



ACTUELL

# 2016

## **Slutrapport: Följeforskning av MISTEL, Mötesplats för Innovation i Samverkan TEstbädd för Livskvalitet**

Projektet MISTEL har byggt upp en väl fungerande struktur och metod för hur tester kan genomföras. Nu när projektet överförs till Västerås stad som en del i Sociala nämndernas förvaltning tar staden ett betydelsefullt utökat steg i utvecklingen för att profilera sig inom området innovationer, vård och omsorg och för att underlätta för äldre och personer med funktionsnedsättning möjlighet till ett självständigt liv.

Anna Kremel

Actuell AB

2016-12-15

# Sammanfattning

---

Projektet MISTEL har under åren utvecklats i enlighet med planering. En metodik och process har byggts upp som fungerar väl och MISTEL är idag en etablerad testbädd med samarbetspartners i hela Norden. Kunderna består av innovatörer som har en idé som de brinner för och där MISTEL kan stötta dem i utvecklingen från idé till färdig produkt eller tjänst. Även etablerade företagare med innovationer är välkomna. Testbädden använder sig av en prissättning som tar hänsyn till innovatörens betalningsförmåga och kan därmed stötta även dem som befinner sig tidigt i processen.

Då projektet kan betraktas som framgångsrikt i den bemärkelsen att mål och resultat är uppnådda eller på god väg att uppnås inom projekttiden, har ett antal framgångsfaktorer utkristalliserats. Dessa består i att det i inledningsskedet av projektet fanns kunskap om innovationer och betydelsen av dessa. I övrigt kan framgångsfaktorerna sammanfattas i väl fungerande organisation, styrning och arbetssätt. Arbetssättet har inneburit man utgått från ett företagarperspektiv, att beslutsvägarna varit korta, att arbetet skett på ett systematiskt sätt, att dokumentation varit viktigt och att uppföljning och att utvärdering av projektets olika aktiviteter och åtaganden pågått under hela projekttiden.

Samarbetspartnerna är många och kunskapen i projektet och hos projektledarna är hög. Att säkerställa att kunskaper och erfarenheter från projekttiden inte går förlorade är en avgörande faktor för att testbädden ska fortsätta utvecklas i önskad riktning när projektet under kommande år integreras i Västerås stad. Andra viktiga områden att arbeta med är att diskutera en långsiktig finansiering av verksamheten och hur staden ska kunna ta till vara innovationer som bedöms som intressanta.

1.	Bakgrund .....	3
1.1	Genomförd följeforskning.....	3
1.2	Frågeställning .....	4
2.	Projektets utveckling .....	5
2.1	Formaliserad verksamhet .....	5
2.2	Utvecklade samarbeten.....	5
2.3	Värdeskapande .....	7
2.4	Marknadsföringskanaler och kommunikation.....	8
3.	Behovet av innovationer.....	8
3.1	Resultat av intervjuer med innovatörer .....	9
3.2	Exempel på vad innovatörerna vill få ut av kontakten.....	10
3.3	Behovsstyrda innovationer .....	10
3.4	Synpunkter från testmiljöer .....	11
4.	Framgångsfaktorer .....	11
4.1	Inledande kunskap.....	12
4.2	Organisation och styrning .....	12
4.3	Metod och arbetssätt.....	14
5.	Överföring och fortsatt arbete .....	16
5.1	Behov av kunskapsåterföring .....	16
5.2	Behov av långsiktig finansiering och nya testmiljöer .....	16
5.3	Behov av spridning av intressanta innovationer .....	17
6.	Källförteckning.....	18

# 1. Bakgrund

När antalet patienter och vårdtagare blir fler och fler samtidigt som förväntningarna på vård och omsorg ökar har det blivit betydelsefullt för organisationer inom hälso- och sjukvårdssektorn att initiera och stimulera innovationer (Aalto, et al., 2006). Samtidigt har det svenska sjukvårdssystemet upplevt en negativ finansiell utveckling tillsammans med neddragningar av antal anställda i sektorn vilket ytterligare bidragit till ett ökat behov av effektiva metoder i verksamheten (Kollberg, et al., 2006). Med bakgrund av detta har behov av innovationer inom vård, omsorg och sjukvård kommit att få en betydande roll för att lösa problemen och skapa nya möjligheter till utveckling (Länsisalmi, et al., 2006).

Projektet MISTEL har pågått sedan 2013 i Västerås stad och är nu, under hösten 2016 i slutfasen. Under det kommande året är det tänkt att projektet ska övergå till att bli en del i Sociala nämndernas förvaltnings ordinarie verksamhet inom Västerås stad. Bakgrunden till projektet är en utlysning från Vinnova och ett regeringsuppdrag från 2011. Uppdraget består av en satsning på testbäddar inom hälso- och sjukvård och äldreomsorgen, vilket innebär att ny teknik, tjänster, organisation eller arbetssätt ska kunna utvecklas och testas i samarbete mellan hälso- och sjukvård och företag. Syftet är ”att stärka innovationsförmågan inom vård och omsorg samt näringslivets konkurrenskraft” (vinnova.se).

Det förväntade resultatet av projektet uttrycks enligt följande i projektansökan från 2013: ”MISTEL ska efter avslutat projekt vara en aktiv och etablerad testbädd med pågående utvecklingsprojekt och innovationer som bidrar till självständighet och välbefinnande hos äldre personer och personer med funktionsnedsättning. MISTEL ska ha skapat tydliga strukturer och arbetssätt för att möta såväl företags, innovatörers och akademins som vårdgivande organisationers idéer och behov för att möta morgondagens utmaningar. Vidare ska MISTEL vara en välkänd och attraktiv testbädd som har gott renommé såväl i regionen, nationellt och internationellt samt som utmärker sig genom att i alla led involvera slutanvändare” (Västerås stad, 2013).

## 1.1 Genomförd följeforskning

Actual har sedan 2013 uppdraget att följeforska projektet. Under åren 2013 till 2015 har sammanlagt fem rapporter och PM lämnats till projektet, vilka sammanfattas i följande tabell.

**Tabell 1. Sammanfattning tidigare rapporter**

Datum	Titel	Frågeställning	Tillvägagångssätt
Juni 2014	MISTEL – En Testbädd i uppstartsfasen	Om innovatörer och verksamheter inom vård och omsorg får ut det som de behöver av MISTEL	Djupintervjuer med innovatörer och samarbetspartners samt ett analysseminarium.
Dec. 2014	Resultat av intervjuer med innovatörer och deltagare i testmiljöer	Hur innovatörer och testmiljöer uppfattar kontakten med MISTEL och om de får ut det som de förväntar sig av projektet.	Telefonintervjuer med innovatörer, chefer och medarbetare i testmiljöer.
Sept. 2015	Prissättning av testbäddar	Hur värderar andra testbäddar sina tjänster? Att undersöka möjliga modeller för prissättning utifrån ett leverantörsperspektiv	Mail korrespondens med representanter för andra Svenska testbäddar. Telefonintervjuer.
Okt. 2015	Prissättning av testbäddar, samtal med innovatörer	Att undersöka möjliga prissättningsmodeller utifrån ett kundperspektiv	Telefonintervjuer med innovatörer.
Dec. 2015	Webbenkät till samarbetspartners	Att följa upp mål och resultat i projektet	Webbenkät till samarbetspartners.

I den senaste rapporten, från december 2015, kunde det konstateras att MISTEL får goda omdömen av samarbetspartners<sup>1</sup>. Svaren från enkäten visar att MISTEL redan 2015 har kommit långt i sitt arbete med att nå uppsatta mål och resultat. Resultaten av denna visar bland annat följande:

- Projektet har skapat en struktur som fungerar väl där idégivare och innovatörer som tar kontakt får det stöd som de behöver.
- Kommunikation och samarbeten fungerar mycket bra i projektet. Väl fungerande samarbeten skapar goda förutsättningar till att uppnå målet med förkortad tid från idé till innovation.
- MISTEL var på god väg att skapa en välkänd och attraktiv testbädd för relevanta aktörer.
- MISTEL har främst inriktat sig på att nå idégivare och företagare med innovationer. Däremot finns ett arbete kvar att göra när det gäller att skapa ett arbetssätt för kunskapsåterförande till ordinarie verksamhet. MISTEL behöver också arbeta mer med att möta behov från brukare, patienter, vård och omsorg.
- Projektledarna arbetar i hög grad med informationsspridning, vilket har gett resultat i form av upparbetade kontakter och samarbeten. Informationsspridning är något som också bör utföras av samarbetspartners. Särskilt som projektet uppfattas som mycket betydelsefullt för dessa grupper.

Utmaningarna för det sista året bestod i att arbeta med arbetssätt och själva affärsmodellen för att justera dessa med målet att projektet kan implementeras i ordinarie verksamhet. Dessa utmaningar har projektledningen arbetat med under det sista året.

## **1.2 Frågeställning**

Det övergripande syftet med följeforskarens uppdrag beskrivs i projektplanen enligt följande: ”att följa upp om innovatörerna och verksamheterna inom vård och omsorg får ut det de behöver av MISTELs testbädd”. Frågeställningen har återkommande uppmärksammats genom de rapporter som lämnats till projektet, se ovan. Genom att studera hur arbetet har fortskridit kommer frågan att ytterligare belysas i denna slutrapport. Förutsättningar för implementering kommer också att diskuteras liksom behov hos innovatören och hur MISTEL hanterar dessa. Frågeställning i föreliggande rapport har handlat om att ta reda på följande:

*Vad var det som gjordes och som bidrog till de goda resultaten i projektet MISTEL?*

Syftet med rapporten är att synliggöra dessa lärdomar och bidra till lärande. Syftet är också att belysa vad som är viktigt i det kommande arbetet med överföringen av projektet till ordinarie verksamhet i staden.

---

<sup>1</sup> Affärsplan Västmanland, ALMI Företagspartner, Attendo, Bostad AB Mimer, Etablering i Västerås AB, Hallstahammars kommun, Hjälpmedelscentrum, Mälardalens högskola, NovaMedTech, PRO Västerås Samorganisation, Robotdalen, SPF Västmanland, SPRF Västmanland, Västerås Science Park, Västerås stad SNF och Västerås stad Vård och omsorg.

Den första delen i rapporten sammanfattar hur projektet utvecklats under åren då projektet pågått, dvs. 2013-2016 och hur tre innovatörer uppfattar samarbetet med MISTEL. Därefter beskrivs vad som kan betecknas som framgångsfaktorer i projektet följt av utmaningar inför kommande arbete. Datainsamlingen har bestått av djupintervjuer med projektledningen och innovatörer.

## **2. Projektets utveckling**

Utvecklingen av projektet har gått enligt den planering som gjordes initialt. MISTEL är idag en välkänd och attraktiv aktör när det gäller innovationer i vård och omsorg. I detta kapitel beskrivs utvecklingen i projektet, hur verksamheten har formaliserats, samarbeten och värdet av projektet.

### **2.1 Formaliserad verksamhet**

Hur effektivt en organisation fungerar beror bland annat på dess grad av formalisering där formalisering framförallt bidrar till effektivitet i uppbyggnaden av organisationen (Walsh och Dewar, 1987). Dessa författare menar att under senare delar av organisationens "liv" kan formalisering tvärt om skapa ineffektivitet och bakåtsträvan då formaliseringen blir hindrande (Walsh och Dewar, 1987). MISTEL är nu i en tidig fas i organisationens utveckling som kan anses vara en uppbyggnadsfas, liknande det författarna beskriver. Enligt Walsh and Dewar (1987) är det då tydligt att effektivitet kan åstadkommas genom de formaliserade metoder och processer som skapats, något som projektet också arbetat med. Under projektets gång har projektledarna återkommande arbetat med att utforma dokument och mallar för att formalisera själva metoden och processerna. Dessa har förfinats och omformats under hela projektiden och resulterat i att det idag finns tydliga dokument för hur arbetet görs, vilka moment som ingår, riktlinjer kring sekretess, lagar med mera. Vidare finns det genom arbetsprocessen utarbetade erbjudanden till innovatörer där det tydligt framgår vad som ingår i tester och fokusgrupper, vad innovatören får tillbaka och vad innovatören förväntas bidra med själv för att mötet eller testen ska motsvara förväntningarna. Genom att det finns utarbetade riktlinjer kring hur mötet ska genomföras är det tydligt vad som förväntas av varje part och risken för ett misslyckande blir mindre. Effektiviteten skapas därför genom formaliseringen av verksamheten. I överföringen av MISTEL till ordinarie verksamhet är formaliseringen betydelsefull och viktig, men formalisering kan också bli ett hinder och få motsatt effekt på effektiviten, enligt ovan beskrivning (Walsh och Dewar, 1987) där formalisering kan skapa ineffektivitet och bakåtsträvan.

### **2.2 Utvecklade samarbeten**

Samverkan kan beskrivas som en långsiktig, tillfällig samordning för att nå ett gemensamt mål. Det gemensamma målet blir ett medel när de deltagande parterna försöker nå sina individuella mål (Kopra, et al., 2000). Samarbete stärks om det finns ett ömsesidigt beroende mellan parterna (Axelrod, 1987). För att samarbetet ska kunna utvecklas är den sociala strukturen viktig. Samarbetet kan också gynnas av att bilden av det framtida målet förstärks så det "spiller över" i arbetet här och nu. Samarbete kan också bli stabilt om ömsesidiga framtida belöningar är tillräckligt betydelsefulla i förhållande till nuet. Det förflutna är därför viktigt

för att förstå hur var och en agerat tidigare och kan då ge vägledning för framtida val av avhopp eller fortsatt samarbete. Samarbete är baserat på förtroende (Axelrod, 1987). Aspekter i en god samverkan är att nyttan för samtliga deltagare är större än själva insatsen att delta, att alla upplever samma behov eller problem, att man har en öppen kommunikation och att man är villig att dela med sig av erfarenheter och kunskap (Coompanion, 2006).

Ett ord som ofta används i diskussioner om samarbete och samverkan är commitment. Commitment kan översättas med engagemang och bundenhet men täcker inte hela begreppet. Om ett förtroende kan utvecklas mellan parterna är det en plattform för personlig "commitment" genom identifikation. För att samarbetet ska vara aktivt och med engagerade deltagare krävs en tilltro till samarbetet. Om detta finns ökar parternas "commitment" i takt med deras investeringar så som tid, arbetsinsatser mm (Kopra, et al., 2000).

I MISTEL finns en hög grad av commitment där en rad samarbeten utvecklats under åren. Projektet har samarbetspartners i hela Mälardalen, Sverige och internationellt. Även kunderna finns på dessa marknader. MISTEL har deltagit i mässor och konferenser och har under resans gång byggt upp kanaler och kontakter inom vård och omsorg samt med en rad organisationer som arbetar med frågor kring innovationer inom vård och omsorg när det gäller äldre och personer med funktionsnedsättning. MISTEL får återkommande förfrågningar om att medverka vid konferenser, möten och seminarier för att berätta om projektet.

En typ av samarbeten består av kontakter med chefer och medarbetare på verksamheter inom vård och omsorg. Dessa samarbeten eller kontakter är mycket viktiga för MISTEL eftersom projektet återkommande söker miljöer för tester. Projektledarna beskriver att de byggt upp ett flöde där de har flera kontaktvägar och miljöer. Under tiden som projektet har byggts upp har projektledarna lärt sig att utforma förfrågningar för att attrahera nya testmiljöer. Ett förtroende har byggts upp under resans gång, commitment.

Samarbeten sker också med andra testbäddar. Det finns ett 20-tal testbäddar i Sverige inom området vård och omsorg och alla har de lite olika inriktningar på sin verksamhet, olika typer av huvudmän etcetera. Samarbeten omfattar då utbyte av erfarenhet och diskussioner kring gemensamma frågor och angelägenheter. Det kan exempelvis handla om prissättning eller olika innovationer.

Ett exempel på skapande av social kultur är samarbeten i projektarbetsgrupperna. Projektarbetsgrupperna har haft stor betydelse för utvecklingen av projektet och då framförallt i uppbyggnadsfasen. Samarbeten med deltagare i projektarbetsgrupperna fortsätter även om arbetsgrupperna i slutfasen av projektet inte har några specifika frågor att hantera. Den sociala kulturen som projektledarna skapat i gemenskapen mellan deltagarna har haft stor betydelse för utvecklingen av projektet. Även här kan man prata om hög grad av commitment.

Andra kontakter som MISTEL har är med privatpersoner som är intresserade av projektet. De utgör en form av nätverk där MISTEL informerar om tester som planeras och där de som är intresserade då kan anmäla att de vill delta i ett test eller fokusgrupp. En inspirationsdag har

genomförts för att fortsätta bygga nätverket, vilket är ytterligare ett exempel på den sociala kultur som skapats.

### **2.3 Värdeskapande**

En tjänst eller produkt kan beskrivas utifrån hur utomstående (kunder eller samarbetspartners) uppfattar värdet med tjänsten eller produkten (Lepak, Smith and Taylor, 2007). Ett högt värde uppfattas som något positivt medan ett lägre värde uppfattas som negativt. Utifrån det upplevda värdet kan ett pris sättas som motsvarar detta värde. Ett högt värde på en produkt eller tjänst innebär därmed att ett högre pris kan begäras.

De innovatörer som tar kontakt med projektet upplever att MISTEL levererar ett högt värde. De upplever att det är mycket värdefullt att kontakta MISTEL oavsett graden av kontakt. Enbart ett samtal med projektledningen uppfattas som betydelsefullt. Innovatörerna uppger att de är nöjda med projektledarnas kunskap, bemötande och engagemang. För innovatörerna som testar och genomför fokusgrupper uppfattas MISTEL som betydelsefullt och MISTEL får återkommande respons från nöjda innovatörer.

#### **2.3.1 Värdeskapande aktiviteter**

MISTEL har arbetat fram flera aktiviteter som genererar värde. Bland dessa kan nämnas samtal med projektledningen, rapporter från fokusgruppsmöten och rapporter från genomförda tester. Som exempel på det värde som MISTEL levererar i ett möte är att innovatören får viktiga synpunkter och kommentarer som de har användning för i sin process. Innovatörerna får förslag på hur de ska gå vidare, vad de bör tänka på och vilka kontakter som de kan ta i den fortsatta utvecklingen.

När ett fokusgruppsmöte är genomfört får innovatören en rapport med anteckningar från mötet. Detta dokument är användbart för innovatören och ger denne en form av intyg och omdöme om innovationen. Fokusgruppernas sammansättning består vanligtvis av en rad kompetenta personer som satts samman utifrån önskemål från innovatören men också utifrån tidigare erfarenheter som genererats under projektets gång. Det är vanligt att innovatörerna blir imponerade av sammansättningen i gruppen och att dessa personer har möjlighet att avsätta tid för att delta och diskutera innovationen. För projektets del kan det vara en utmaning att sätta samman rätt personer. MISTEL använder sina kontaktnätverk och den samlande gruppen består ofta av deltagare som tidigare inte deltagit i en, av projektet, genomförd fokusgrupp. Från projektets sida är det värdefullt att deltagarna byts ut och inte blir en sorts ”expertpanel”. Målet med sammansättningen av fokusgruppen är att personerna ska bestå av ”vem som helst” som passar in i den specifika profilen som söks.

#### **2.3.2 Uppbyggd kunskap om vårdmiljöer**

En annan typ av värde som skapats i projektet är kunskap om olika kulturer och vårdmiljöer. Det kan många gånger innebära en form av kulturkrock när en tekniker som utvecklat en innovation ska genomföra ett test inom vården och möter vårdtagaren. Då kan MISTEL bistå med information och know-how till innovatören så mötet blir positivt för båda parter.



### **2.3.3 Att ta betalt**

Det kan många gånger innebära en svårighet att börja ta betalt för tjänsterna som erbjuds. I uppbyggnadsfasen har det inte kostat något att använda sig av de tjänster som MISTEL erbjuder. Oavsett om det har handlat om en fokusgrupp eller större test så har det varit kostnadsfritt för innovatören. Anledningen till att det varit gratis har varit att projektet befunnit sig i uppstartsfasen och därför inte kunnat erbjuda en färdig metodik och process. Genom att innovatörer använt sig av MISTEL har projektet lärt sig under resans gång och metoder och processer har förfinats under tiden och då det värde som diskuterats ovan har utarbetats har det också inneburit att det finns ett utrymme för att ta betalt. I dagsläget har projektet en väl fungerande metodik som ger ett värde till kunden och där det finns utrymme för att ta betalt. Därför har MISTEL tagit fram en prissättningsmodell. Prissättningen följer en modell där olika priser sätts beroende på om innovationen initierats av en etablerad företagare eller om innovatören är i uppstartsfasen och därmed inte har några intäkter som genererats av den aktuella innovationen eller av andra inkomstkällor. Det finns fortfarande behov av att arbeta med metodiken och värdeskapande och det är en utveckling som fortsätter och återkommande kommer att fortsätta. Att utveckla prissättningen är ett arbete som återkommer under hela tiden som MISTEL utvecklas i olika omfattning.

### **2.4 Marknadsföringskanaler och kommunikation**

Med marknadsföringskanaler menas de sätt som testbädden använder för att nå ut till kunder, leverantörer och samarbetspartners. I MISTELs fall har projektet byggt upp en rad olika kanaler för att kommunicera med dessa grupper. Det kan vara via mässor, konferenser och genom olika typer av samarbeten, exempelvis genom ALMI eller Robotdalen. Många innovatörer hittar också MISTEL genom sökningar på Internet och hemsidan [www.mistelinnovation.se](http://www.mistelinnovation.se).

MISTELs kunder finns i hela Sverige och i andra europeiska länder. MISTEL har varit öppen för alla som vill testa och det har egentligen inte funnits någon begränsning annat än att testbädden har möjlighet att hantera antalet förfrågningar. Eftersom projektet befunnit sig i uppbyggnadsfasen har testbädden marknadsförts i begränsad utsträckning. I framtiden behöver MISTEL däremot beräkna kapacitet och utnyttjandegrad för att få en tillfredsställande nivå på inflöde av kunder som matchar resurserna.

## **3. Behovet av innovationer**

Innovationer kan anta ett antal olika former. De kan vara radikala, kompetenshöjande, processer eller produkter, arkitektur eller komponenter (Schilling 2013). Trots detta, vad som är grundläggande för alla dessa former är att de alla härstammar från idéer (Van de Ven 1986). Det är därför viktigt att komma ihåg att innovationer bygger på att det finns ett problem som behöver lösas. Det är själva utgångspunkten för en innovation. Innovatörer som tar kontakt med testbädden har därför sin utgångspunkt i att de vill lösa ett problem. Ett problem som innovatörerna tror att flera än de själva är intresserade av att få åtgärdat.

### **3.1 Resultat av intervjuer med innovatörer**

För att beskriva MISTELs arbete och ge exempel på vilka som är kunder presenteras tre möten/samarbeten. Två av dessa har genomfört tester och fokusgrupper medan en tredje hittills haft ett inledande samtal. De tre innovatörerna som presenteras nedan har alla varit i kontakt med MISTEL under det senaste året, dvs. under en tid då projektet haft en fungerande struktur och metod.

#### **3.1.1 Carin**

Carin arbetar med att ta fram en första prototyp till sin innovation. Hon har tagit kontakt med en möjlig leverantör där hon tror sig kunna få ett material till den prototyp som hon vill skapa. Steget vidare till att testa produkten är i nuläget långt. Hon har inte funderat på eventuella tjänster som hon skulle utnyttja i MISTEL än. Arbetet handlar fortfarande om att ta fram och utveckla produkten. All utveckling och kontaktskapande som krävs för att komma vidare med produkten gör Carin på sin fritid. Hon arbetar heltid inom vården för att försörja sig. Sin idé fick hon genom sitt arbete. Hon har burit med sig sin idé under flera år. Hon har fortfarande en hel del ställningstaganden att göra för att utveckla sin produkt till ett läge där det blir aktuellt att testa den. Först då blir det aktuellt att ta kontakt med MISTEL igen och ha ett andra samtal.

#### **3.1.2 Lars**

Lars arbetar som konsult och kan styra sin vardag i relativt stor omfattning för att passa in i arbetet med innovationen. Sin idé fick han genom sin far som var sjuk under en lång tid och där Lars själv bodde långt ifrån sin far och inte kunde besöka honom så ofta som han hade velat. Lars har arbetat med sin innovation i flera år. Han har testat den i en liten omfattning innan han fick kontakt med MISTEL. Lars har byggt upp ett team kring innovationen bestående av utvecklare av mjukvara och kapitalförsörjning. Han har en budget och en affärsplan med mål som han arbetar mot systematiskt. Genom MISTEL har Lars genomfört en fokusgrupp och är nu i en fas där innovationen testas hos brukare. Lars och hans samarbetspartners uttrycker att samarbetet med MISTEL varit oerhört värdefullt för dem och genom fokusgruppen har de fått nya idéer om hur de skulle vidareutveckla innovationen och att identifiera kunden. Kontakten med MISTEL, fokusgruppen och testerna hos brukare har lett dem att tänka om kring produkten och rikta in sig till en annan målgrupp. De har sedan genomfört en längre test på ett boende. Innovationen har uppfattats som mycket intressant och de har finslipat på mjukvaran och gränssnittet för att utveckla användarperspektivet. De upplever att de står inför en försäljning. Lars arbetar på flera plan för att hitta kanaler för försäljning. Han upplever att det är svårt att komma över tröskeln med en första försäljning.

#### **3.1.3 Jonny**

Jonny som är från Norge, fick kontakt med MISTEL genom ett nordiskt samarbete kring innovationer. Han var intresserad att etablera sin idé på den svenska marknaden. I Norge har innovationen fått stort genomslag bland annat genom att norsk tv plockat upp idén och gjort ett reportage i nyhetssändningen. Flera kommuner i Norge har köpt in innovationen och Jonny har kunnat anställa personal för att hantera service, försäljning mm. Jonny vill nu få kontakt med det svenska vårdssystemet och kommuner. Han vill också utveckla sin idé att passa den svenska marknaden. Jonny har förhoppningar om att genom att genomföra tester kan hans

innovation uppmärksammas av kommunen och också kunna säljas genom de kanalerna. Genom MISTEL har han genomfört en fokusgrupp och tester. Testerna har skett både hos enskilda personer i deras hem och också på ett boende. Jonny är mycket nöjd med kontakten med MISTEL, fokusgruppen och testerna. Han tar med många lärdomar som han kan använda för att vidareutveckla innovationen och också om hur det svenska systemet fungerar kring vård och omsorg. Innovationen har uppfattats som mycket intressant, väl utvecklad, ger livskvalitet för dem som använder den och kan sänka kostnader i ett längre perspektiv för vårdgivaren men det är ett problem att ta nästa steg från test till inköp. Han uppfattar att det steget är långt i Sverige.

### ***3.2 Exempel på vad innovatörerna vill få ut av kontakten***

Som framgår av beskrivningar av processerna ovan finns det flera motiv för innovatören att ta kontakt med MISTEL. Det mest vanligt förekommande är ett genuint intresse från innovatören att testa sin idé, genomföra en fokusgrupp och få någon form av utlåtande från målgrupper om att idén har bärighet och få förslag för vidareutveckling och/eller anpassning. Ett annat förekommande motiv för innovatörerna att ta kontakt och testa är att innovatören vill skapa kanaler för försäljning. Innovatörerna har ett intryck av att MISTEL är en form av ambassadör för staden och att detta kan bidra till att kontakter etableras som leder till försäljning. Detta motiv kan delvis vara dolt, men genom ett första samtal kan personalen på MISTEL informera om tjänsterna som de erbjuder och klargöra projektets roll.

MISTEL har en viktig funktion att hantera dessa (och möjliga andra) motiv och att skapa mervärde för staden. Det kan ofta vara en balansgång att hantera många förfrågningar från innovatörer och styrgruppen fungerar då som ett stöd där beslut kan fattas gemensamt. Det kan ibland krävas att MISTEL tackar nej till en innovatör som vill testa där motivet är oklart och produkten eller tjänsten kanske redan testats på annat håll. Det kan också finnas andra motiv för att säga nej.

Under tiden som projektet vuxit fram har projektledningen blivit stärkta i sina roller och kan ställa krav på innovatörer. Det finns också en medvetenhet om att personer i vård och omsorg är sköra och inte bör utsättas för eventuella risker. MISTEL kan då ställa krav på innovatören att göra en inledande test först i en mindre skala på friska personer, vänner och familj innan MISTEL anlitas. Innovatörer kanske också har stora ambitioner och vill involvera en stor grupp i ett test. Då är MISTEL:s roll att bedöma utkomsten av testet i förhållande till arbetsinsatser och antal personer som behöver involveras.

### ***3.3 Behovsstyrda innovationer***

Inledningsvis har projektet hanterat innovationer som initierats utifrån, dvs. från enskilda innovatörer och företag. Enligt målen som styr verksamheten i MISTEL bör projektet också arbeta med behovsstyrda innovationer, något som hittills fått liten uppmärksamhet. Det är ett område som hittills inte haft så stort fokus i projektet. Därför kommer MISTEL att under den kommande sista tiden i projektet styra arbetet till att skapa en struktur kring behovsstyrda innovationer. Att arbeta med behovsstyrda innovationer kräver en annan metodik än den som projektet hittills arbetat efter. Det ställer också andra krav på projektet som exempelvis att

vara mycket tydlig i informationen till innovatörerna med vad det innebär att delta i en utlysning kring behovsstyrda innovationer. MISTEL måste också avsätta tid för att inventera behov och att kommunicera dessa genom exempelvis annonskampanjer eller liknande.

Precis som vid innovationer som initierats av innovatören kan MISTEL inte lämna några garantier för exempelvis inköp av den aktuella produkten eller tjänsten. Samtidigt kan det vara så att den lösning som presenteras är något som verkligen efterfrågas. Det kan då finnas ett behov av att göra en upphandling där den aktuella idén kan upphandlas i konkurrens med andra idéer. Det finns tre spår som kan komma i fråga beroende på hur, var och av vem innovationen ska användas. Dessa är upphandling, förskrivning eller försäljning till privatperson på en konsumentmarknad. Tillsammans med strategier staden har MISTEL valt ut ett fokusområde där en utlysning kommer att ske. Det blir ett första steg i att arbeta med behovsstyrda innovationer.

Ett steg i riktning mot att stötta innovatörer i kontakter med kommunen är att informera om upphandlingar. Därför har projektet bjudit in till ett seminarium där innovatörer inbjuds att delta för att lära sig mer kring upphandlingar och förutsättningar för förskrivning.

### ***3.4 Synpunkter från testmiljöer***

Fokusgrupper och tester i vårdmiljö är aktiviteter som projektet erbjuder. Vid dessa tillfällen deltar vårdpersonal för att uttala sig om innovationen genom att de hanterat testet eller att de deltar i en enskild aktivitet där deras synpunkter eftersöks. I tidigare rapporter lämnade till projektet har ett antal personer intervjuats utifrån sin roll som ”expert” i en sådan fokusgruppaktivitet och test. Resultaten av dessa intervjuer visar att respondenterna upplevde fokusgruppaktiviteten och testet som seriöst och professionellt utfört utifrån MISTELs sida. Vårdpersonalen upplevde att de kunde bidra med sitt ”tänk” till innovatörerna och att de kunde utbyta idéer med innovatören. Personalen upplevde att de genom att delta i testet/workshopen själva fick en positiv känsla av vad de kan i sin yrkesroll och de kände sig stärkta i sin yrkesroll. Alla uppgav att de skulle vilja delta i något annat test vid ett annat tillfälle. Det som var viktigt var att idén eller produkten som testas måste vara ”rätt”. Detta eftersom det krävs ett engagemang från personalen för idén eller produkten när de genomför testet. Att information om testet förmedlas direkt från MISTEL eller innovatören till de som berörs vid testet var en viktig synpunkt. Detta eftersom information kan förloras om flera personer hanterat informationen i någon form av mellanled.

## **4. Framgångsfaktorer**

Projektet har utvecklats på ett mycket bra sätt sedan starten 2013 och MISTEL kan nu anses vara en etablerad aktör på marknaden. Metoder och processer har förfinats under resans gång och fungerar väl, likaså har erfarenheter och kunskap byggts upp och goda kontakter har skapats. Utifrån att projektet kan anses som väl genomfört är det därför betydelsefullt att undersöka vilka framgångsfaktorer som varit avgörande för utvecklingen.

En viktig framgångsfaktor har varit att det redan inledningsvis fanns kunskap om innovationer inom vård och omsorg. Detta genom att staden arbetat med frågorna under ett antal år. Det fanns också personer som var stöttande till projektet inledningsvis och som kunnat fungera som bollplank under genomförandet. Utöver den inledande kunskapen kan framgångsfaktorerna sammanfattas i organisation, styrning och arbetssätt.

#### **4.1 Inledande kunskap**

Välfärdsteknologi har traditionellt varit ett område där Västerås stad har utmärkt sig och sedan 2007 har man inom staden arbetat med området innovationer och vård och omsorg. Arbetet initierades av tidigare anställda i staden och projektet MISTEL arbetades fram utifrån dessa erfarenheter. Det fanns tidigt en medvetenhet om behovet av att stötta innovatörer att hitta miljöer för att utföra tester. Tester som kan leda till nya lösningar och förbättringar inom området välfärdsteknologi.

Genom den inledande kunskap som fanns har projektet fått en god start. Det har också varit betydelsefullt för projektledarna att kunna bolla olika typer av frågor med de personer som arbetade med frågorna innan projektet startade. Den inledande kunskapen har därför i hög grad påverkat projektets start och goda utveckling.

#### **4.2 Organisation och styrning**

Hur verksamheten styrs och organiseras får sällan någon större uppmärksamhet i utvecklingsarbete men erfarenheterna visar att det i många fall är avgörande för resultatet. Det finns en rad olika nivåer och funktioner som bör behandlas i sådant sammanhang. Bland dessa kan följande aktörer eller roller identifieras: finansiärer, projektägare, styrgrupp, projektledning och deltagare i projekt (Brulin och Svensson, 2011). I MISTEL finns funktionerna projektägare, styrgrupp, projektledare och projektarbetsgrupper. Dessa behandlas nedan.

##### **4.2.1 Projektägare**

Erfarenheter visar ofta att det brister i hur projektägarrollen ska uppfattas och utföras (Brulin och Svensson, 2011). En aktiv projektägare bör ta ansvar för att projektet drivs vidare ifall det uppstår svårigheter under projektets gång. I rollen ligger också att vara mottagare av resultat både under själva processen och när projektet väl är avslutat. Viktiga frågor att engagera sig i är budget, ansvarsfördelning mm vilka normalt läggs fast i projektets förberedelse- och inledningsfas.

Projektägaren för MISTEL är Äldrenämnden i Västerås stad som också varit central för ett lyckosamt genomförande av projektet. Projektägaren är sammankallande för styrgruppen och i hög grad mottagare av resultat som framkommer, både positiva och negativa. Projektägaren är ytterst ansvarig för projektets arbete och har varit aktiv i kommunikationen och stödet till projektledaren. Kommunikationen dem emellan fungerar mycket bra och det är tydligt att Västerås stad tagit det övergripande ansvaret i projektet.

##### **4.2.2 Styrgrupp**

Även om projektägaren är viktig för framgång bör denne inte ligga nära de operativa frågorna. Det behov som projektledningen kan ha av stöd i sitt operativa arbete kan i stället lämnas av

en styrgrupp där viktiga intressenter medverkar. Styrgruppen kan fatta beslut i strategiska frågor men också fungera som mellanhand med information och annat underlag till projektägare och finansiärer. En erfarenhet av utvecklingsprojekt är att styrgruppen, om den överhuvudtaget inrättas, har ett svagt mandat och därför sällan fullgör sitt uppdrag. Om det finns flera viktiga intressenter ökar betydelsen av en stark styrgrupp. (Brulin och Svensson, 2011).

Styrgruppens ansvar i MISTEL är av övergripande karaktär. Det innebär exempelvis att medlemmarna bör hålla sig informerade och uppdaterade om projektet, omvärlden och att aktivt stödja projektledarna. Styrgruppens uppgifter är därmed inte lika konkreta som uppgifterna för projektledaren. Därmed inte sagt att deras ansvar är mindre. Genom det övergripande ansvar som styrgruppen har är det indirekt styrgruppens ansvar att arbetet genomförs och fungerar väl. En annan viktig faktor har varit att deltagarna i styrgruppen varit mycket engagerade i projektet. Det har också varit en fördel att direktören för Sociala nämndernas förvaltning varit en av deltagarna. Det har bland annat inneburit en kort väg till politiken.

#### **4.2.3 Projektledning**

Projektledningen är ansvarig för den operativa ledningen av verksamheten i projektet. I förhållande till projektägare och styrgrupper får projektledningen i praktiken ofta ett stort inflytande genom att den alltid är på plats och har full insyn i projektarbetet. Risken med starka projektledare är att de i alltför hög grad fokuserar på de kortsiktiga resultaten för vilka de är dagligen ansvariga. Det kan gå på tvärs med önskemål om en mer långsiktig syn på verksamhetens resultat. Ett annat skäl till att denna situation uppstår är att projektledaren kan lämnas i sticket av passiva projektägare och styrgrupper inför viktiga beslut. Det är en relativt vanlig situation i långvariga projekt att projektledarna byts ut vilket medför turbulens i projekten. Projektledaren är en nyckelperson som lämnar ett stort tomrum efter sig och som det kan ta tid att fylla. För att skapa en bättre balans och en mindre sårbarhet i projekten är det därför betydelsefullt med en stark projektägare och styrgrupp, vilket diskuterats ovan.

Det operativa arbetet i testbädden vilar idag till stor del, på projektledarna som är ytterst ansvariga och som också tar ett aktivt ansvar för en rad områden i enlighet med uppdragsbeskrivning. Arbetsuppgifterna omfattar direkta och indirekta ansvarsområden, så som möte med innovatörer, delta i mässor och seminarier, budgetansvar, planera, leda, fördela, följa upp arbetet, projektdokumentation och se till att uppsatta mål nås. Projektledarnas ansvar är att hantera alla typer av ärenden som berör testbädden. Det är en styrka att det funnits två projektledare som båda har kunnat arbeta heltid med projektet. De har kunnat lägga hela sitt fokus på projektet. Erfarenheter från tidigare projekt har bidragit till att två personer anställdes på heltid för att tillsammans arbeta i projektet, något som också visades sig ge ett gott resultat.

Projektledarna har i hög grad bidragit till den positiva stämning och engagemang som finns i projektet. Både samarbetspartners och innovatörer upplever att det är roligt att delta i

projektet. Det finns en god stämning som smittar av sig. Den positiva stämningen innebär också att samarbetspartners och innovatörer vill fortsätta att arbeta med projektet.

#### **4.2.4 Projektarbetsgrupp**

Inledningsvis i projektet bildades projektarbetsgrupper bestående av personer med kunskap, erfarenhet och intresse i olika frågor. Genom att en stor del av arbetet initialt skedde i dessa grupper kunde projektledarna samordna och hantera en stor mängd områden samtidigt, något som de inte skulle ha hunnit göra om de själva skulle arbeta med alla frågor. Genom samarbetet effektiviserades arbetet i uppstarten och projektet fick en snabb start. Samarbeten i grupperna bidrog också till gemenskap kring frågorna och projektet.

Genom att projektarbetsgrupperna arbetat med olika typer av frågor har kunskap kunnat föras över från projektarbetsgrupperna till projektledarna. Projektledarna har varit aktiva mottagare av denna kunskap och de har sedan realiserat kunskapen direkt i projektet och på så sätt fört arbetet vidare. Under det senaste ett och ett halvt åren har projektarbetsgrupperna spelat ut sin roll. Det har inte funnits behov av deras gemensamma arbete. Däremot har projektledarna återkommande kontakt med personer i grupperna om de behöver diskutera specifika frågor eftersom dessa grupper har en expertiskompetens i olika frågor.

### **4.3 Metod och arbetssätt**

Metod beskriver, på ett praktiskt plan, de tillvägagångssätt som vi använder när vi ska samla in, bearbeta och sammanfatta upplysningar så att resultatet blir kunskap (Andersen, 1998). Utgångspunkten är det problem som definierats och som vi står inför att lösa. För att beskriva den metod och arbetssätt som använts i MISTEL kan den sammanfattas med systematisk, dokumenterande och uppföljning/utvärdering. Själva utgångspunkten i genomförandet beskrivs med ett företagarperspektiv där en affärsmodell använts för att analysera den interna verksamheten och där korta beslutsvägar har bidragit till den snabba utvecklingen.

#### **4.3.1 Angreppssätt ur ett företagarperspektiv**

Det som också varit utmärkande i MISTELs arbete är att projektet antagit en utvecklingsstrategi som kan sägas utgå från ett företagarperspektiv. Inledningsvis i projektstarten gjordes en analys av verksamheten utifrån affärsmodellen Canvas (Osterwalder and Pigneur, 2010) som sedan låg till grund för definitionen av nyckelaktiviteter och kärnkompetenser. Även om projektledarna inte fortsatt arbeta aktivt med Canvas som modell så har modellen ändå gett insikter som exempelvis om kunder, marknader och kommunikationskanaler. Att representant från ALMI Företagspartner funnits med i styrgruppen har varit en styrka. Dels har kunskaper om innovationsprocessen och kommersialisering kunnat föras in i projektet men det har också inneburit att företagarperspektivet införts vilket har påverkat verksamhetsutvecklingen i projektet.

#### **4.3.2 Korta beslutsvägar**

En annan betydande faktor för utvecklingen har också varit att genom att projektet arbetat utåtriktat i vad som kan betraktas som en företagskontext med behov av snabba beslut har projektet kunnat utvecklas i snabb takt. Beslut har kunnat fattas av projektledarna och/eller i

styrgruppen direkt. De korta beslutsvägarna har därför bidragit till att snabba på processen med att bygga upp och genomföra projektet.

#### **4.3.3 Systematiskt**

Projektet har sedan starten arbetat på ett systematiskt sätt. Genom att innovatörer har tagit kontakt och testat har projektet kunna skapa en väl fungerande struktur med utvecklade metoder och tillvägagångssätt. Innovatörerna har på detta sätt i hög grad bidragit till att projektet utvecklats och kunnat formeras. Olika utvecklingsområden har definierats, undersökts, och följts upp. Som exempel kan nämnas projektarbetsgruppernas arbete där de ansvarat för olika frågor och områden och sedan återfört kunskapen till projektledarna.

Metoder och processer har skapats under resans gång i projektet och projektet har återkommande arbetat systematiskt med att utveckla och förfinna olika områden och sedan vartefter adderat nya områden. Som exempel kan nämnas att hantera sekretess vid tester.

En annan del i systematiken handlar om att projektet arbetat fram tydliga erbjudanden till kunderna. Det är tydligt vad innovatören får och vad denne förväntas leverera tillbaka till MISTEL. Exempelvis vid en fokusgrupp finns tydliga riktlinjer för alla inblandade parter, som exempelvis vad innovatören ska leverera för att mötet ska blir framgångsrikt och innovatören ska få ut så mycket som möjligt av mötet. Genom att det finns utarbetade riktlinjer kring hur mötet ska genomföras är det tydligt vad som förväntas av varje part och risken för ett misslyckande blir också mindre.

#### **4.3.4 Dokumenterande**

Projektet har återkommande arbetat med att dokumentera processer och metoder. Det finns idag ett antal dokument som beskriver hur arbetet genomförs och följs upp med check-listor mm för genomförande. Genom att dokumentationen är väl genomförd underlättas övertagande vid implementeringen. Det är också ett hjälpmedel för projektledarna att stämna av med check-listor för att olika moment inte ska glömmas bort eller ignoreras. Dokumentationen bidrar och underlättar arbetet med att hålla en hög och jämn nivå på tjänster som erbjuds samt att samarbetspartners och kunder behandlas på ett likartat sätt.

#### **4.3.5 Uppföljning och utvärdering**

Genom att återkommande arbeta med uppföljning och utvärdering av genomförda moment säkras kvaliteten i projektet. Uppföljningar och utvärderingar görs gentemot innovatörer och samarbetspartners för att ta reda på hur de uppfattar MISTEL och vad som kan förbättras. Projektet har sedan starten återkommande arbetat med uppföljning och utvärdering av genomförda aktiviteter, något som visat sig vara värdefullt för återförande av kunskap.

Sammanfattningsvis kan det sägas att projektets framgångar beror på en kombination av styrning och organisation samt det arbetssätt som projektet anammat med dokumentation kring processer och metoder, återkoppling, utvärdering och korta beslutsvägar. Det kommande arbetet handlar om att överföra alla dessa erfarenheter och kunskap till Västerås stad när projektet nu ska övergå till en verksamhet inom sociala nämndernas förvaltning.



## **5. Överföring och fortsatt arbete**

För att övergången från projekt till den ordinarie verksamheten ska fungera på ett tillfredsställande sätt är det särskilt viktigt att kunskapsåterföringen beaktas och säkerställs. Ett annat viktigt arbete är att fortsätta på den inslagna vägen att hitta lösningar för hur staden genom MISTEL ska få tillgång till de innovationer som bedöms som intressanta och som kan skapa mervärde för äldre och funktionsnedsatta och samtidigt sänker kostnader för vård och omsorg. Det kan ses som en service från staden att erbjuda testmiljöer för innovationer i vård och omsorg men det handlar också om att Västerås stad ska få tillbaka något av de resurser som satsats i uppbyggnaden av MISTEL. Andra viktiga områden i det fortsatta arbetet är hitta testmiljöer och att säkerställa den långsiktiga finansieringen.

### ***5.1 Behov av kunskapsåterföring***

Kunskapsåterföring har varit viktigt under hela processen med uppbyggnaden av projektet och fortsätter att vara viktigt nu då projektet ska bli en del i Västerås stads ordinarie verksamhet. Som beskrivits ovan, har dokumentation av verksamheten pågått under hela projektiden och det finns idag tydliga dokument, checklistor och liknande som beskriver metoder och processer. Förutsättningarna för implementeringen i ordinarie verksamhet är därför goda. Det finns dokument som beskriver verksamheten och det arbete som görs.

Ett dilemma kan dock vara att det finns mycket kunskap som bygger på erfarenhet och det kan vara svårt att formalisera och dokumentera den typen av kunskap. Det kan till exempel handla om erfarenheter av olika testmiljöer eller kontakter. För att bevara dessa erfarenheter är det viktigt att de förs över från person till person. Det är nästintill omöjligt att dels skriva ner och också att läsa in denna typ av kunskap. Även om mycket finns nedskrivet finns det därför kunskap som endast projektledarna har och som kan gå förlorad om det inte finns någon som tar över om att de slutar.

En annan kunskap som byggts upp är kunskap om innovatörers behov, själva innovationsprocessen och också om faktorer i omvärlden. Projektledarna arbetar återkommande med att förmedla denna kunskap till staden och har hittat kanaler via stadens strategier. En annan arena för kunskapsåterföring är möten med styrgruppen där en del av kunskapsåterföringen sker. Att säkerställa denna kunskapsöverföring är också betydelsefullt för staden. Här finns information som om den tas emot och utnyttjas kan innebära utvecklingsmöjligheter för staden. Det kan handla om ny teknik, samarbeten eller utnyttjande av resurser.

### ***5.2 Behov av långsiktig finansiering och nya testmiljöer***

För att projektet ska fortleva som en del i Västerås stad behövs en långsiktig finansiering. Som nämnts tidigare finns det en utarbetad modell för att ta betalt för de tjänster som erbjuds men för att kunna fortsätta erbjuda innovatörer i tidiga skeenden MISTELs tjänster behöver Västerås stad stötta. Det återstår för Västerås stad att diskutera vad som ska vara finansierat genom skattemedel och vad ska vara finansierat genom intäkter och hitta en lösning för detta. Det kan också vara intressant med en lösning där flera kommuner i länet deltar och delfinansierar verksamheten.

MISTEL bidrar till att stärka självkänslan hos personal inom vård och omsorg eftersom vårdpersonalen görs medvetna om den egna rollen och kunskaperna i mötet med innovatören. Vårdpersonalen känner att de är betydelsefulla för innovatören och för utvecklingen av innovationen. Detta är viktigt att ta med i det kommande arbetet och också inför behovet av nya testmiljöer. I projektet finns det ett återkommande behov av att hitta nya testmiljöer. Vetskapen om att vårdpersonalen blir stärkt i sin yrkesroll kan ge incitament för nya testmiljöer och fler kommuner att vara intresserade av att delta i tester.

### ***5.3 Behov av spridning av intressanta innovationer***

I dagsläget har MISTEL ingen skyldighet eller åtagande att i någon form bistå vid en implementering av en innovation och innovatören får därmed själv ta de kontakter som krävs och använda de kanaler som finns för att kunna sälja produkten eller tjänsten. Här är MISTELs roll tydlig och det är innovatören själv som arbetar med kommersialiseringsfasen. Samtidigt finns det ett behov av att intressanta innovationer ska komma till nytta i verksamheter och till enskilda vårdtagare som har behov av dessa. Innovationer som om de implementeras kan spara pengar till verksamheter och bidra till ökad frihet hos individen. Det är också en del i målet med projektet.

Att ta tillvara dessa innovationer och hitta lösningar för hur staden kan tillgodogöra sig dessa är en utmaning i kommande arbete. Här blir därför det påbörjade arbetet med behovsstyrda innovationer en viktig del i arbetet. Att hantera dessa utmaningar är viktigt för Västerås stad i arbetet med att hitta lösningar på problemet med en växande åldrande befolkning samtidigt med allt mer knappa resurser.

## 6. Källförteckning

- Aalto, P., Kivimäki, M., Länsisalmi, H. & Ruoranen, R., 2006. Innovation in Healthcare: A Systematic Review of Recent Research. *Nursing Science Quarterly*, January, pp. 66-72.
- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R., 2006. Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, pp. 21-47.
- Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten: Om valet av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur AB.
- Axelrod, R., 1987, *Från konflikt till samverkan. Varför egoister samverkar*, SNS Förlag, Stockholm.
- Brunlin, G., och Svensson, L., (2011), *Managing Sustainable Development Programs*, GOWER.
- Coompanion, 2006, *Manual: företagssamverkan*.
- Kollberg, B., Dahlgaard, J. J. & Brehmer, P.-O., 2006. Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), pp. 7-24.
- Kopra, I, Sandgren, E, Öfverholm, C, 2000, *Småföretag i samverkan Företagens kommersiella nätverk och det intellektuella kapitalet*, Göran Andersson, kapitel Human-och strukturkapital vid företagssamarbete, Länsstyrelsen i Stockholms län.
- Lepak, D., Smith, K., & Taylor, M. (2007), Introduction to Special Topic Forum: Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 180-194.
- Länsisalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P. & Ruoranen, R., 2006. Innovation in Healthcare: A Systematic Review of Recent Research. *Nursing Science Quarterly*, January, pp. 66-72.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2010, *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, Wiley, 2010.
- Schilling, M. A. (2005). *Strategic Management of Technological Innovation*. New York: Tata McGraw-Hill Education.
- Van De Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. 76
- <http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Regeringsuppdrag/Aktuella-regeringsuppdrag/Testbaddar-inom-halso--och-sjukvard-och-aldreomsorg/> den 11 april 2014.
- Västerås stad, projektansökan, 2013.
- Walsh, J. P. and Dewar, R. D., 1987, Formalization and the organizational life cycle, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 215-231.