt relaterat till hälsosektorn, och studera om och hur innovationssystemet nyttjas. Sammanställningen nedan av landstingets funktioner, metoder och forum för förbättringsarbete är en början men den kan kompletteras och fördjupas. Vad/vilka i organisationen gynnar kreativitet och ett innovativt förhållningssätt? Vilka vägar tar medarbetare med nyskapande idéer nu? Vad är funktionellt och vad fungerar mindre bra? Vem/vilka påverkar/bidrar i varje steg av innovationsprocessen?

Att kartlägga innovationssystemet inom landstinget är ett första steg. Sedan kan man förbättra och effektivisera det. En kartläggning av samarbetsparter som kompletterar det egna innovationssystemet hör också till bilden, till exempel kommunala företagsrådgivare, finansiärer osv.

Vi är mer vana vid att tala om utveckling än om innova-

tion. Utvecklingsarbete och innovationsarbete behöver pågå parallellt och ha organisatoriska och praktiska beröringspunkter. Kontinuerligt utvecklingsarbete är en förutsättning för att innovationer ska implementeras och spridas på ett effektivt och hållbart sätt. Och ett positivt utvecklingsarbete gynnar en innovativ kultur. De forum och funktioner i landstinget som arbetar med utveckling är därför viktiga även i ett innovationssystem.

Utvecklingsenheten

Varje division i landstinget har egna utvecklingsrutiner och resurser. För att samordna vissa frågor finns Utvecklingsenheten som framför allt arbetar med följande områden:

- Läkemedelsrekommendationer
- Patientsäkerhet
- Förbättringskunskap
- Kunskapsstyrning/riktlinjer
- Strategiska patientbehov

Verksamhets- och processutvecklare

Personer från divisionsledningarna som har verksamhets- och processutveckling som uppgift.

Utvecklingsforum

Verksamhetsutvecklare från alla divisioner träffas i ett Utvecklingsforum en gång per månad. Träffarna administreras av Utvecklingsenheten.

Arbetsplatsträffar

Citat från landstingets Utvecklings- och samverkansavtal:

” Arbetsplatsträffar är ett forum för information och diskussion mellan medarbetare och arbetsledning. De är till för gemensamt arbete med utveckling, planering och uppföljning av arbetet inom det egna området.

Teamträffar

Citat från landstingets Utvecklings- och samverkansavtal:

” Teamträffar är ett forum där alla medarbetare som arbetar i verksamheten deltar, oavsett var i organisationen man hör hemma. Dessa är till för gemensamt arbete med planering, utveckling och uppföljning.

Förbättringsmetoder

Lean är en generell metod för förbättringsarbete utan tillförsel av extra resurser. I stället frigör man resurser och bedriver utveckling inom befintliga ramar. I Lean är flödet i centrum och fokus är att eliminera förluster. Metoden går ut på att göra ständiga förbättringar i små steg och i alla aspekter för att skapa högre värden med mindre slöseri. Medarbetarna föreslår åtgärder och tar in fakta. Åtgärder testas och förkastas eller implementeras. Man verkar för att förenkla och hitta grundorsaker till problem. Lean används i olika hög grad vid landstingets divisioner. Drivkraften är då enskilda medarbetares engagemang.

Även Kaizen är en förbättringsfilosofi som bygger på medarbetarnas engagemang i många små förbättringar. Kaizen betyder att ta identifiera och bort allt som inte skapar värde, vilket är kärnan i Lean. Kaizen-blanketter används i landstinget när medarbetare lämnar in problemformuleringar eller förbättringsförslag.

Genombrottsmetoden ska minska gapet mellan det vi vet och det vi gör. Metoden bygger på att det finns kunskap som inte tillämpas i tillräckligt stor omfattning i vardagsarbetet och att ny kunskap inte sprids tillräckligt snabbt. Det är ett angreppssätt för att snabba på spridning av bättre praxis.³ Det finns utbildade handledare i genombrottsmetoden i alla landstingets divisioner.⁴

FoU-enheten

FoU-enheten är en samordnande funktion för landstingets forskning och utveckling. Forskningsintresserade medarbetare kan få hjälp med t ex projektuppläggning, metod-diskussioner, statistiska bearbetningar, enkätutförning och litteraturtips. FoU-enheten kan också ställa upp som handledare eller förmedla handledare samt sprider ”nytt vetande” i organisationen.

eHealth Innovation Centre (EIC)

Landstinget är aktivt i ett center för e-hälsa, i samarbete med Luleå tekniska universitet och kommunerna i Luleå, Boden och Piteå; Centrum för innovation och e-hälsa (EIC).

EIC är en kedja från behov, över forskning, till processer för att överföra resultatet till kommersiella tjänster och produkter.

EIC:

” Det vi gör för att stödja innovativa idéer är att tillsätta resurser och till viss del även ekonomiska medel i samarbete med våra befintliga samarbetspartners. Idéer kan komma från forskare, innovatörer eller medarbetare inom vården och omsorgen. Vi stöttar även det regionala näringslivet inom e-hälsa.⁵

Projektet Hälsa, innovationer och tillväxt

En långsiktig satsning som kombinerar arbetet på policy-nivå med arbetet för innovation och verksamhetsutveckling inom hälso- och sjukvården. Uppdraget innebär att

- Strukturera innovationsarbetet inom hälso- och sjukvården.
- Skapa en samverkansplattform för hälsa som tillväxtfaktor tillsammans med andra aktörer – forskning, samhälle och näringsliv.
- Stödja spridning och implementering av e-hälsa i landstingets egen verksamhet samt i av landstinget finansierad verksamhet.
- Fortsätta positioneringen av landstingets arbete med framtidens sjukvård på nationell och europeisk nivå.

Projektet Innovationssluss Norr

Norrbottens läns landsting samverkar med Almi och Region Västerbotten i projektet Innovationssluss Norr, med stöd från EU:s regionala utvecklingsfond.

3 http://www.skil.se/vi_arbetar_med/halsaochvard/kvalitetsutveckling/genombrott

4 <http://www.nll.se/webb/Landstingsdirektorens-stab/Halso--och-sjukvardsenheten-/Forbattnings--och-Utvecklingsarbete/Handledare-i-Genombrottsmetoden/>

5 <http://www.ltu.se/centres/eic>

Det övergripande målet med projektet Innovationsluss Norr är att etablera en struktur i regionen som omfattar landsting, kommuner samt befintliga innovationsaktörer och företag. Denna struktur blir ett nav som hanterar kommersialisering av nya idéer, produkter och tjänster inom hälso-/ sjukvård-/ och omsorg samt utgör en ingång till detta system för befintliga företag.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Gör en inventering och rita kartan med landstingets innovationssystem. Föreslå därefter lämplig förstärkning.

Hur kan landstinget skapa stödsystem som gynnar innovation?

DET ÄRVIKTIGT med tydlighet, transparens och institutionella ramar för att underlätta samverkan och innovationsarbete. En genomtänkt struktur där utsedda personer har ett tydligt uppdrag är nödvändigt för att innovationsprocessen ska ta fart och fungera långsiktigt.

Innovationsverksamhet kompletterar, men ersätter inte, arbetet med ständiga förbättringar och verksamhets-

utveckling. Det är snarare så att innovationer behöver kontinuerligt utvecklingsarbete för att gå från innovation till implementering och brett accepterad, hållbar rutin.

När ett stödsystem för innovation ska skapas är det mest effektivt att utgå från existerande förhållanden och aktiviteter, analysera hur de fungerar mot bakgrund av behovet och utveckla och/eller komplettera dem till att bli ändamålsenliga.

I landstingets Utvecklings- och samverkansavtal är en av de grundläggande värderingarna:

”Ledarskapet utövas tydligt och aktivt och skapar förutsättningar för mötesplatser där medarbetarnas kompetens och kreativitet synliggörs och utvecklas i det dagliga arbetet.

För att aktivt starta innovativ idéutveckling behöver bättre former och metoder skapas. Formerna ska ta hänsyn till behovet av mix och möten mellan divisioner men också mellan yrkeskategorier och personligheter.

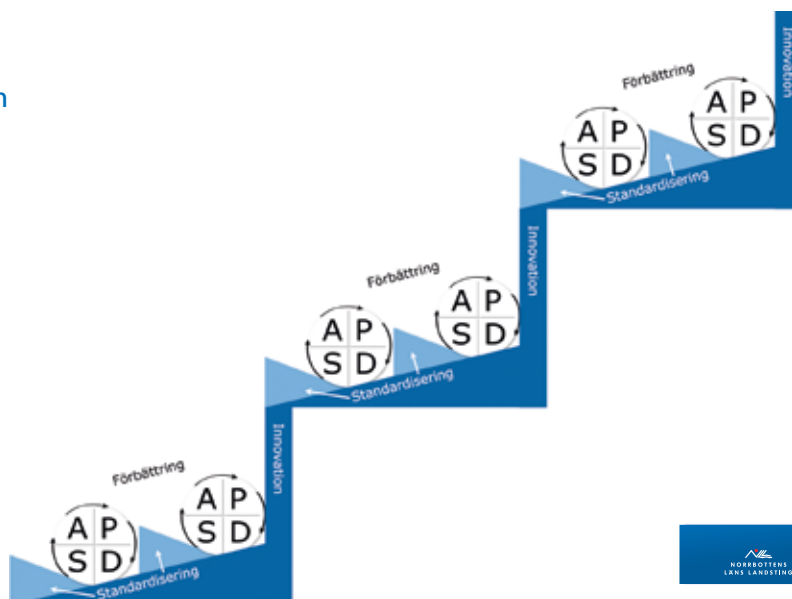
FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Utse ansvarig enhet för att organisera och utveckla innovationsarbetet i landstinget.
- Arrangera workshops/tankesmedjor där olika kompetenser och personligheter möts och tar sig an utmaningar med vedertagna metoder för kreativ idéutveckling.
- På intranätet skapas faktasamling och direktiv för innovationsarbete. Helst även interaktivt erfarenhetsutbyte.

Verksamhetsutveckling och innovation

- Bryta mönster
- Tillvarata idéer
- Utveckla idéerna
- Ta fram lösningar

Trappstegen illustrerar innovationer, nyheter som blir större steg i utvecklingen. Bollarna på varje trappsteg är det kontinuerliga förbättringsarbetet som jobbar in nyheterna i den dagliga verksamheten så att de blir rutiner överallt i verksamheten där de kan göra nytta.



Idélotsar

Att rekrytera och utbilda många kontaktpersoner för innovation i sin organisation kan vara ett bra sätt att bygga upp ett målmedvetet och långsiktigt innovationsarbete. På Karolinska universitetssjukhuset kallas dessa kontaktpersoner förändringsagenter. På andra håll kallas de idélotsar, idétransportörer mm.

Landstingets divisionsindelning är den organisatoriska grunden för många landstingsövergripande processer, med representation från alla divisioner i olika grupperingar. För innovationsprocessen behövs det förutom divisionernas utvecklingsansvariga även förstärkning längre ut i verksamheten, helst med representation från olika yrkeskategorier. Idélotsarna behöver ha olika kompetenser och finnas i tillräckligt antal för att skapa vardagliga möten där idéer kan diskuteras.

Det hör till verksamhetens natur att vi har parallella, delvis överlappande system i landstinget med en verksamhetsledning och en medicinsk ledning. För en innovativ kultur är det viktigt att båda dessa system får bidra och styra, och att kreativt utbyte uppmuntras. Alla krafter behövs och förankring och delaktighet är viktigt.

Idélotsar både söker och tar emot innovationer. De bör ha valt uppgiften utifrån eget intresse och få stöd för att kunna genomföra den på ett bra sätt. Idélotsarna behöver ha ett starkt eget intresse för kreativitet och idéutveckling, och få kompetensutveckling och tid för uppdraget. Det krävs erfarenhet och kunskap för att se den fulla potentialen i en idé, som ofta kan vara skissartad och vag i inledningsskedet. Risken kan annars vara att idéer bedöms godtyckligt och att effekterna kanske inte bedöms i sin hela potential inom alla områden.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Ta fram en plan för hur idélotsar ska utses och organiseras.
- Ta fram en sökprofil som underlättar att hitta de mest lämpliga lotsarna i verksamheten.
- Kompetensutveckling för utvecklingsansvariga.
- Kompetensutveckling för idélotsar.

Metoder för idébedömning

När strukturen för innovationssystemet är utvecklad och beslutad behöver metoderna utvecklas. Metoder för utvärdering av idéer ska vara möjliga att applicera helt eller delvis inom alla landstingets verksamheter. En metod ska vara användbar för bedömning av både mindre idéer och mer omvälvande förslag som skulle innebära större ingrepp i organisation och arbetssätt. Om innovationssystemet har olika nivåer med idélotsar närmast verksamheten i divisionerna och en samlad gruppering för idébedömning och processtöd kan det behövas metoder och kompetensutveckling som skräddarsys på båda nivåerna

En gemensam checklista för bedömning av idéer måste täcka in de flesta områden. Listan ska vara lätt att använda och därmed inte för lång. Områden som kan vara med är till exempel:

- Hälsoeffekter
- Säkerhet
- Klinisk effektivitet
- Fördelar för patienten
- Ekonomiskt perspektiv
- Organisationsperspektiv
- Sociokulturella, etiska och juridiska aspekter

Idébäraren kan också behöva en checklista för att vidareutveckla idén och presentera den. Projektet Innovationsluss Norr har en lista med frågor som kan vara grund för en sådan lista:

- Vad gör produkten/tjänsten?
- Vem/vilka ska använda den?
- Vem/vilka har nytta av den?
- Vem ska betala för att nyttja den?
- Hur löser man motsvarande behov i dag?
- Hur fungerar produkten/tjänsten?
- Finns det enkel skiss, ritning eller prototyp?
- Vad vill du själv som idébärare göra med idén?
- Vad är nästa steg?

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Metodutbildning för idébedömare.
- Checklistor mm läggs ut på intranätet.

Implementering

För att innovationer ska kunna bidra till att lösa landstingets stora utmaningar behöver förbättringskunskapen och kunskapsstyrningen utvecklas. Det vill säga att utifrån enstaka innovationer hållbart åstadkomma bättre resultat för alla som behöver en viss insats.

Att införa nya metoder, rutiner och produkter brett i landstinget är ett problem i dag, liksom i andra stora organisationer. En åtgärd som fungerar bra på en arbetsplats behöver bli tillgänglig även för liknande arbetsplatser inom landstinget. Vissa lösningar är så bra att de förtjänar att införas som nya rutiner i hela verksamheten. Det behövs effektiva strukturer för att implementera innovationer som berör flera verksamheter.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- När en innovation bedöms vara så bra att den kan göra nytta även inom andra verksamheter och divisioner behöver vi effektiva rutiner för sådan spridning inom landstinget. Beslutsrutiner behöver skapas för detta.
- Det behövs ett verktyg för breddinförande.
- Mottagarstruktur behövs för förslag och idéer som kommer utifrån: företag, universitet, kommuner osv.

Resurser att nyttja

Projektet Innovationssluss Norr har utarbetat en metod för att ta tillvara kommersialiserbara idéer, men också för att ta tillvara idéer från näringslivet, som har bäring på och nytta i vård och omsorg. Deras verksamhet bör kugga in i och överlappa landstingets långsiktiga struktur för innovationssystemet, och resultaten/strukturerna överförs i långsiktigt hållbara lösningar.

Inom ramen för Innovationssluss Norr finns resurser för att bidra till aktiviteter vid landstingets utveckling av struktur och system för innovationer.

För att få till stånd en innovationsprocess i hälso- och sjukvården som innehåller alla nödvändiga komponenter för att kommersialisera och implementera en tjänst eller produkt behöver vi också samarbeta med andra. Samarbeta med EIC, näringsliv, kommuner, Almi, Innovationsbron, inkubatorer etc. behöver utvecklas och förstärkas.

Projektet Hälsa, innovationer och tillväxt planeras för att strukturera innovationsarbetet och skapa en samverkansplattform för hälsa som tillväxtfaktor. Projektet ska hantera implementeringen av grönboks- och vitboksprocessernas resultat.

FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER

- Utveckla kompetensutvecklingspaket för idélotsar och verksamhetsutvecklare.
- Utveckla en utbildning i idébedömning.
- Öppna innovationssystemet för externa aktörer och resurser genom att arrangera möten och erfarenhetsutbyte.

BILAGA

Nedanstående är en del ur rapporten ”Nationella riktlinjer för innovationsrättigheter i vården” som i sin helhet finns att läsa på www.nll.se eller www.framtidenssjukvard.se. I rapporten finns även förslag till kontraktformuleringar.

Förslag till nationell policy

Konstruktiv och framgångsrik förädling av en idé innebär ansvar och behov av specifik kompetens. Dessutom behövs möjligheter till finansiering för att bland annat täcka kostnader för patentansökningar om detta anses aktuellt och önskvärt, följt av upprätthållande av patent om sådant beviljas. I de fall idén gäller en potentiell produkt, måste finansieringsmöjligheterna även omfatta kostnader för de olika stegen i en produktutveckling. I praktiken krävs totalt sett en organisation samt en speciell kompetens som knappast finns inom landstingens nuvarande organisation.

Beroende på de varierande situationer som kan tänkas uppstå är det knappast möjligt att med en enda policy, eller en avtalskonstruktion, på ett adekvat sätt kunna tillmötesgå såväl den enskilde idébäraren/landstingsanställda som arbetsgivaren dvs. landstinget. Det kan därför identifieras åtminstone tre olika situationer där vart och ett regleras med utgångspunkt i ett speciellt avtalsunderlag.

Alternativ I

Arbetsgivaren, dvs. landstinget, avsäger sig ovillkorligt all rätt till den anställdes idé genom utfärdande av fribrev, se exempel i Appendix I. Detta sker efter det att arbetstagaren till arbetsgivaren anmält idén och i samband med detta framfört önskemål om fribrev. Detta alternativ torde i de allra flesta fall vara det mest lämpliga för både arbetstagare och arbetsgivare i enlighet med vad som tidigare diskuterats. Det torde till exempel vara det mest lämpliga i de allra flesta situationer när en anställd kommit på en idé som endast indirekt har med vederbörandes arbetsuppgifter att göra.

Efter utfärdande av ett sådant fribrev står det den anställda fritt att i förhållande till sin arbetsgivare utveckla sin idé genom att till exempel ta kontakt med någon innovationsstödande organisation eller annat företag med intresse och kompetens inom aktuellt område. Arbetsgivaren har å sin sida ingen skyldighet eller ansvar att genom tillskjutande av resurser eller genom annan åtgärd medverka i utvecklingen av en sådan idé.

Alternativ II

I vissa situationer kan en idé födas delvis ur de arbetsuppgifter någon är anställd att utföra men där idén ändå inte kan ses som en direkt följd av dessa arbetsuppgifter. Det kan till exempel gälla någon som är anställd för att underhålla IT-system och som under utövandet av detta arbete kommer på ett nytt sätt att hantera digital information som har en generaliserbarhet som sträcker sig utanför den anställdes direkta arbetsuppgifter. I en sådan situation kan det verka rimligt att även arbetsgivaren på något sätt får ett positivt utfall eftersom det kan anses troligt att idén åtminstone delvis kunnat förverkligas genom det av arbetsgivaren betalda arbetet. Här kan ett lämpligt alternativ vara att idébäraren blir ägare till produkten och att arbetsgivaren därmed inte gör några ekonomiska anspråk vid eventuell kommersialisering, men att arbetsgivaren får full nyttjanderätt utan kostnad inom den egna verksamheten. Vid användande av detta alternativ är det viktigt att tänka på att produkter ofta förändras från det tidiga skedet när anmälan sker fram till dess den första kommersialiserbara versionen finns tillgänglig. Avtalet bör därför regleras om avtalet ska begränsa antalet versioner som landstinget ska ha licens till, till exempel enbart den första versionen av en uppfinning/produkt, eller om överenskommelsen ska gälla evigt eller begränsas till en viss tid efter anmälan. Exempel på ett sådant avtal finns beskrivet i Appendix I.

Alternativ III

I vissa fall, sannolikt ett fåtal, kan det finnas skäl till ett avtal som omfattar tre parter; idébäraren, arbetsgivaren och en kommersiell part. Det kan till exempel röra sig om någon idé som framkommit som ett direkt eller indirekt resultat av mer forskningsinriktad verksamhet som arbetsgivaren delvis finansierat via tillgång till lokaler, utrustning, direkt finansiellt stöd eller betald arbetstid. Vid kommersialisering av en sådan idé kan avtal skrivas som tydliggör fördelningen av ett eventuellt positivt ekonomiskt resultat. Denna modell används till exempel

inom Västerbottens läns landsting enligt vad som tidigare omnämnts. Samma system används dessutom i Oslo, Norge samt inom flera amerikanska sjukhus och universitet. I Norge har man dessutom ganska nyligen antagit samma system inom universitetsvärlden som ersättning för det avskaffade lärarundantaget.

Den procentuella fördelningen mellan de tre ingående parterna kan varieras utifrån vad som befinns lämpligt. I Oslo använder man som grund en uppdelning som ger 1/3 var till idébäraren, det utvecklande företaget/organisationen samt landstinget. I Västerbotten använder man istället som grundmodell en fördelning som ger 50 % till forskaren/idébäraren, 43 % till det företag som utvecklar idén samt 7 % till landstinget, eller snarare den grupp eller enhet som idé bäraren tillhör.

I jämförelse med de båda tidigare alternativen är denna situation juridiskt sett svårare att reglera i ett enkelt standardavtal eftersom det innebär reglering av ett potentiellt komplicerat samriskförhållande. Med denna viktiga reservation som bakgrund finns ett exempel på avtal beskrivet i Appendix I. Om situationen redan primärt bedöms alltför komplicerad för ett standardavtal kan man tänka sig att i ett tidigt skede besluta att landstinget inte

avstår från sin äganderätt, men att man är beredd att dela denna med arbetstagaren och eventuell tredje man och att en sådan uppgörelse därför ska träffas i ett separat avtal. Landsting som önskar utnyttja möjlighet till bibehållen ägarandel bör noggrant försäkra sig om att det finns faktiska resurser att hantera den verksamhet och de utgifter som uppkommer genom ett sådant delägarskap.

Alternativ IV

Ovanstående tre alternativ täcker sannolikt in de allra flesta, dock inte alla, tänkbara situationer som kan uppstå i relationen mellan landstinget som arbetsgivare och den anställde vad gäller hanteringen av innovationsrättigheter. I de fall sådana unika situationer uppstår, som inte på ett naturligt sätt passar in i något av ovanstående alternativ, kvarstår förstås alltid möjligheten att teckna ett individuellt avtal som inte har den generaliserbarhet som ovanstående alternativ kan tänkas ge. Vid upprättande av ett avtal som inte kan inrymmas i något av ovanstående mer generella avtalsförslag är det extra viktigt att inte bara arbetsgivaren utan även arbetstagarens intressen bevakas av juridiskt kompetent person.

NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING

Telefon 0920-28 40 00 • Robertsviksgatan 7 • 971 89 Luleå

www.nll.se