



# FÖRSTA (INNOVATIONS) HJÄLPEN – TÄNK EFTER FÖRE

Lathund för utveckling och införande av innovativa tjänster och produkter  
inom hälso- och sjukvård i samverkan med externa aktörer



<b>FÖRORD</b>	<b>3</b>
<b>INLEDNING</b>	<b>4</b>
<b>STYRANDE PRINCIPER</b>	<b>6</b>
<b>Vem äger idén?</b>	<b>6</b>
Din roll som anställd	6
<b>Vad gäller vid inköp?</b>	<b>7</b>
Konkurrensutsättning	7
När får du prata med företag?	7
<b>BEHOV</b>	<b>8</b>
<b>Behovsidentifiering</b>	<b>8</b>
<b>Behovsanalys</b>	<b>8</b>
Omvärld och marknad	9
<b>PLANERING</b>	<b>10</b>
<b>Checklista före samutveckling</b>	<b>11</b>
<b>UTVECKLING</b>	<b>12</b>
<b>FoU-samverkan</b>	<b>13</b>
<b>Innovationsupphandling</b>	<b>14</b>
Innovationspartnerskap	14
<b>IMPLEMENTERING</b>	<b>16</b>
<b>KONCERNFUNKTIONER</b>	<b>17</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>18</b>
Bilaga 1 – Vem äger idén?	18
Bilaga 2 – Bisysslor och fribrev	18
Bilaga 3 – Konsultjäv och uteslutning från upphandlingar	18
Bilaga 4 – Kompetensprofil	19

I den regionala utvecklingsstrategin "Det öppna Skåne" är ett av huvudbudskapen att Skåne ska ta en ledande roll i utvecklingen av framtidens välfärdstjänster, baserat på ett patient/kund-centrerat synsätt och genom investeringar i förändringsledarskap och samutveckling mellan de offentliga aktörerna och externa aktörer såsom det regionala näringslivet. Detta förhållningssätt tas ett steg vidare i E-hälsostategin för Region Skåne, där strategin sätter visionen och målen för en digitaliseringsresa som kommer att förändra sättet vi arbetar på, hur vi möter patienterna och hur vi levererar vårdtjänster med högsta kvalitet. Viktiga delar inom innovation beskrivs också i Region Skånes Life Science-strategi.

Förväntningar från patienter och deras anhöriga, samt målen för digitaliseringen, ställer helt nya krav på flexibilitet och utvecklingstakt. Ett steg i det arbetet har varit att bilda en IT-organisation som kan möta en allt snabbare förändringstakt både inom våra verksamheter och i samhället i stort. Ett annat steg är att hitta formerna för samutveckling, där verksamma inom hälsa, vård och omsorg ges förutsättningar att tillsammans med akademien och näringslivet utforska och utvärdera innovativa lösningar på de problem och utmaningar som verksamheterna står inför.

Digitaliseringen av hälso- och sjukvård handlar om så mycket mer än IT. Omställningen ställer ökade krav på en behovsstyrd process där patienternas, medarbetarnas och invånarnas behov står i centrum. Vi ska ligga i frontlinjen och då måste vi också våga vara proaktiva, gå först och styra utvecklingen av nya innovativa tjänster och erbjudanden inom e-hälsa. Vi varken kan eller ska göra det själva, men vi ska styra genom att aktivt samverka med forskare och spetskompetens inom näringslivet och genom att genomföra innovationsfrämjande upphandlingar.

Förutsättningarna är goda i regionen. Det finns tillgång till kompetens för utveckling av digitala och mobila tjänster och vi har ett relativt stort utbud av entreprenöriella bolag som vill utveckla framtidens hälsolösningar i samverkan med Region Skånes verksamheter.

Region Skåne ska fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare, och en viktig del i att bidra till detta är att aktivt engagera samtliga medarbetare i utvecklingsorienterat arbete. Ett steg på vägen är den lathund du nu håller i. Den ska underlätta för verksamhetschefer och andra med ett utvecklingsansvar inom regionen. Lathunden är ett litet, men viktigt steg i den riktningen genom att ge ett enkelt initialt stöd i utveckling och införande av innovativa tjänster och produkter.

ALF JÖNSSON  
Regiondirektör, Region Skåne

# INLEDNING

Målgruppen för lathunden är verksamhetschefer och andra med ett utvecklingsansvar inom Region Skånes hälso- och sjukvårdsverksamheter. Med "lathund" menar vi en förenklad vägledning för personer med eller utan tidigare erfarenheter av utvecklingsarbete för att snabbt komma igång eller att bli påminda om de viktigaste styrande principerna. Den ska ge ett enkelt initialt stöd i utveckling och införande av innovativa tjänster och produkter genom att beskriva typiska innovationsprocesser från behov till implementering, med ett specifikt fokus på samarbete med externa utvecklingspartners.

Målet är, att med utgångspunkt i vad som är bäst för invånarna i Skåne och för Region Skåne, definiera processer, klargöra roller och ansvar, samt tydliggöra roller som kund och utvecklingspartner i syfte att stimulera och skapa förutsättningar för innovation, utveckla den egna organisationens förmågor och samtidigt stimulera regional tillväxt.

Lathunden ger en övergripande beskrivning av innovationsprocessen och baseras på att ett flertal olika funktioner inom Region Skåne bidrar i de olika stegen. Innovationsprocessen omfattar de steg som vi, i generella termer, har beskrivit som **BEHOV**, **PLANERING**, **SAMUTVECKLING OCH IMPLEMENTERING**. Beskrivningen utgår från att en verksamhet har identifierat ett område där verksamheten idag saknar en godtagbar lösning.

Modellen till höger visar hur en innovationsprocess går till. I behovsfasen utreds verksamhetens egentliga behov, för att göra detta ska en arbetsgrupp bildas. I arbetsgruppen ska det,

förutom engagerade personer från verksamheten, även finnas representanter från de funktioner inom Region Skåne som ansvarar för att testa, köpa in och implementera lösningar som möter de verifierade behoven. Se vidare avsnittet *Checklista före samutveckling*, sid 11, för att se vilka funktioner som ska delta i arbetsgruppen.

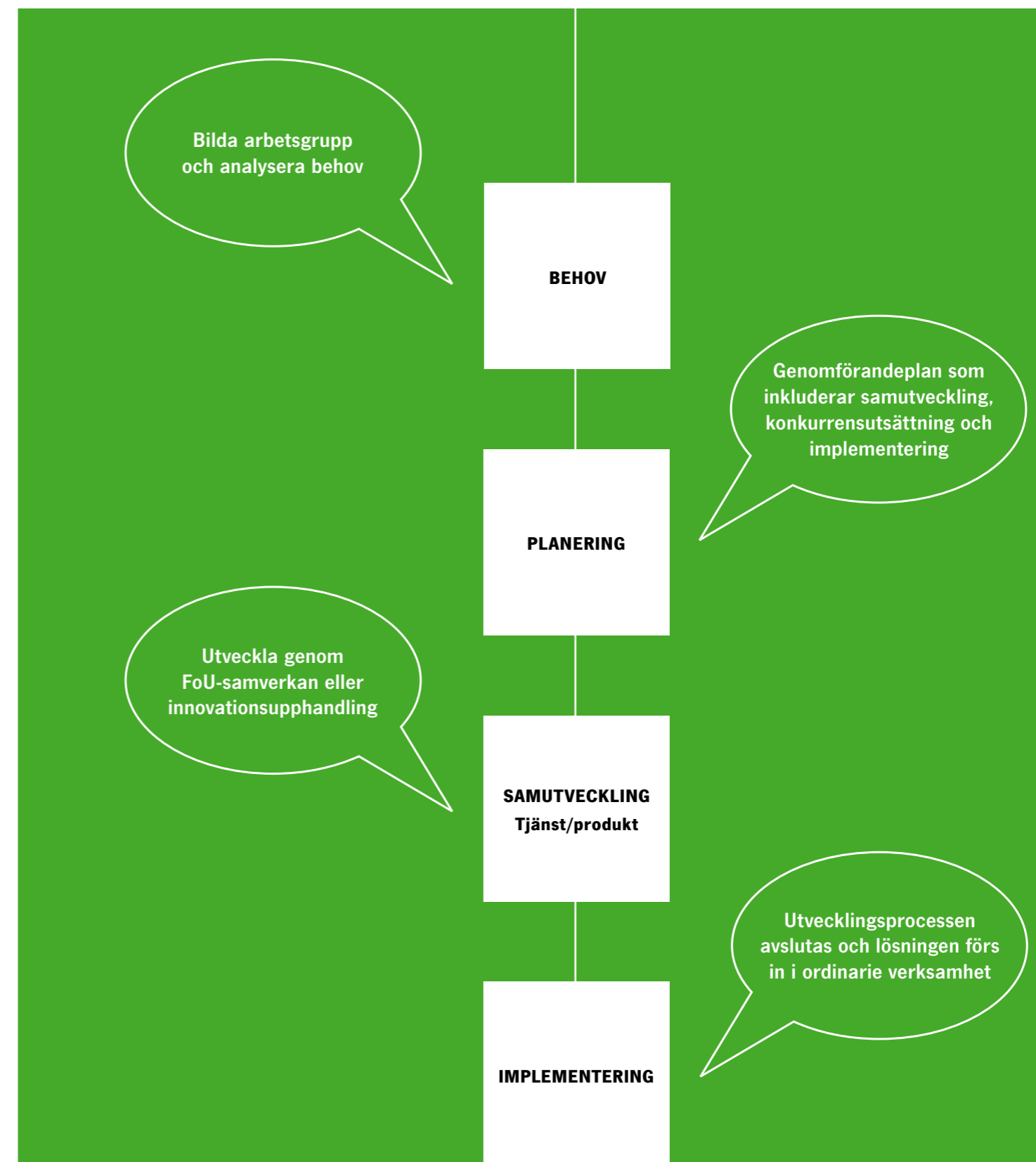
När det drivs innovationsupphandlingsprocesser är Koncerninköp att betrakta som en utvecklingsresurs, eftersom Koncerninköp har ett uppdrag att leda innovationsupphandlingsprocesser. Innovation Skåne har ett uppdrag att processleda och stötta innovationsprojekt och engageras vanligen i behovsformuleringsfasen.

Lathunden omfattar enbart processer där Region Skåne bidrar till innovationer genom att:

- aktivt delta i arbetet att utforska och utveckla nya lösningar (se *FoU-samverkan*, sid 13) eller
- köpa innovation (se *Innovationsupphandling*, sid 14)

Lathunden ger inte uttömmande svar på frågor som kan uppstå i innovationsprocesser, utan ska enbart ses som ett övergripande stöd. För mer detaljerad information hänvisas till de relaterade viktiga funktionerna i organisationen, som listas i avsnittet *Koncernfunktioner* (sid 17).

## INNOVATIONSPROCESS



# STYRANDE PRINCIPER

Innan en innovationsprocess inleds är det bra att känna till några av de övergripande principer som styr. En del av dessa är reglerade i lag, medan andra är policyer, riktlinjer eller rekommendationer. Gemensamt för dem är att de hjälper till att skapa förståelse för och navigera i en komplex innovationsprocess.

## Vem äger idén?

När nya idéer utvecklas för att implementeras i Region Skånes verksamhet är det viktigt att så tidigt som möjligt klargöra förutsättningarna för ägande och nyttjanderätt av det som utvecklas. Detta både när idéerna kommer från anställda och när de utvecklas i samverkan med andra aktörer såsom universitet, forskningsinstitut och privata företag. (Läs mer i *Bilaga 1 – Vem äger idén?*, sid 18).

## Projektavtal

I samverkansprojekt är det viktigt att klargöra vad som gäller i ett skriftligt avtal. Det bidrar till att identifiera och reda ut olika uppfattningar och förväntningar. Avtalet bör som minimum omfatta syfte och mål med projektet, villkor om parter, finansiering, hur äganderätten till projektresultat fördelas samt hur parterna får använda gemensamt ägt och andra parter resultat. Saknas uttrycklig reglering är det stor risk att parter efter genomfört projekt inte kan använda resultaten på det sätt de har tänkt.

Varje projektavtal måste tas fram för det specifika sammanhang det är tänkt att adressera. Det finns ett antal ”goda exempel” att utgå ifrån. Kontakta Innovation Skåne vid behov för hjälp med relevanta referenser.

## DIN ROLL SOM ANSTÄLLD

Nya idéer växer ofta fram i vardagen nära problemen och utmaningarna. Idéer har därför ofta sitt ursprung hos medarbetare inom Region Skåne som i sitt arbete ser behov av utveckling. I de fall du som anställd har idéer till nya funktioner eller tjänster som rör verksamheten är det som utgångspunkt alltid arbetsgivaren som äger idéerna, men du har i vissa fall rätt till ersättning.<sup>1</sup>

Är du anställd i Region Skåne och har en idé till en lovande produkt eller tjänst som inte arbetsgivaren väljer att vidareutveckla kan du antingen söka om fribrev och söka om rätt till bisyssla (Läs mer i *Bilaga 2 – Bisysslor och fribrev*, sid 18) om du vill utveckla idén utanför din anställning i Region Skåne. Eller kan du välja att:

- åberopa lärarundantaget (om tillämbart) (enligt detta tillfaller upphovsrätten lärarna själva, i enlighet med huvudregeln inom upphovsrätt).
- få stöd av Innovation Skåne inom konceptet Anställdas idéer om du inte själv kan eller vill utveckla idén.

<sup>1</sup> Se t.ex. Lag (1949:345) om rätten till arbetstagares uppfinningar (<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19490345.htm>) och 2015-års ”uppfinnaravtal” mellan Svensk Näringsliv och PTK ([http://www.sverigesingenjorer.se/Documents/Uppfinnaravtalet\\_PTK.pdf](http://www.sverigesingenjorer.se/Documents/Uppfinnaravtalet_PTK.pdf))

## Vad gäller vid inköp?

Inköp omfattar alla transaktioner där Region Skåne betalar en extern aktör för att utföra en tjänst eller leverera en produkt. Inköp regleras av upphandlingslagstiftningen samt Region Skånes upphandlingspolicyer och riktlinjer. Koncerninköp har uppdraget att genomföra inköp för Region Skåne och ska involveras tidigt i behovsanalysen för att säkerställa en ändamålsenlig inköpsprocess.

## KONKURRENSUTSÄTTNING

Det finns i princip alltid mer än en lösning som tillgodoser ett behov eller löser ett problem. Utveckling inom teknik och medicin drivs till stor del fram av konkurrens. Inom den akademiska forskningen är det en hård konkurrens om anslag medan det i industrin är en kamp om kunderna. Konkurrensen tvingar fram val och uppmuntrar de deltagande att ständigt utvecklas och förbättra sina lösningar. Behovet behöver beskrivas på ett sådant sätt att det kan tillgodoses av flera parter. Den bästa lösningen är kanske en som var okänd inledningsvis. En annan effekt är att konkurrensen bidrar till att erbjuda kostnadseffektiva lösningar åt Region Skåne. Inköp ska därför alltid konkurrensutsättas.

## NÄR FÅR DU PRATA MED FÖRETAG?

Det finns många myter om att upphandlingslagstiftningen hindrar offentliga aktörer att tala med leverantörer. De stämmer oftast inte. En bra tumregel är att behovsägare och inköpare **alltid** får prata med företag. Det kan till och med starkt rekommenderas att dialog förs med företag, eftersom det är de som oftast har den bästa kunskapen om utvecklingen på marknaden och vad som kan levereras för att möta behov i verksamheterna.

Det är viktigt att alla potentiella leverantörer behandlas lika och får samma möjlighet att ta del av information inför en upphandling. Det betyder inte att alla måste få exakt samma information samtidigt. Leverantörer som aktivt efterfrågar information kommer exempelvis att ha ett informationsövertag gentemot konkurrerande leverantörer. Men så länge informationen finns tillgänglig för konkurrerande leverantörer om de efterfrågar den har likabehandlingsprincipen uppfyllts.

Region Skåne uppmuntrar till dialog. Genom att tidigt i behovsfasen bilda en arbetsgrupp som inkluderar Koncerninköp säkerställs att det finns kompetens att föra dialog både inför och under ett inköp. Koncerninköp använder sig av många metoder för att föra dialog med företag, exempelvis genom att skicka RFI (*Request For Information*)<sup>2</sup> eller extern remiss<sup>3</sup> till potentiella leverantörer inför en upphandling.

## Konsultjäv och uteslutning från upphandlingar

Otillbörliga konkurrensfördelar kan uppkomma om en extern konsult anlitas för någon del av förberedelse eller genomförande av upphandlingen och konsulten också planerar att lämna anbud i upphandlingen. Det kallas konsultjäv. För att undvika en sådan situation är det ytterst viktigt att roller och hantering av resultat från arbetet med behov och planering tänks igenom och vid behov regleras i avtal. (Läs mer i *Bilaga 3 – Konsultjäv och uteslutning från upphandlingar*, sid 18)

<sup>2</sup> <https://www.skane.se/organisation-politik/Att-gora-affarer/upphandling/rfi-request-for-information/>

<sup>3</sup> <https://www.skane.se/organisation-politik/Att-gora-affarer/upphandling/extern-remiss/>

# BEHOV

Det är viktigt att den nya tjänsten eller funktionen du vill utveckla möter ett verkligt behov i verksamheten och bidrar till någon form av förbättring eller önskvärda effekter. Förbättringarna kan bland annat röra förbättrad arbetsmiljö för medarbetare, kostnadseffektivisering och förbättrade tjänster till invånarna.

Det bör också säkerställas att det finns en behovsägare som är villig att engagera sig i utvecklingsprocessen och implementeringen för att möta behoven. Utan en tydlig behovsägare bör man inte gå vidare i processen.

## BEHOVSIDENTIFIERING

Behov kan identifieras på flera olika sätt. Exempelvis genom medarbetares, patienters och anhörigas insikter, problemlösning i ledningsgrupp, experters utlåtanden, ekonomiska analyser, inspiration från externa aktörer eller politiska beslut. I en tidig identifieringsfas är det viktigt att vara öppen och kreativ. Man bör inte låsa sig vid specifika lösningar utan istället fokusera på behovet och vad som ska förbättras. Redan i denna fas bör en arbetsgrupp bildas med representanter från verksamheten, koncernfunktioner och andra relevanta kompetenser. Innovation Skåne ger stöd med metoder och verktyg såsom tjänstedesign och fokusgrupper.

## BEHOVSANALYS

När ett behov är identifierat och det finns en tydlig behovsägare är det naturliga nästa steget en djupare analys av behovet. Behovsanalyser kan se väldigt olika ut beroende på behovens natur och omfattning, men som ett minimum bör en behovsanalys pröva behovet, visa förbättringspotential samt identifiera vem som är:

- Behovsägare – vanligtvis direkt berörd verksamhet
- Målgrupp och tänkt slutanvändare
- Förvaltare – ansvarig för kvalitet, uppföljning och underhåll
- Finansiär – ekonomisk garant

Ibland är dessa fyra en och samma enhet, men det kan också vara fyra olika intressenter som är nödvändiga för framgångsrik implementering. Det är en god idé att involvera dessa intressenter så snart de är identifierade.

Det är också en fördel om det går att koppla behovet till strategier, handlingsplaner och konkreta mål inom Region Skåne. Det kan både vara koncernövergripande mål eller mål nedbrutna på olika nivåer.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Se exempelvis Region Skånes uppdrag för hälso- och sjukvård: <https://vardgivare.skane.se/uppdrag-avtal/uppdrag-for-halso-och-sjukvard/#67689>

Vidare kan behov analyseras utifrån en mängd perspektiv såsom ekonomi, teknik, miljö och jämlikhet samt perspektiv för olika målgrupper (patienter, personal, beslutsfattare, m.fl.).

Genom att tidigt involvera koncernfunktioner inom Region Skåne skapas goda förutsättningar för implementering och införande i senare skeden. Rör behovet exempelvis digitalisering av funktioner bör Avdelning för Digitalisering och IT involveras. De har expertis inom den interna IT-miljön och en utvecklad process för behovsanalys inom IT. Inom IT krävs det oftast godkännande innan tester kan inledas. Genom att tidigt involvera Digitalisering och IT, kan du få hjälp att påbörja en godkännandeprocess med god framförhållning. (Se *avsnitt Koncernfunktioner*, sid 17)

## OMVÄRLD OCH MARKNAD

I analysen av behovet är det även viktigt att se utanför den egna organisationen. God omvärldsanalys och marknadsanalys är ofta avgörande för att förstå de egna behoven och nå ett bra slutresultat.

En omvärldsanalys bör omfatta aktuell forskning, nationella riktlinjer och benchmarking med liknande verksamheter som leder fram till identifiering av *best practice*, det vill säga en praxis som

är införd, fungerar och används samt bedöms av experter som det bästa som finns i bruk för tillfället. Avdelningen för hälso- och sjukvårdsstyrning kan bistå med viktig kunskap om exempelvis nationella riktlinjer och vårdprogram i omvärldsanalysen.

Marknadsanalysen ska bidra till att kartlägga befintliga lösningar, vilka produkter och tjänster som erbjuds idag, samt skapa en första uppfattning om både befintliga och potentiella leverantörer. Vilka lösningar finns inom närliggande branscher? Vilka lösningar tror branschen kommer att utvecklas och finnas tillgängliga inom närtid? Vad saknas för att nå dit? Marknadsanalysen bör ge en bra bild av:

- hur marknaden ser ut (befintliga leverantörer och tjänster, närliggande branscher etc.)
- vad som är *state of the art*, d.v.s. de allra senaste och mest utvecklade lösningarna (exempelvis spjutspets-teknologi)
- aktuell forskningsfront och aktuell vetenskaplig evidens
- vad marknaden tror sig kunna leverera i närtid

Koncerninköp, Innovation Skåne liksom FoU-organisationerna på Koncernkontoret och i förvaltningarna har ett omfattande nätverk av potentiella leverantörer samt tillgång till arenor som stödjer omvärlds- och marknadsanalysen.

# PLANERING

När ett reellt behov är identifierat och analyserat finns det underlag för att planera hur behovet möts på bästa sätt. Ibland visar underlaget att det inte finns ett behov av att genomföra en innovationsprocess i samverkan med externa aktörer. Det kan bero på att lösningen redan finns eller för att utvecklingen behöver genomföras internt.

**Om lösningen redan finns** – Ibland visar behovsanalysen att det på marknaden redan finns väl beprövade, fullgoda tjänster som möter verksamhetens behov. I en sådan situation avbryts innovationsprocessen då något utvecklingsbehov inte har identifierats. Det bör dock övervägas om en så kallad *utvecklingsfrämjande upphandling* som öppnar upp för innovation bör nyttjas (se avsnitt *Innovationsupphandling*, sid 14).

**Om det krävs intern verksamhetsutveckling eller inköp av innovation** – Andra gånger visar behovsanalysen att behovet bäst möts genom förändring av interna processer eller organisatoriska förändringar snarare än genom att innovativa nya funktioner eller tjänster utvecklas eller köps in. Dessa är en del av verksamhetsutvecklingen som ofta visar sig vara viktiga förutsättningar för implementering av nya innovationer, men som inte närmare berörs i detta stödmaterial.

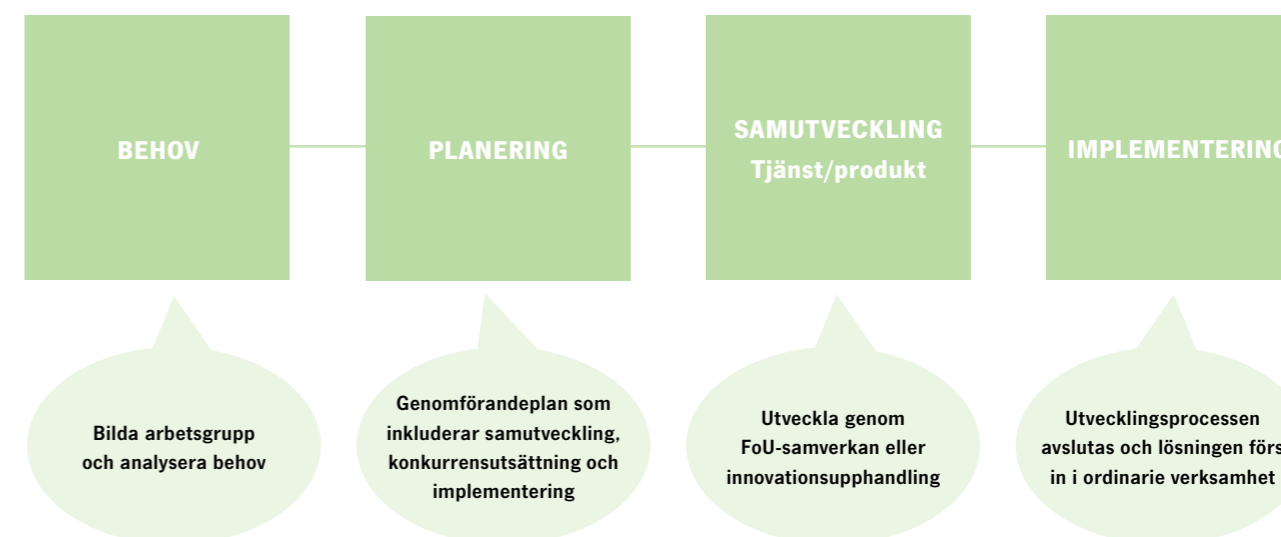
Om behovsanalysen istället visar att det finns ett behov av att det utvecklas nya tjänster eller funktioner i samverkan med externa aktörer kan du antingen aktivt delta i Forskning och Utveckling (*FoU-samverkan*) eller köpa innovation (*Innovationsupphandling*). Dessa vägar till utveckling redogörs det för närmare i nästa avsnitt.

Innan du går in i utvecklingsfasen bör det säkerställas i arbetsgruppen att styrande principer, behovsanalys och plan för utveckling hänger ihop. I checklisten till höger listas de viktigaste punkterna som bör vara säkerställda innan ett utvecklingsprojekt inleds.

Att välja rätt beställarrepresentant och att få in nödvändig kompetens i projektets arbetsgrupp är helt avgörande för ett bra resultat. (Läs mer i *Bilaga 4 – Kompetensprofil*, sid 19). Involvera de koncernfunktioner som finns tillgängliga.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Du kan vända dig till Innovation Skåne för processhjälp i planeringsfasen. För djupare engagemang kan avtal upprättas enligt de samverkansavtal som träffats mellan Region Skånes förvaltningar och Innovation Skåne.

## INNOVATIONSPROCESS



## Checklista före samutveckling

Om du har påbörjat ett samutvecklingsprojekt och inte har säkerställt någon av punkterna i listan nedan bör du ta ett steg tillbaka och lägga fokus på säkerställandet innan projektet fortsätter.

### Har du säkerställt att:

- det som ska utvecklas utgår från ett reellt behov i verksamheten som har analyserats grundligt
- lösningen inte redan finns tillgänglig på marknaden eller inom regionens verksamheter
- det finns en plan för breddinförande som inkluderar konkurrensutsättning, finansiering och fortsatt förvaltning efter införande (om breddinförande är målet)
- nödvändiga tillstånd och godkännanden är inhämtade eller kommer att inhämtas under utvecklingsfasen t.ex. inom juridik, avtal, IT och informationssäkerhet
- det finns projektavtal som reglerar syfte, mål, vem som ska göra vad och vem som har rätt till resultatet av samverkan
- en arbetsgrupp är bildad där behovsägare och tänkt slutanvändare är engagerade och relevanta koncernfunktioner finns representerade

## KONCERNFUNKTIONER SOM KAN VARA RELEVANTA FÖR ER ARBETSGRUPP

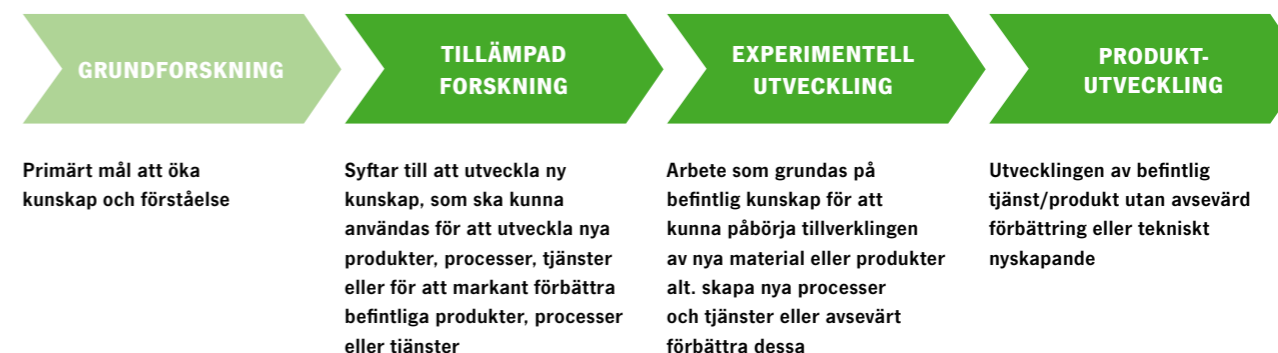
- Avdelningen för digitalisering och IT
- Avdelningen för hälso- och sjukvårdsstyrning
- Avdelningen för koncerninköp
- Enheten för Juridik
- FoU-organisationerna på Koncernkontoret och i förvaltningar
- Innovation Skåne
- Medicinsk service
- Regionfastigheter
- Regionservice
- Andra kompetenser? (Ekonomi, folkhälsa, akademi inom universitet och högskolor, behandlingsmetoder etc.)

# UTVECKLING

När utvecklingen inleds bör du vara medveten om att den sannolikt inte kommer att gå som planerat. Det är trots allt något nytt som ska utvecklas och det kommer att väcka många nya frågeställningar. Det är därför viktigt att vara flexibel, kreativ och lösningsfokuserad i processen och kontinuerligt involvera alla intressenter. Utvecklingen delas med fördel upp i olika faser eller steg med regelbundna avstämningpunkter/milstolpar där uppsatta och tidsangivna delmål ska vara uppnådda. Ett enkelt Gantt-schema är ofta en bra utgångspunkt, se nedan.

	VECKA	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>MOMENT</b>																					
1. Projektplanering		3								11											
2. Fördjupad analys							8	9	10												
3. Fastställande av behov					6	7	8														
4. Utvecklingsmoment							8	9	10												
5. Implementering																					
6. Utvärdering															16	17					
7. Dokumentation																					

## FoU-SAMVERKAN



Nedan redovisas fyra övergripande vägar som kan användas för att utveckla nya innovationer i samverkan med externa aktörer som kan möta de behov som har analyserats.

### FoU-samverkan

I FoU-samverkan har en utmaning identifierats som bäst möts genom att flera olika parter tillsammans bedriver utvecklingsarbete för att skapa förutsättningar för att kunna möta utmaningen. Det rör sig alltså om ett partnerskap där parterna samverkar, men inte köper tjänster av varandra.

FoU-samverkan rör komplexa utmaningar som kräver många olika kompetenser och perspektiv. Parterna utgör ofta en så kallad *triple helix*-konstellation (universitet/högskola, näringsliv, offentlig sektor).

FoU-samverkan omfattar typiskt området mellan grundforskning, klinisk/tillämpad forskning och produktutveckling. Syftet är att utveckla ny kunskap som kan tillämpas genom utveckling av nya material, produkter, processer, system eller tjänster.

FoU-samverkan ligger ofta till grund för (men omfattar inte) en kommersiell fas eller införandefas där projektresultat används i kommersiella produkter eller tjänster som offentlig sektor kan ha stort intresse av att använda. Det är därför mycket viktigt inför FoU-samverkan att parterna utformar projektavtal och redan från början tydliggör hur ägandet av projektresultatet ska fördelas (se avsnittet *Projektavtal*, sid 6), samt när offentlig part måste konkurransutsätta inköp av produkt eller tjänst.

### Förkommersiell upphandling

Förkommersiell upphandling är en metod som kan användas vid *Anskaffning av forsknings- och utvecklingstjänster*. I strikt mening är förkommersiell upphandling inte en innovationsupphandling, eftersom det inte är en innovation som köps. Det man köper är forsknings- och utvecklingstjänster som har potential att bidra till utveckling av innovationer. Köpet omfattar inte en implementeringsfas. Förkommersiell upphandling förekommer primärt i europeiska Horizon 2020-projekt och används endast i undantagsfall av Region Skåne.

## Innovationsupphandling

I vissa fall kan det vara lämpligt att köpa innovation istället för att gå in i FoU-samverkan. För att det ska vara lämpligt att genomföra en innovationsupphandling bör behovsanalys ha visat att:

- marknadens entreprenörer har tillräcklig kunskap och förmåga för att kunna leverera rätt innovationer på ett effektivt sätt.
- det föreligger ett konstaterat marknadsmisslyckande, d.v.s. marknaden har inte lyckats möta ett behov hos köparen (ofta p.g.a. ett glapp mellan köparens behov och marknadens förmåga att leverera lösning).
- innovationsupphandlingen kan göras så kommersiellt intressant att de mest lämpade entreprenörerna kan förväntas delta. Behovet måste därför vara av så pass generell karaktär att det finns en potentiell marknad som motiverar det risktagande och den ökade kostnad utveckling av helt nya tjänster och produkter innebär.<sup>7</sup>

Är ovan nämnda punkter uppfyllda kan innovationsupphandling vara ett lämpligt verktyg. Upphandlingsmyndigheten delar upp innovationsupphandling i tre olika nivåer som beskriver hur färdigutvecklade eller nära marknaden lösningarna som ska köpas är:

- *Utvecklingsfrämjande upphandling* handlar om att inte ställa detaljkrav utan istället efterfråga funktioner och vara öppen för nya lösningar.
- *Upphandling av nya lösningar* där upphandlande part fungerar som referenskund eller första kund av nya lösningar.
- *Anskaffning av forsknings- och utvecklingstjänster* där upphandlande part köper in forsknings- och eller utvecklingstjänster för att utveckla nya lösningar som i senare skede kan kommersialiseras.<sup>8</sup>

Observera att innovationsupphandling inte utgör en särskild metod eller ett särskilt upphandlingsförfarande. Det rör sig snarare om ett sätt att främja utveckling i och genom offentlig upphandling. Därmed följer innovationsupphandling samma grundläggande principer och process som all annan offentlig upphandling. Samtliga upphandlingsförfaranden kan användas för att genomföra en innovationsupphandling, men ofta är *förhandlat förfarande* och *konkurrenspräglad dialog* lämpliga förfaranden, eftersom de tillåter mer dialog vilket är en viktig

förutsättning för att något så okänt som en ny innovation ska kunna köpas. Val av upphandlingsmetod och när konkurrensutsättningen ska ske, bestämmer projektledaren från Koncerninköp tillsammans med arbetsgruppen.

Om det totala värdet understiger tröskelvärdet 534 890 kr (2017) kan även en direktupphandling genomföras, vilket är ett köp i förenklad form. Direktupphandling medger stor, men inte obegränsad, frihet. Till exempel behöver upphandlingen inte annonseras. Fortfarande gäller de grundläggande EU-principerna, vilka till exempel kräver transparens och likabehandling. En direktupphandling får bara ske om det önskade inte redan finns på avtal och den ska alltid dokumenteras skriftligt för att tillgodose behov på spårbarhet. Understiger värdet 100 tkr dokumenteras upphandlingen hos beställaren. I övriga fall ska den hanteras enligt regiondirektörens beslut (sökord "direktupphandling anvisningar" på Region Skånes intranät). Dessa tillämpningsanvisningar innehåller bland annat instruktioner om att Koncerninköp ska involveras, minst tre leverantörer ska bjudas in, hela regionens behov ska summeras samt att ärendet ska diarieföras.

## Innovationspartnerskap

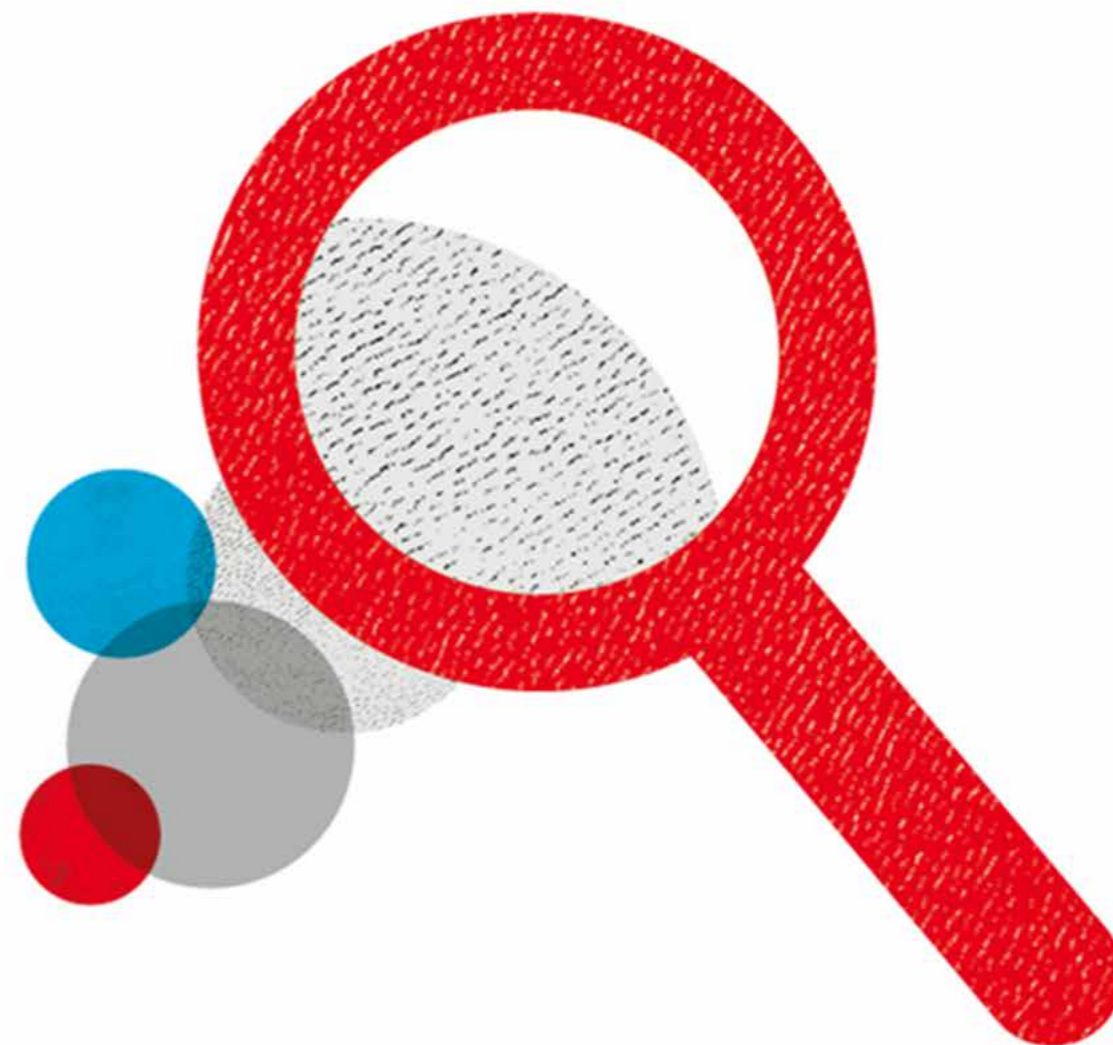
Sedan 2017 finns även upphandlingsförfarandet Innovationspartnerskap som tillåter upphandlande myndighet att i samma upphandling både köpa forsknings- och utvecklingstjänster samt skaffa den utvecklade tjänsten myndigheten har behov av i en och samma upphandling.

En förutsättning för innovationspartnerskap är att en marknadsanalys har visat att tjänsten inte redan finns på marknaden. Förfarandet är ännu så länge oprövat.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Lundvall & Danielsson: Varför upphandlar inte offentlig sector fler innovationer? ([http://entreprenorsforum.se/wp-content/uploads/2014/04/UV\\_4\\_Innovationer\\_webb.pdf](http://entreprenorsforum.se/wp-content/uploads/2014/04/UV_4_Innovationer_webb.pdf))

<sup>8</sup> <http://www.upphandlingsmyndigheten.se/omraden/dialog-och-innovation/innovation-i-upphandling/tre-nivaer-av-innovationsupphandling/anskaffning-av-forsknings-och-utvecklingstjanster2/>

<sup>9</sup> <http://www.upphandlingsmyndigheten.se/aktuellt/vagledande-rapport-om-innovationspartnerskap/>





# IMPLEMENTERING

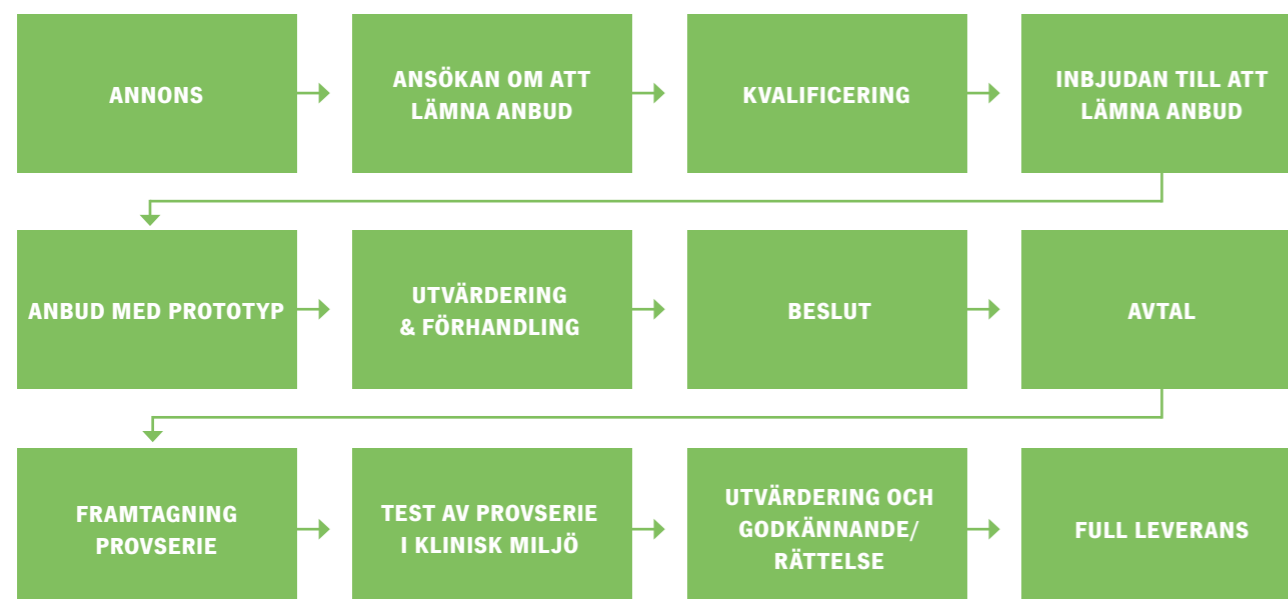
Oberoende av om utvecklingen sker genom FoU-samverkan eller genom innovationsupphandling bör implementering planeras så tidigt och detaljerat som möjligt.

Beroende på vad det är för funktion eller tjänst som ska utvecklas kan processerna fram till implementering se mycket olika ut och ha mycket varierande omfattning. I vissa fall behöver kanske specifika tester genomföras för att möjliggöra ett breddinförande. I andra fall är kanske inte ett breddinförande aktuellt inom överskådlig tid.

I denna fas är det också mycket viktigt att tänkt finansier och förvaltare är engagerade. Använd Enheten för Strategisk Kvalitetsutveckling för stöd i framtagande av implementeringsplan och kartläggning av eventuella förändringar i befintliga processer. (Se avsnitt *Koncernfunktioner*, sid 17) Tänk också på i vilken mån gamla lösningar ska fasas ut. För läkemedel respektive medicinteknik i relation till hälso- och sjukvården gäller speciella processer för implementering. Detta innefattar ordnat införande (och ordnad utmönstring) där Läkemedelsenheten, HTA Skåne, Prioriteringsrådet samt Skåne Styrgrupp för forskning och ordnat införande på SUS, är viktiga resurser.

Nedan visas ett exempel på olika steg i en lyckad innovationsprocess som ledde till implementering. Den utvecklade produkten implementerades genom framtagning av en provserie som testades i klinisk miljö för att sedan utvärderas och justeras. Den nya produkten är nu implementerad genom att nya miljövänliga förkläden har levererats av den entreprenör som har utvecklat dem inom ramen för innovationsupphandlingen.

Vanligt förekommande begrepp i en innovationsprocess är: förstudie, *proof of concept (POC)*, pilot (kan röra sig om både studie och test), demo och testserie. Var uppmärksam på att begreppen kan användas på olika sätt i olika branscher och av olika personer. Säkerställ därför att begreppen förtydligas i processen så att missförstånd inte uppstår.



# KONCERNFUNKTIONER

Det finns flera koncernfunktioner inom Region Skåne som bidrar med värdefull expertis i innovationsprocesser. Nedan beskrivs några av de mest centrala. Involvera dessa så tidigt som möjligt i processen. Förvaltningarna SUS, Sund, Kryh samt Medicinsk Service har också FOU-organisationer med ett ansvar att stödja innovationsprocessernas olika steg i relation till hälso- och sjukvården. Mellan respektive förvaltning och Innovation Skåne har det upprättats avtal för att underlätta samverkan.

## Avdelningen för digitalisering och IT

Avdelningen för digitalisering och IT ansvarar för att tillhandahålla IT-tjänster och produkter till Region Skånes verksamheter. Inom avdelningen finns verksamhetsområdet Digital Förnyelse där nya behov gällande digitalisering och nya IT-stöd identifieras, utreds och hanteras.

Behovshantering inom Digital Förnyelse omfattar utveckling av nya idéer samt behov och krav av IT-tjänster och produkter som inte kan tillgodoses med hjälp av befintligt utbud.

Inom området Digital förnyelse initieras uppstart av utvecklingsprojekt, förstudier samt uppdrag som berör IT-behov. Det finns även implementeringsstöd för verksamheten att tillgå när en tjänst väl är implementerad.

## Avdelningen för Koncerninköp

Koncerninköp ansvarar för Region Skånes inköp av varor och tjänster (förutom inköp av trafik och fastighet). Koncerninköp är en strategisk resurs åt Regionstyrelsen och stödjer utveckling av Region Skånes verksamhet genom kostnadseffektiva inköp. Koncerninköp har även ett särskilt uppdrag att leda innovationsupphandlingar.

Koncerninköp har omfattande kompetens inom innovationsupphandling och har erfarenhet av att arbeta behovsorienterat. Koncerninköp har förmågan att hålla ihop innovationsupphandlingsprocesser med representanter från olika delar av organisa-

tionen. De har ett utvecklingsorienterat arbetssätt som inkluderar andra koncernfunktioner, verksamhet och leverantörer.

Koncerninköps mission är "Koll på juridiken men fokus på affären" vilket innebär att de framförallt strävar efter att göra bra affärer åt verksamheten. Deras arbete bygger på ett nära samarbete med verksamheten samt dialog med leverantörer såväl före, under som efter genomförande av upphandling.

## Enheten för juridik inom Koncernkontoret

Enheten för juridik kan ge stöd i legala granskningar, t.ex. informationssäkerhet (PDL, GDPR, PUL, etc.) när innovationen tros omfatta patientrelaterad information eller liknande.

## Enheten för Strategisk Kvalitetsutveckling

Enheten för Strategisk Kvalitetsutveckling (ESKU) stöttar i implementeringsfasen av projekt inklusive implementeringsplan och kartläggning av eventuella förändringar i befintlig process.

## Innovation Skåne

Innovation Skåne är ett av Region Skåne helägt bolag som har övergripande kompetens om innovationsprocesser. Bolaget har ett nära samarbete med övriga expertfunktioner, men har också ett omfattande nätverk av potentiella utvecklingspartners och leverantörer samt tillgång till mötesarenor och testbäddar. Innovation Skåne kan därför vara ett stöd i såväl behovsanalys som i ett planerings- och utvecklingsskede.

## Avdelningen för Hälso- och sjukvårdsstyrning

Inom Avdelningen för hälso- och sjukvårdsstyrning finns ett flertal funktioner som utgör viktigt stöd för innovationsprocesser inom hälso- och sjukvården. Inom enheten för Forskning och Utveckling finns, till FoU-chef Region Skåne, knutet en forsknings- och innovationsstrateg. Här finns också Enheten för Strategisk Kvalitetsutveckling (ESKU), se ovan. Vidare finns funktioner för stöd vid prioritering och implementering samt Läkemedelsenheten.

# BILAGOR

## BILAGA 1 – VEM ÄGER IDÉN?

När nya idéer utvecklas i syfte att implementera dem i Region Skånes verksamhet är det viktigt att så tidigt som möjligt klargöra förutsättningarna för ägande och nyttjanderätt av det som utvecklas. Detta både när idéerna kommer från anställda och när de utvecklas i samverkansprojekt med andra aktörer såsom universitet, forskningsinstitut och privata företag. Ett samverkansprojekt kan exempelvis vara ett Vinnova-finansierat projekt där olika enheter i Region Skåne går in i ett partnerskap med näringslivet och akademien för att tillsammans utveckla en lösning på en samhällsutmaning. När Region Skåne går in som partner i samverkansprojekt är utgångspunkten att Region Skåne:

- **inte ska äga eller förvalta patent och ej heller äga (hela eller delar av) bolag som äger eller förvaltar patent.**
- **ska säkra full nyttjanderätt under "rimliga" eller inga licenskostnader avseende resultat som ingår i och/eller skapas inom samverkansprojekt.**
- **ska säkerställa att information och resultat som Region Skåne har varit delaktig i att utveckla och som inte omfattas av sekretess ska vara fritt tillgänglig för deltagande parter.<sup>10</sup>**

All publicering och annat offentliggörande ska ske i enlighet med god internationell sed för publicering av forskningsresultat.

## BILAGA 2 – BISYSSLOR OCH FRIBREV

Om du utanför din anställning i Region Skåne vill utveckla en idé eller utveckla andra tjänster är det möjligt att söka om fribrev och söka om rätt till bisyssla.

Med bisyssla avses arbete eller uppdrag som utförs vid sidan av anställningen och som inte är hänförligt till privatlivet. Bisysslor ska anmälas till arbetsgivaren och godkännas. Bedömningen styrs av Region Skånes riktlinjer för bisysslor. För att säkerställa att du inte hamnar i en situation där det vid tvistemål är oklart vad som gäller, rekommenderas det

att även fribrev förhandlas med arbetsgivaren. Godkänns ett fribrev kan det ge idégivaren rätt att själv utveckla idén. Brevet bör innehålla:

- **detaljerad beskrivning av lösningen på det aktuella problemet (från vilket det kan göras troligt att det rör sig om en patenterbar uppfinning).**
- **godkännande från berörd förvaltningschef (för att säkerställa att uppfinningen inte är tänkt att utvecklas internt inom Region Skåne).**

## BILAGA 3 – KONSULTJÄV OCH UTESLUTNING FRÅN UPPHANDLINGAR

Otillbörliga konkurrensfördelar kan uppkomma om en extern konsult anlitas för någon del av behovsanalysen eller planeringen och konsulten också planerar att lämna anbud i en kommande upphandling. Det kallas konsultjäv. Avgörande för om jäv föreligger är om konsulten:

- **har styrt innehållet i kravspecifikationen så att den anpassats till konsultens produkter.**
- **fått konkurrensfördelar genom information om t.ex. myndighetens krav och budget som andra anbudsgivare inte fått.**
- **genom sin medverkan fått någon annan otillbörlig konkurrensfördel.**

Om någon av ovan beskrivna situationer föreligger får konsulten varken lämna eget anbud eller biträda någon annan anbudsgivare.

Konkurrensfördelar som består i att konsulten är bättre påläst eller har ett visst tidsmässigt försprång framför andra anbudsgivare är inte tillräckliga för att jäv ska föreligga. Men det är viktigt att information given till konsulten samt konsultens arbetsresultat finns tillgängliga för potentiella konkurrenter och att dessa ges tid att läsa på för att det ska råda lika-behandling. Detta kan exempelvis röra en förstudie. Konsultera alltid Koncerninköp om det föreligger risk för jäv, även om det rör sig om en mindre direktupphandling av konsult i en tidig behovsanalys.

## BILAGA 4 – KOMPETENSPROFIL

Att arbeta med utveckling och införande av innovativa tjänster och funktioner inom hälso- och sjukvård i en innovationsprocess är ingen enkel uppgift. Arbetet bygger på en vilja att utveckla och att samverka över gränser samtidigt som regelverk och riktlinjer ska följas, vilket ställer stora krav både på formell kompetens och personliga egenskaper för att bli framgångsrikt.

### Formell kompetens

En djup och god sakkunskap kring de frågor som kan tänkas beröras i innovationsprocessen är grundläggande för framgång. Förutom sakkunskap krävs god förmåga till omvärlds-analys och omvärldskunskap. Även god förståelse för relevanta regelverk, vilket uppdrag olika parter har, arbetssätt, kultur och beslutsprocesser, samt kontaktvägar internt och till externa aktörer är avgörande. Det är därför viktigt att säkerställa att arbetsgruppen besitter en bred formell kompetens.

### Personliga egenskaper

Komplexiteten i en innovationsprocess ställer stora krav på arbetsgruppen. I arbetet ingår att skapa förtroende och legitimitet för insatsen i den egna organisationen och med externa aktörer.

Arbetsgruppen måste snabbt kunna se och kommunicera vinsterna i samverkan, bygga tillit såväl internt som externt och därigenom förankra nödvändiga insatser och progress hos alla berörda parter. Gruppen måste kunna driva på processen i perioder när det går trögt, vara lösningsfokuserad och ha en entreprenöriell inställning men samtidigt kunna skapa utrymme för andra att växa i utvecklingsarbetet.

Inte sällan kan skillnaden mellan framgång och misslyckande avgöras av hur väl samarbetet mellan centrala personer fungerar, det vill säga relationer mellan enskilda individer kan ha en avgörande betydelse. Arbetsgruppen har en nyckelroll

i att skapa ett gott samarbetsklimat, vilket ställer stora krav på social kompetens.

### Agera gränsöverskridande

I forskningslitteraturen kring samverkan och nätverksstrukturer talas det ofta om agenter som agerar gränsöverskridande, så kallade *boundary spanners*. Detta är personer på olika nivåer i de samverkande organisationerna som genom sina arbetsuppgifter eller genom intresse säkerställer att kommunikationen med de övriga organisationerna i nätverket upprätthålls och att förtroende byggs.

*Boundary spanners* har ofta begränsad formell makt, men genom sitt breda kontaktnät och sin goda förståelse för systemets strukturer och funktioner är de duktiga på att initiera och genomföra förändringar genom att påverka rätt person, på rätt sätt i rätt tid. De har ofta en utvecklad social kompetens som gör att de ohindrat kan röra sig i olika miljöer och på olika strategiska och operativa nivåer.

Ofta fungerar medarbetare i utvecklingsinsatser som *boundary spanners*. De bygger broar mellan hierarkier inom organisationen och agerar budbärare mellan berörda organisationer, samtidigt som de ofta har en direkt och omfattande kontakt med dem som arbetar på operativ nivå. Att kunna stötta och motivera till förändring, att ta vara på individens resurser och att ha ett lösningsfokuserat arbetssätt är centralt.

Det är också viktigt att medarbetare som deltar i utvecklingsprojekt är flexibla och förändringsbenägna, de ska vara bra på att se möjligheter snarare än problem. De kommer att röra sig i en komplex och mångfacetterad miljö, ofta med flera olika regelverk som ska följas och olika arbetssätt som ska respekteras. De måste trivas i sådana miljöer och ha ett driv att få saker att hända inom givna ramar. Ett visst mått av envishet skadar inte.

<sup>10</sup> Region Skåne lyder under offentlighetsprincipen. Detta innebär att allmänna handlingar är offentliga, i den mån de inte omfattas av sekretess enligt offentlighets- och sekretesslagen (2009:400).

Innovation Skåne AB är ett av Region Skåne helägt bolag. Innovation Skåne bidrar till ökad effektivitet och kvalitet i sjukvården genom innovation och industrinära samarbeten. Innovation Skåne stödjer också innovatörer och entreprenörer inom alla branscher i utvecklingen av snabbväxande företag, som bidrar till tillväxten i Skåne.  
Mer information: [innovationskane.com](http://innovationskane.com)

