

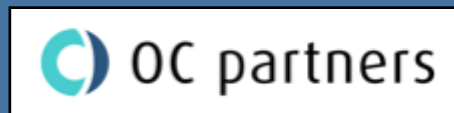


UNDERLAG TILL AFFÄRSPLAN FÖR VLL INNOVATION AB

INFORMATION

Detta underlag är en sammanfattning av faktaunderlag, bakgrundsmaterial och de viktigaste slutsatserna till affärsplanen för VLL Innovation AB. Materialet utgör en grund för fortsatt arbete med att utveckla bolaget. Som komplement tillkommer rapporter från andra aktörer, som innehåller fördjupade ekonomiska och juridiska perspektiv.

Arbetet är utfört av OC Process & Innovation Partners under feb-aug 2016, i samarbete med styrelsen för VLL Innovation AB.



INNEHÅLL

Bakgrund och kontext

Vision, syfte och mål

Verksamhet

Risker och möjligheter

Nästa steg

BAKGRUND OCH KONTEXT

- Arbetsmetod
- Tidslinje: övergripande schema
- Lagar och regler som styr
- Bolagets styrdokument och uppgift

METOD: MEDSKAPANDE PROCESS

- Arbetet med att ta fram grunderna för bolaget har varit en medskapande process som involverat tjänstemän och politiker i VLL, olika partnerföretag samt extern expertis.
- OC har genomfört workshops, intervjuer, konsultation, faktainsamling och gjort analys tillsammans med styrelsen för VLL Innovation.



Målsättning: att tillsammans ta fram grunderna till en en långsiktigt hållbar affärsmodell utifrån tidigare erfarenheter, existerande ramverk och framtida utvecklingsplaner.

TIDSPLAN FÖR STRUKTUR TILL VLL INNOVATION AB



REGELVERK & STYRNING

Lagar och regler som styr innovationsbolagets verksamhet

- Kommunallagen (KL)
- Aktiebolagslagen (ABL) samt Inkomstskattelagen och Momslagen.
- Bolagsordning för VLL Innovation (stys av KL och ABL)
- Lagen om offentlig upphandling (LOU)
- Konkurrenslagen
- Offentlighets- och sekretesslagen
- Immaterialrätt
- RIS: Regional Innovationsstrategi för Västerbotten 2014-2020
- RUS: Regional Utvecklingsstrategi för Västerbotten 2014-2020
- Landstingsfullmäktige och Landstingsstyrelsen → Ägardirektivet för VLL Innovation
- Facklig samverkan

BOLAGETS UPPGIFT

Ur bolagsordningen punkt 4: Bolagets verksamhet och ändamål

”Bolagets ska på uppdrag av landstinget stödja arbetet med att identifiera olika behov inom landstingets verksamheter samt utveckla samverkan med företag om utveckling, test och implementering av innovationer för att tillgodose landstingets behov. Bolagets verksamhet bidrar därmed till uppfyllandet av landstingsfullmäktiges mål.

Bolaget ska genom sin verksamhet bidra till en högre kvalitet, ökad effektivitet och nytta samt skapande av värden för Västerbottens läns landsting. Man ska också bidra till utveckling av nya metoder och arbetssätt inom Västerbottens läns landsting.

Bolagets arbete med innovation ska bidra till metod- och produktutveckling för att kontinuerligt förbättra patienternas behandling/vård. I denna verksamhet ska patienter och landstingsanställda involveras.

Bolagets verksamhet drivs utan vinstsyfte. Skulle bolaget likvideras ska bolagets behållna tillgångar tillfalla bolagets ägare i förhållande till deras respektive aktieinnehav. Bolaget får ej bedriva verksamhet som inte är förenlig med bolagsordningen eller den kommunala kompetensen.”

BOLAGETS UPPGIFT

Ur bolagsordningen punkt 4: Bolagets verksamhet och ändamål

Bolaget har till uppgift att;

- Identifiera landstingets utvecklingsbehov och erbjuda företag och andra intressenter en tydlig ingång med ramar och avtal att tillsammans med landstinget nyttja infrastruktur och kompetens för att gemensamt utveckla innovationer som bidrar till att lösa landstingets behov.
- Samverka med externa aktörer för inhämtande av kompetens om nya arbetssätt.
- Initiera och koordinera för landstinget värdeskapande utvecklingsprojekt.
- Samverka med näringslivet för utvecklingen av science parks och samverkansstrukturer med näringslivet. Arbeta för en långsiktigt ekonomiskt hållbar finansiering av inkubatorer, science parks och andra strategiskt viktiga utvecklingssatsningar som stödjer utveckling av värdebaserade innovationer inom landstingets prioriterade områden.
- Initiera, utveckla och utvärdera långsiktiga partnerskapsmodeller i samverkan med näringslivet inkluderat innovativa upphandlings- och ersättningsmodeller.
- Marknadsföra landstinget som attraktiv och aktiv samverkanspart för näringslivet och industrin genom att tydliggöra och formulera landstingets olika behov av nya lösningar för utveckling av landstingets verksamheter. Profilera Västerbottens läns landsting som en ledande offentlig aktör inom innovation och miljö, samverka med externa aktörer inom regionen, nationellt och internationellt.

VISION, SYFTE & MÅL

- Varför bolaget behövs
- Om innovation
- Så kan bolagets uppgift realiseras
- Utgångspunkt: partnerskap

UTGÅNGSPUNKT FÖR ALL VERKSAMHET

”Ständigt bättre -
patienten alltid först!”

VLL:s värdegrund



Ur Bolagsordningen punkt 1:

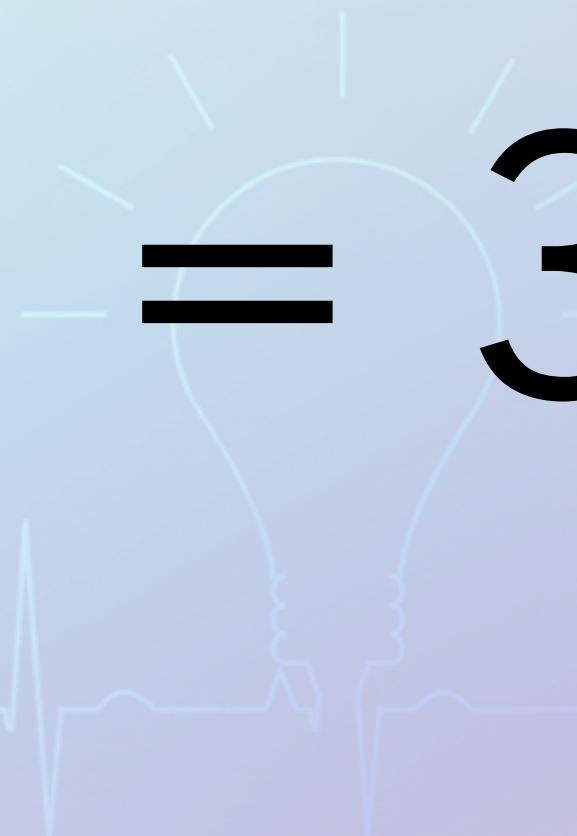
Bolaget som en del av landstingets organisation

”Bolaget ägs av Västerbottens Läns Landsting och är en del av landstingets verksamhet. Bolaget ska i sin verksamhet beakta detta.”

VARFÖR BEHÖVS VÅRDINNOVATION I PARTNERSKAP?

- Förändrad demografi och landstingsekonomi gör nuläget ohållbart.
- Möta nya krav från medborgare/patienter.
- För tung sjukhusvård i Sverige.
Förflyttning: Slutenvård → Primärvård → Patienten
- Lösa dilemmat med test och validering.
"Sjukvården vill inte använda nya produkter innan de är kliniskt utvärderade, men om man aldrig använder nya produkter kan de inte utvärderas" A Lönnberg
- Lösa upp ekonomiska och organisatoriska stuprör.
- Skapa mervärden för både patienten, företagen och landstingen.
- Vården är experter på omsorg och behov. Företagen kan utveckla nya lösningar och få tillgång till infrastruktur. Tillsammans ger mer.

VARFÖR BEHÖVS VÅRDINNOVATION I PARTNERSKAP?

$$1 + 1 = 3$$


BYGGER PÅ TANKEN OM EN VÄRDEMODELL DÄR ALLA ÄR VINNARE

Ta fram en värdemodell utifrån principen att genom delad risk skapa värden tillsammans.

Mål:

- Att skapa nya incitament för att utveckla innovativa lösningar
- Att partners får en vinst
- Att landstinget tydligt kan visa en minskad kostnad som är möjlig att omfördela.



NYTTAN FÖR LANDSTINGET

- Ökad kompetens.
- Mer utvecklingsresurser.
- Delad risk.
- Lägre utvecklingskostnader
- Snabbare att nå ut med nya och förbättrade produkter och tjänster.
- Attraktivare arbetsgivare.
- Minskad "beröringsskräck".
- Minskar stuprörstänk.
- Bidrar till kultur- och organisationsförändring för att möta framtidens hälso- och sjukvårdsbehov.



INNOVATION

Många definitioner, med den gemensamma essensen:

Innovation skapar nya värden
och/eller fångar värden på ett nytt sätt.

Innovation is significant positive change.

”En innovation är implementeringen av en ny eller signifikant förbättrad produkt (vara eller tjänst), eller process, en ny marknadsföringsmetod, eller en ny organisatorisk metod i affärsverksamheter, arbetsplatsorganisationer eller i externa relationer.”

Oslomanualen, OECD, 3:e upplagan

Användbart - det som skiljer från uppfinning

VLL INNOVATION AB

Landstingets katalysator för partnerskap som verktyg för innovation

Så kan styrdokument och idéer
kan realiseras i verksamheten:



BOLAGETS UPPGIFT

Ur bolagsordningen punkt 4: Bolagets verksamhet och ändamål

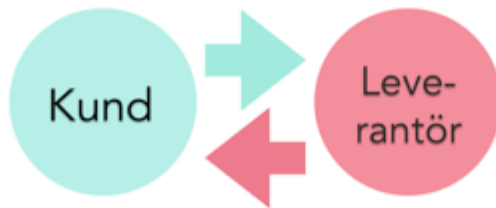
Bolaget har till uppgift att;

”Marknadsföra landstinget som attraktiv och aktiv samverkanspart för näringslivet och industrin genom att tydliggöra och formulera landstingets olika behov av nya lösningar för utveckling av landstingets verksamheter. Profilerar Västerbottens läns landsting som en ledande offentlig aktör inom innovation och miljö, samverka med externa aktörer inom regionen, nationellt och internationellt.”

”Initiera, utveckla och utvärdera långsiktiga *partnerskapsmodeller* i samverkan med näringslivet” (....)

PARTNERSKAPSPROCESSER

Traditionell (samarbets)modell



"Enkelt" partnerskap:
Specifika avgränsade områden.
Kan vara många olika
partnerskap.

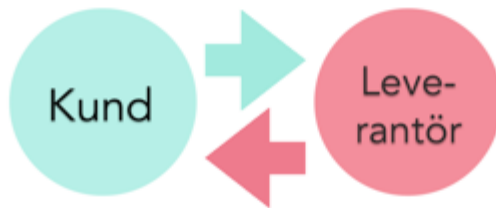
Strategiskt partnerskap:
Långsiktig, omfattande och
fördjupad relation. Några få.

Partnerskapsmodell



PARTNERSKAPSPROCESSER

Traditionell (samarbets)modell



"Enkelt" partnerskap:
Specifika avgränsade områden.
Kan vara många olika partnerskap.

Strategiskt partnerskap:
Långsiktig, omfattande och
fördjupad relation. Några få.

Partnerskapsmodell



I VLL Innovations arbete är det alltid

minst **3** parter i partnerskapet:
extern part, vårdenhet och VLL Innovation AB.

"BORDET" SOM FÖRHÅLLNINGSSÄTT



Bordet = den gemensamma ytan där parterna kan placera sina ingångsvärden, och tillsammans utveckla.

VERKSAMHET

- Ekosystemet som omger bolaget
- Innovationsbolagets funktion och arbetssätt
- Processmodell i partnerskap
- Värdemodell
- Juridik och ekonomi
- Organisation

EKOSYSTEMET SOM OMGER VLL INNOVATION



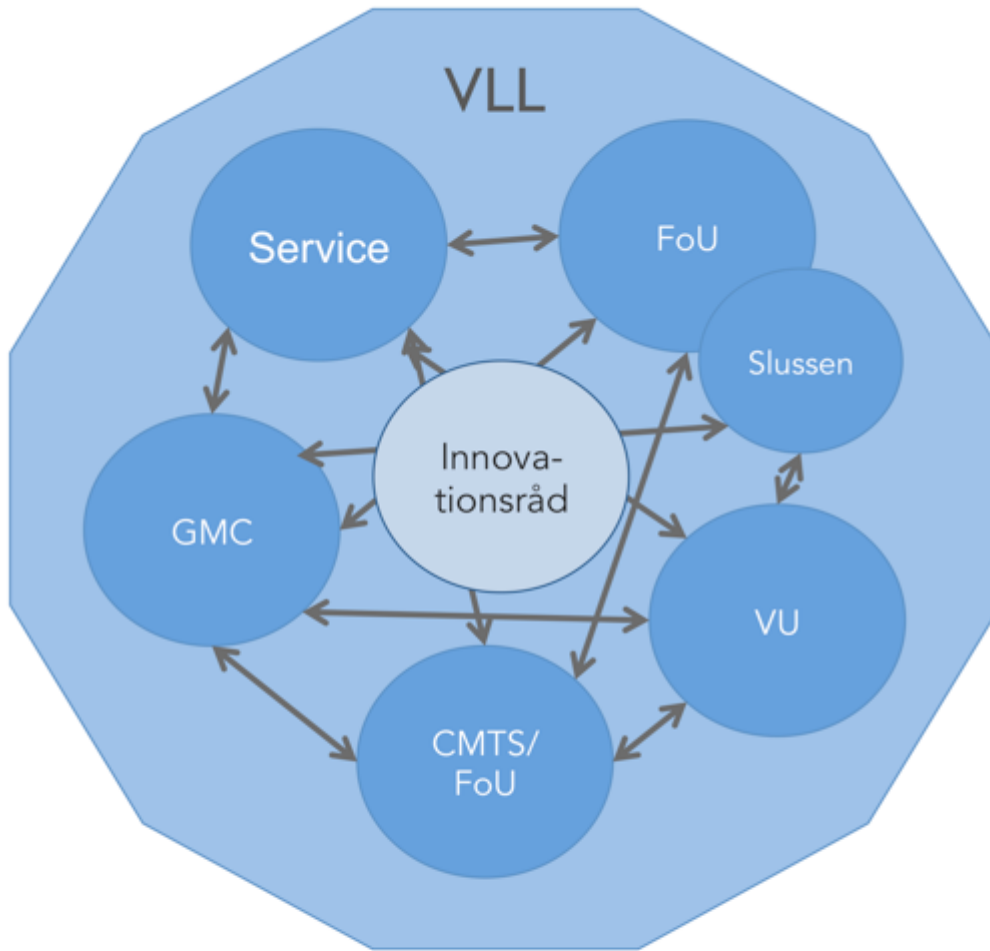
EKOSYSTEMET SOM OMGER VLL INNOVATION

- 
- A surreal illustration of a space ecosystem. Several floating islands of varying sizes are scattered across a deep blue sky filled with white clouds. The islands are lush with green vegetation, including trees and bushes, and feature various elements like a small house, a car, and a person. A satellite with a long blue beam of light is positioned in the upper left. A jet flies in the lower left. A comet streaks across the lower right. The overall scene suggests a complex, interconnected system in space.
1. Internt (VLL & partners)
 2. "Närmaste kretsen"
 3. Regionalt Västerbotten
 4. Nationellt
 5. Internationellt

RELATIONSKARTA 1: VLL & PARTNERS



VLL Innovation är en ingång och länk mellan
landstingets organisation
och externa samarbetspartners.



ÖVERGRIPANDE INNOVATIONSÅKTÖRER I VLL

VU - Verksamhetsutveckling

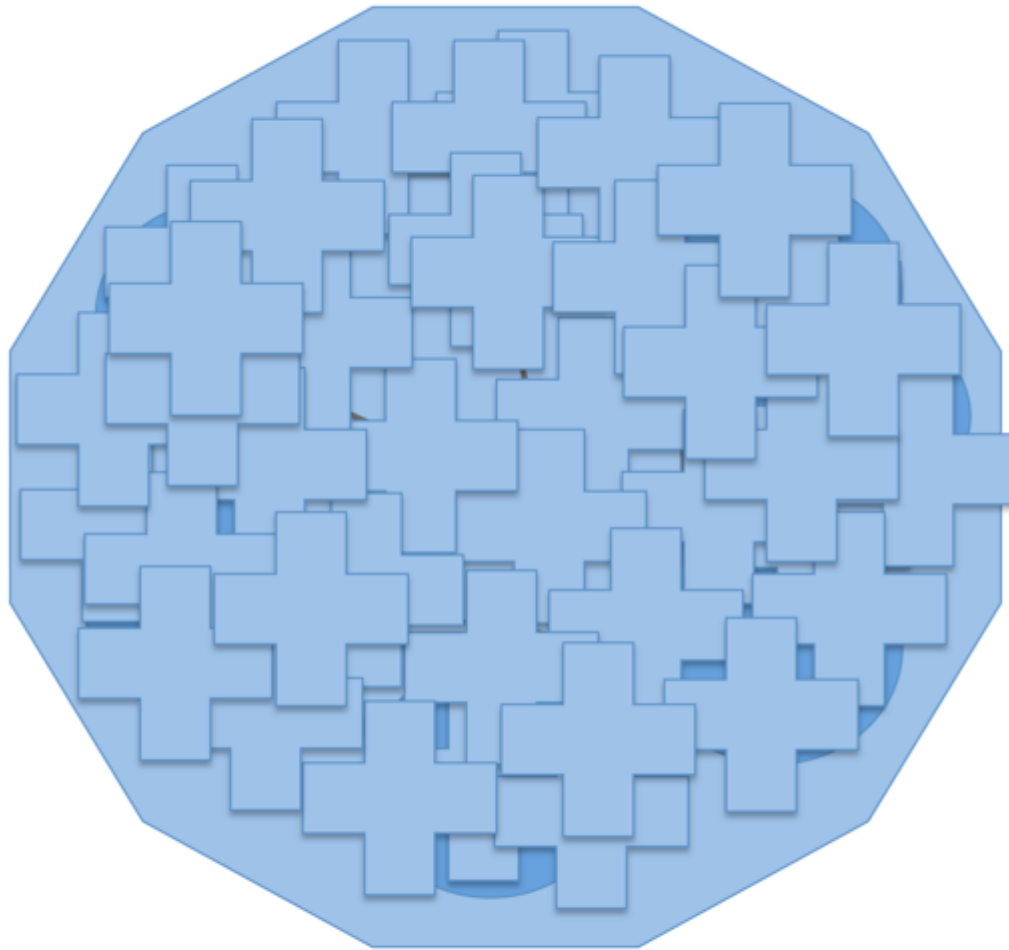
- E-hälsa
- Folkhälsa
- Kunskapsstyrning och patientsäkerhet
- Memeologen

FoU

- KFC
- Regioncentrum Nord
- Innovationsenhet
- Innovationssluss

SERVICE

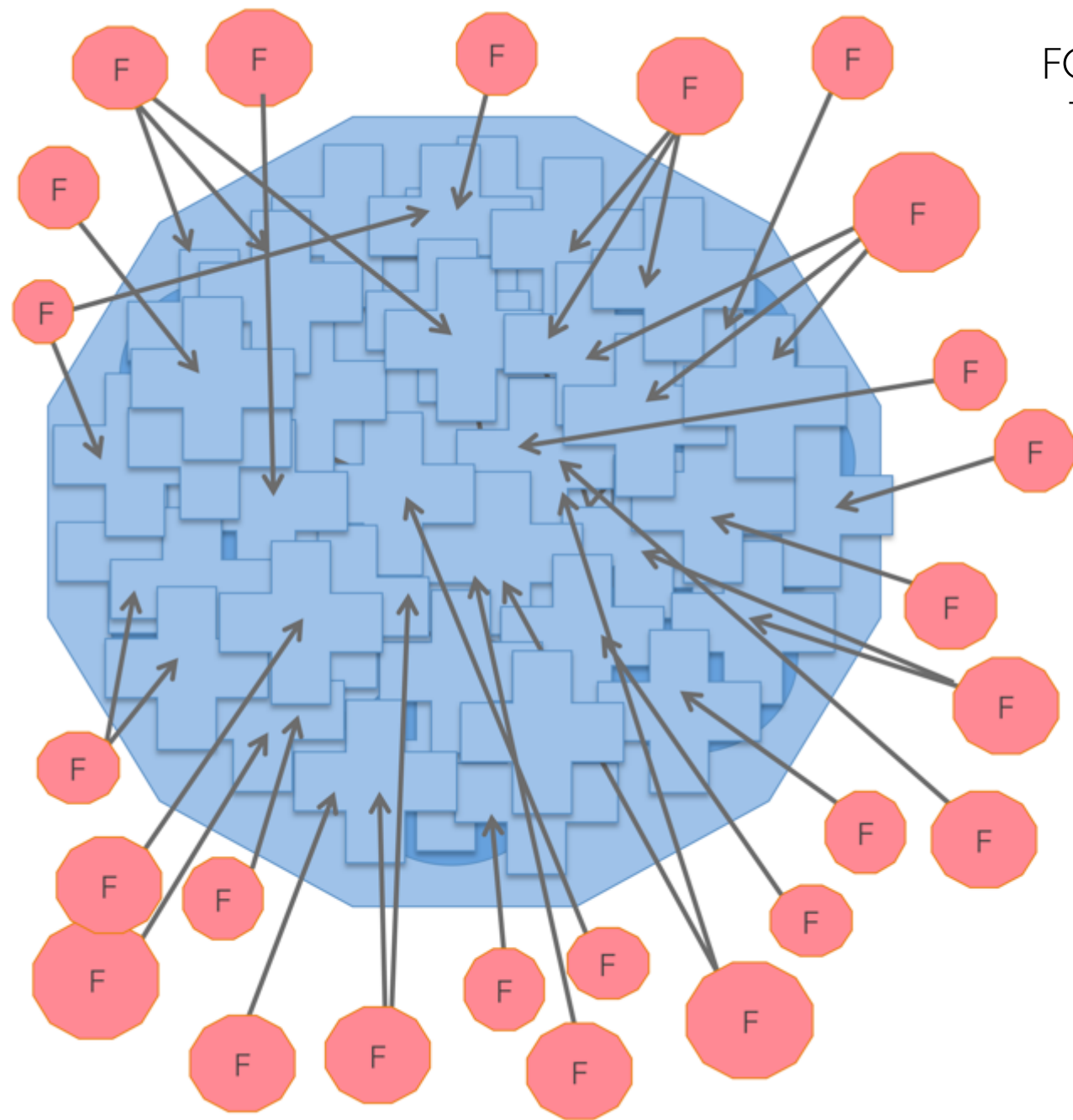
- Fastighet
- Intern Service
- Logistik
- Informatik
- Tele
- Bemanningsbyrå



ALLA VÅRD- OCH
LANDSTINGSENHETER



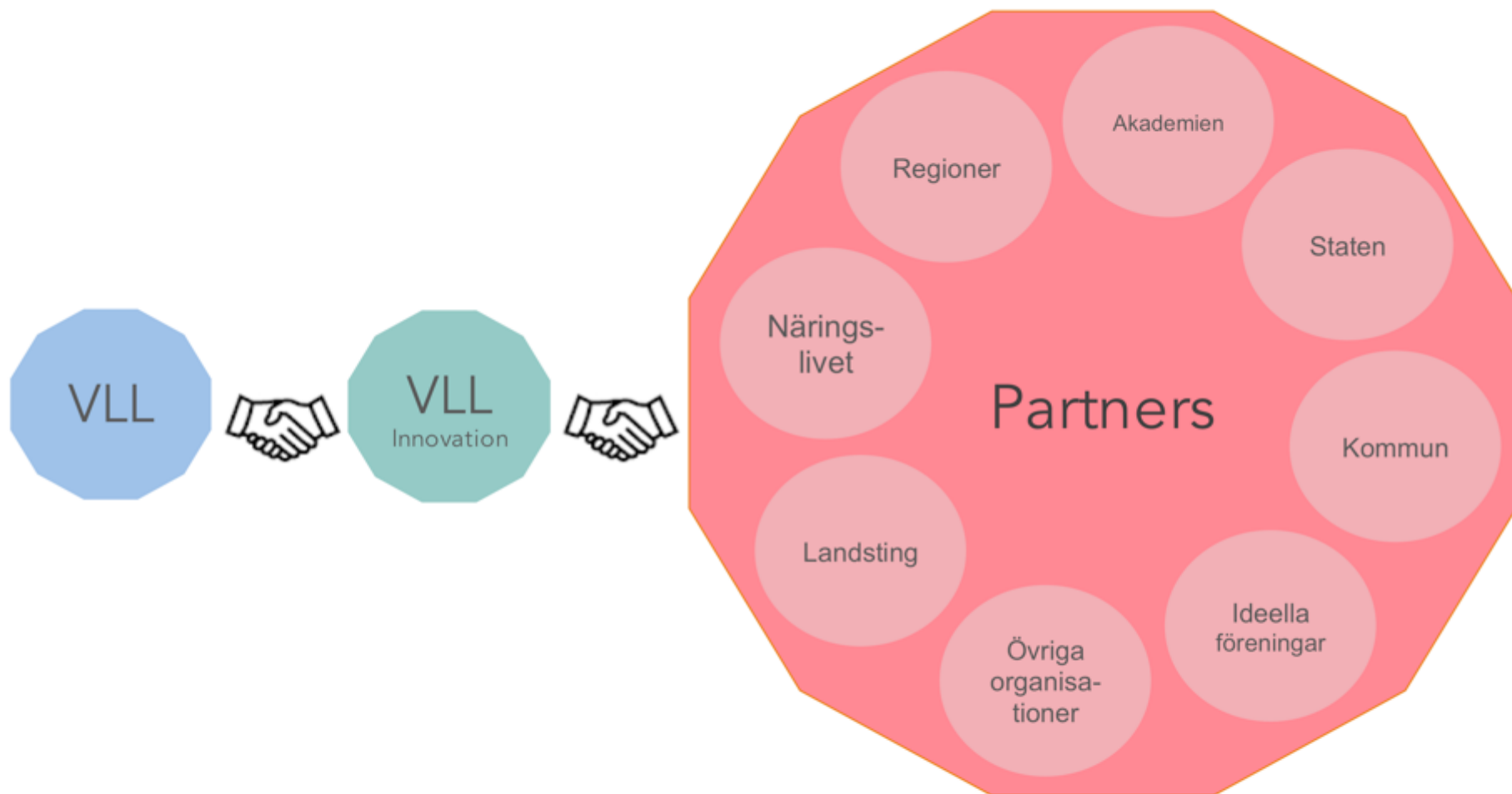
FÖRETAGENS INGÅNGAR
TILL VÅRDEN TIDIGARE



RELATIONSKARTA 1:VLL & PARTNERS



Vilka externa aktörer kan ingå i VLL
Innovations partnerskapsprocesser?



OLIKA ROLLER I PARTNERSKAPEN



Ägare och kund.

Mäklare och facilitator.
Säljare. Ibland köpare.

Kund och
leverantör.

BOLAGETS UPPGIFT

Ur bolagsordningen punkt 4: Bolagets verksamhet och ändamål

Bolaget har till uppgift att;

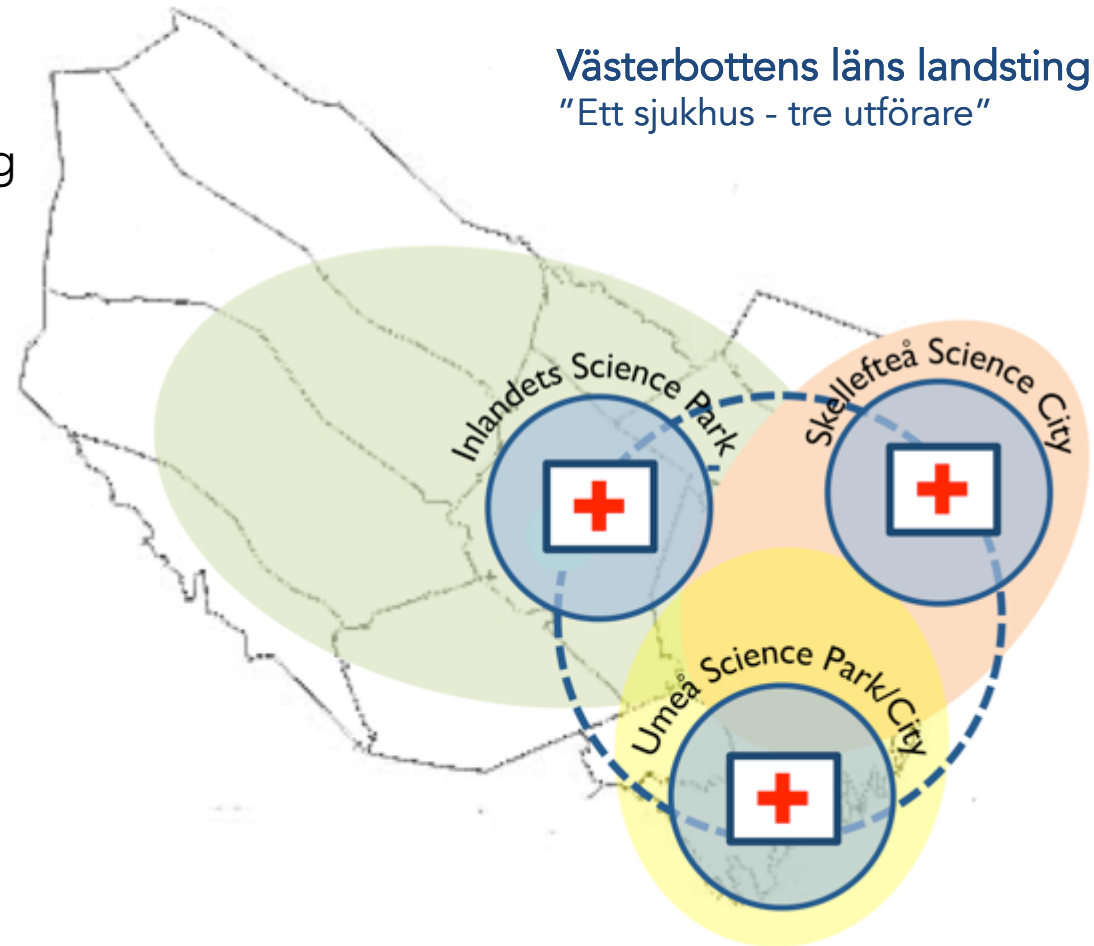
”Samverka med näringslivet för utvecklingen av science parks och samverkansstrukturer med näringslivet. Arbeta för en långsiktigt ekonomiskt hållbar finansiering av inkubatorer, science parks och andra strategiskt viktiga utvecklingssatsningar som stödjer utveckling av värdebaserade innovationer inom landstingets prioriterade områden.”

Fördjupning av inriktning och struktur, inte minst avseende kommersialiseringsarbetet i innovationsprocesserna, bör synkroniseras under hösten 2016 med inkubatorerna Uminova Innovation och Arctic Business Incubator, Umeå Science Park, Skellefteå Science City, samt planerna på Science Park i inlandet.

Nästföljande sidor visar hur dessa perspektiv kan illustreras ur VLL Innovations perspektiv.

RELATIONSKARTA 2 – Innovationsstruktur för "närmaste kretsen"

- Region Västerbotten
- 3 Science Park-noder i anslutning till sjukhusen
- Glesbygdsmedicinskt Centrum
- Uminova (UI, UBI, eXpression, Holding)
- ABI: Arctic Business Incubator
- Regional Science Park-organisation
- Umeå universitet, Luleå tekniska universitet och SLU
- 15 kommuner med kommunala bolag
- Länsstyrelsen



RELATIONSKARTA 3



Namn skrivna med gemener används för aktörer som ingår i en större organisation; till exempel satsningar, projekt och samverkansforum.

RELATIONSKARTA 4 – Nationellt

- Riksdag och regering
- SKL
- Landsting och regioner
- Berörda myndigheter, tex: Vinnova, Almi, Fondinvest, Business Sweden, Tillväxtverket, Energimyndigheten, eHälsomyndigheten, Datainspektionen, Myndigheten för folkhälsa.
- Forskningsinstitut, tex RISE
- SISP: Swedish Incubators and Science Parks
- Universitet och högskolor
- Fonder och stiftelser, tex SSF, Formas
- Kommersiella aktörer



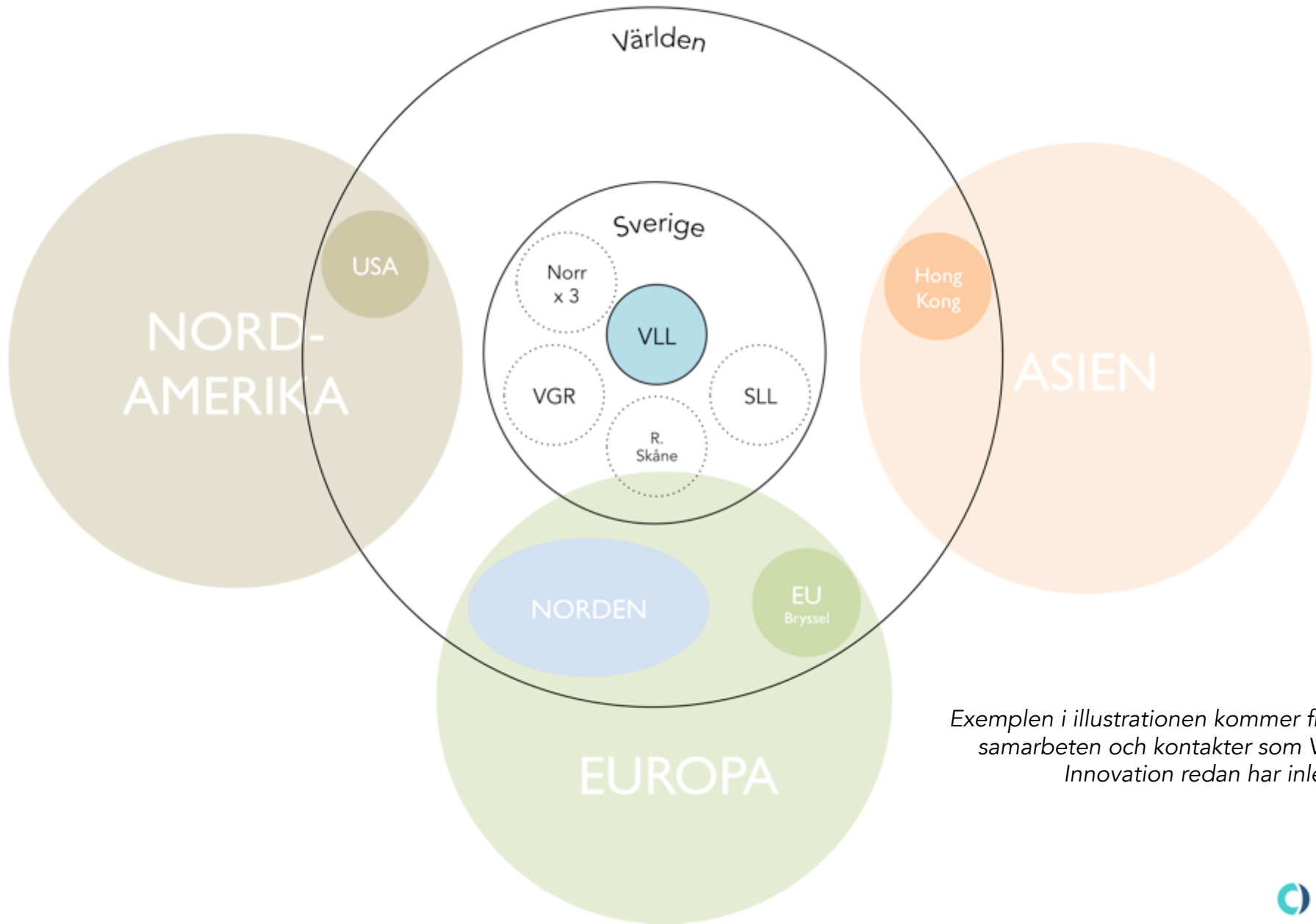
RELATIONSKARTA 5 – Internationellt



I en alltmer globaliserad värld, med gemensamma utmaningar, problem och behov, och där framtidens affärsmodeller bygger på samskapande, nätverk och värdeskapande konstellationer, så behöver VLL Innovation ha en internationell närvaro - för att kunna erbjuda skalbarhet och vara en attraktiv samarbetspart.

Hur den internationella närvaron ska se ut behöver utredas vidare.

RELATIONSKARTA 5 – Internationellt



Exemplen i illustrationen kommer från samarbeten och kontakter som VLL Innovation redan har inlett.

INNOVATIONSPROCESS I PARTNERSKAP



BOLAGETS UPPGIFT

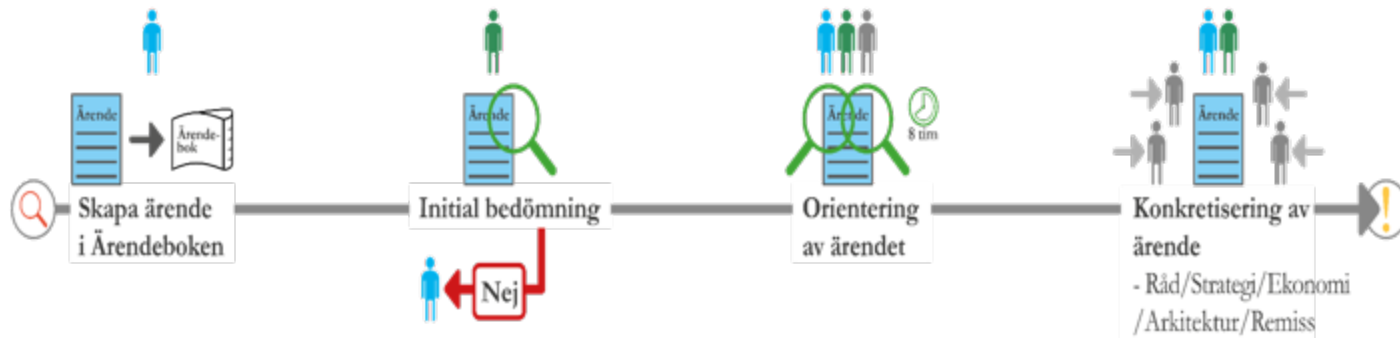
Ur bolagsordningen punkt 4: Bolagets verksamhet och ändamål

Bolaget har till uppgift att;

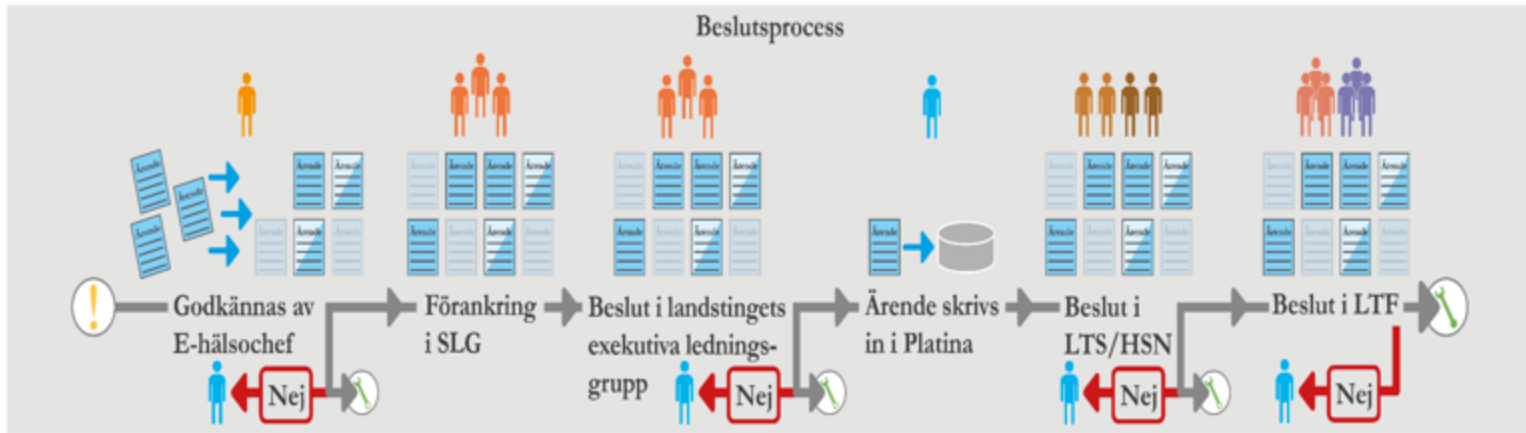
- Identifiera landstingets utvecklingsbehov och erbjuda företag och andra intressenter en tydlig ingång med ramar och avtal att tillsammans med landstinget nyttja infrastruktur och kompetens för att gemensamt utveckla innovationer som bidrar till att lösa landstingets behov.
- Samverka med externa aktörer för inhämtande av kompetens om nya arbetssätt.
- Initiera och koordinera för landstinget värdeskapande utvecklingsprojekt.

VLL:S PROCESS

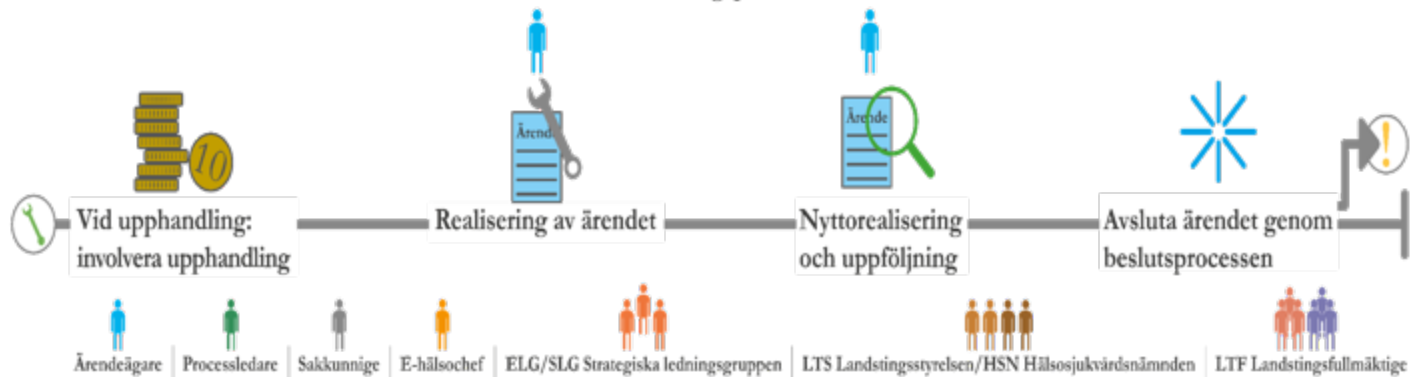
Beredningsprocess



Beslutsprocess



Realiseringsprocess



UTGÅNGSPUNKTER FÖR UTVECKLING AV PROCESSERNA I VLL INNOVATION

- Processer i partnerskap ska ha en liknande struktur som de interna utvecklingsprocesserna i VLL.
- Idéerna och casen ska dokumenteras och vara sökbara i gemensamma databaser (för VLL, VLL Innovation och partners).
- VLL:s mallar för projektarbete används som bas, och kompletteras med innehåll som partneraktörer behöver/önskar.
- Såväl interna som externa process- och projektledare får introduktion i metoder och mallar från VLL.
- VLL Innovation är processägare och ansvarar för att driva partnerskapen framåt med patienternas bästa för ögonen.

Ur Bolagsordningen punkt 1:

Bolaget som en del av landstingets organisation

”Bolaget ägs av Västerbottens Läns Landsting och är en del av landstingets verksamhet. Bolaget ska i sin verksamhet beakta detta.”

INTE IN I VLL INNOVATION



- Införsäljning av befintliga produkter och tjänster till VLL
- Intern verksamhetsutveckling
- Rena FOU-projekt
- Innovationsslussen (fångar upp idéer om nya produkter och tjänster från anställda)

Ur Bolagsordningen punkt 1:

Bolaget som en del av landstingets organisation

”Bolaget ägs av Västerbottens Läns Landsting och är en del av landstingets verksamhet. Bolaget ska i sin verksamhet beakta detta.”

INGÅNGAR TILL VLL INNOVATION



Alt 1) BEHOV

VLL-verksamheten har ett tydligt behov som VLL Innovation vill matcha med näringslivets kompetens/resurser.

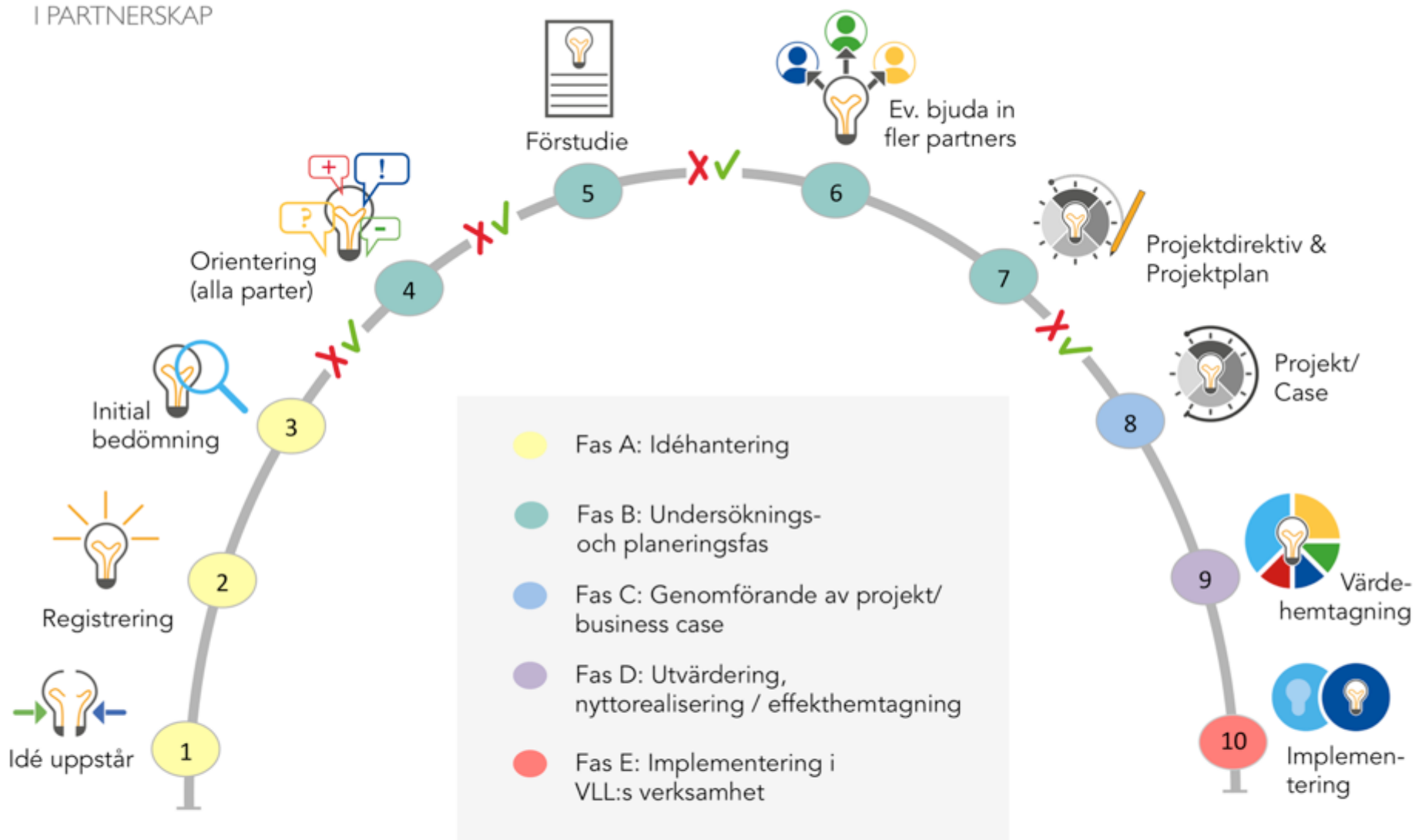
Alt 2) LÖSNING

Potentiella partners har ett tydligt förslag kring en lösning som de har tagit fram, som de vill fortsätta utveckla eller testa i partnerskap med VLL.

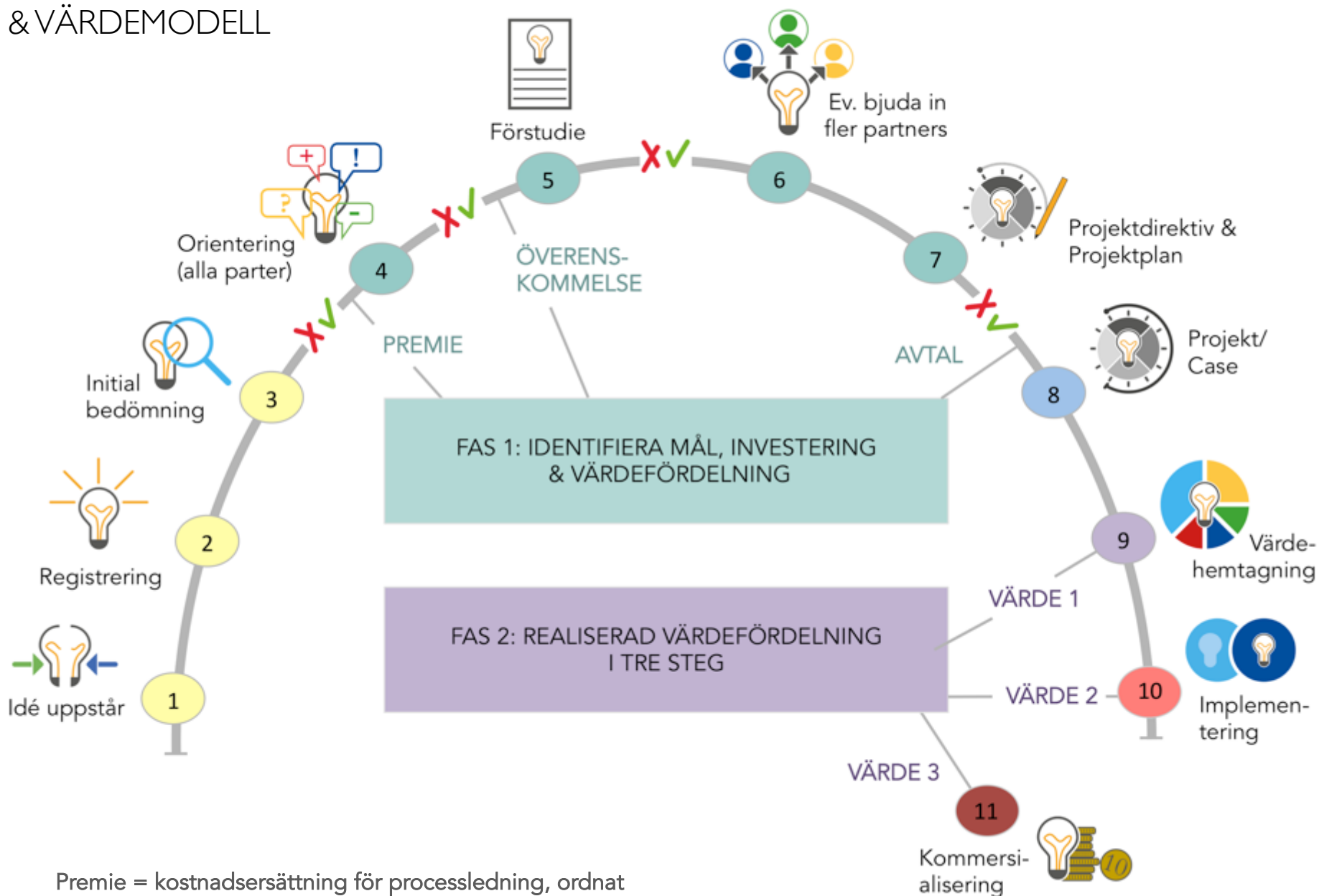
Alt 3) IDÉ

En (lösare) idé på ett partnerskapsprojekt som kommit in till VLL Innovation, från partners, verksamhetsledare i VLL eller bolagets egna företrädare.

INNOVATIONSPROCESS I PARTNERSKAP



INNOVATIONSPROCESS & VÄRDEMODELL



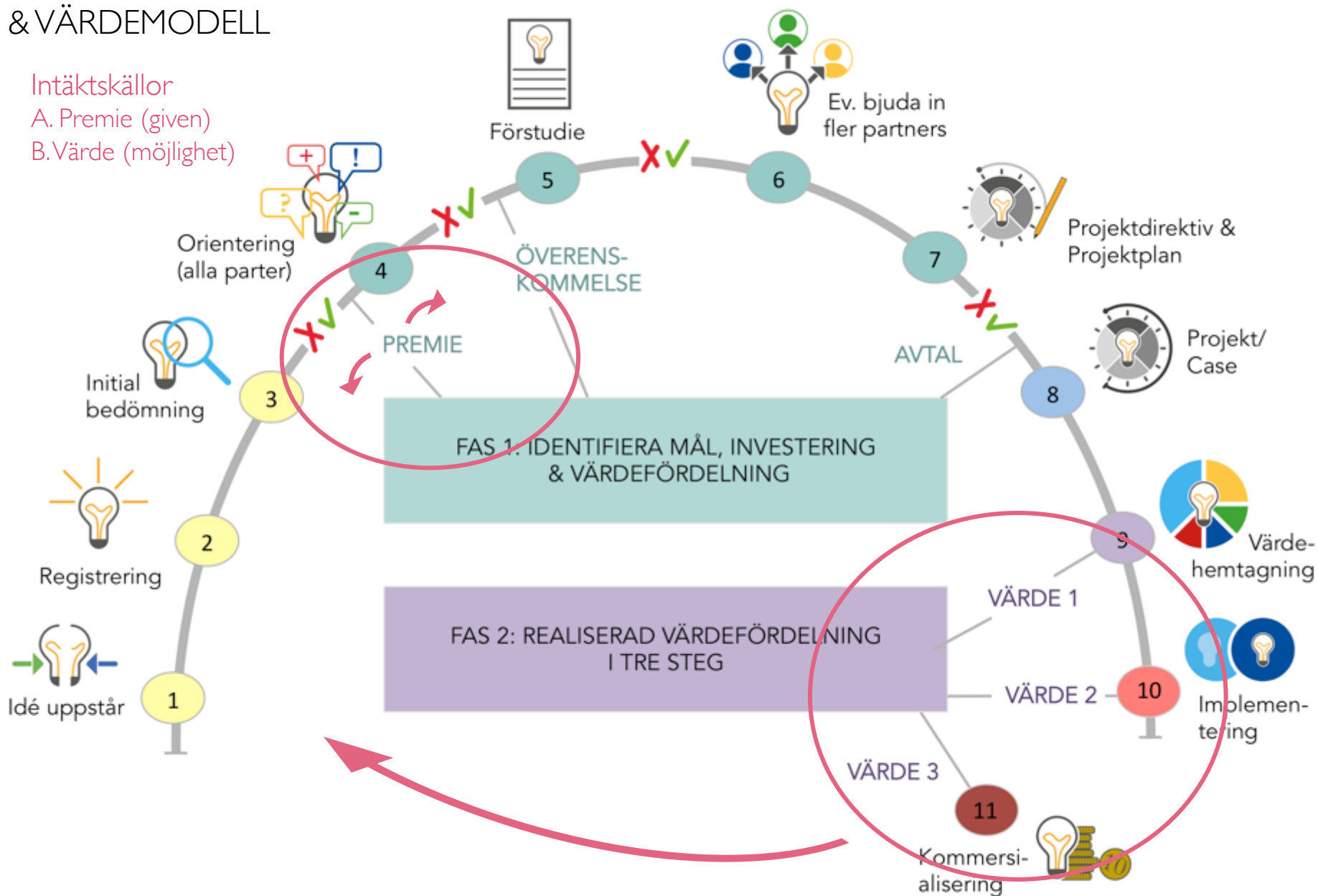
Premie = kostnadsersättning för processledning, ordnat innovationssystem och tillgång till VLL:s infrastruktur

INNOVATIONSPROCESS & VÄRDEMODELL

Intäktskällor

A. Premie (given)

B. Värde (möjlighet)



VÄRDEMODELL/ ERSÄTTNINGSMODELL

Ur Bolagsordningen punkt 4:

Bolagets verksamhet och ändamål

Bolaget har till uppgift att "Initiera, utveckla och utvärdera långsiktiga partnerskapsmodeller i samverkan med näringslivet inkluderat innovativa upphandlings- och ersättningsmodeller."

Ur Göran Stiernstedts utredning:

"Landstingen bör kraftigt förändra uppdragsbeskrivningar och ersättningssystem. Beakta ersättningssystemets påverkan på kontinuiteten för patienten och om styrningen möjliggör innovation i form av ändrade arbetssätt."

Anders Lönnberg, regeringens samordnare för Life Science, i vår intervju:

"Utformning av ersättnings- och värde modeller är en kritisk fråga och kräver långsiktighet i samverkan och partnerskap. Det måste finnas kontrollstationer och möjlighet att iterativt utvärdera och ta omtag. Beröm till VLL för viljan att stimulera samverkan och prova något nytt!"

VÄRDEMODELL

FÖR VLL INNOVATION AB

VÄRDEBEDÖMNING

- Vilka resurser går var och en in med?
- Vilka värden ska samarbetet resultera i?
- Hur ska dessa mätas och värderas?
- Hur ska dessa värden sedan fördelas mellan alla olika inblandade?



- Värde: den **sammantagna nyttan** som skapas i samverkan, för både patient, organisation och partners.
- **Monetära värden** handlar främst om att minska kostnaderna i landstingsverksamheten totalt och frigöra till annat.
- Andra värden kan vara **patientnytta**, **medarbetarnytta** och **kapacitetsökning**.

UTVECKLING AV VÄRDEMODELL

FÖR VLL INNOVATION AB

1. Principiell nivå

En övergripande idéskiss på hur värdemodellen ska byggas upp

2. Synliggörs och testas i case

Värdemodellen prövas (provtrycks och valideras) i minst 3 skarpa case under Q3-Q4 2016 + Abbvie beräkningsprojekt

3. Utformning av konkreta AVTAL i case

Här utformas värdemodellen i praktiken.

VLL Innovation AB:s värderingar av värden ska genomsyras av ett **helhetsperspektiv** utifrån koncernnivå. Värdemodellen påverkar förhållandet mellan VLL, VLL Innovation och partners, men också mellan primärvård och sjukhusvård.





1 Idé uppstår

Alt 1) BEHOV

VLL-verksamheten har ett tydligt behov som VLL Innovation vill matcha med näringslivets kompetens/resurser.

Alt 2) LÖSNING

Potentiella partners har ett tydligt förslag kring en lösning som de har tagit fram, som de vill fortsätta utveckla eller testa i partnerskap med VLL.

Alt 3) IDÉ

En (lösare) idé på ett partnerskapsprojekt som kommit in till VLL Innovation, från partners, verksamhetsledare i VLL eller bolagets egna företrädare.



1

Idé uppstår

Alt 1) BEHOV

VLL-verksamheten har ett tydligt behov som VLL Innovation vill matcha med näringslivets kompetens/resurser.

Alt 2) LÖSNING

Potentiella partners har ett tydligt förslag kring en lösning som de har tagit fram, som de vill fortsätta utveckla eller testa i partnerskap med VLL.

Alt 3) IDÉ

En (lösare) idé på ett partnerskapsprojekt som kommit in till VLL Innovation, från partners, verksamhetsledare i VLL eller bolagets egna företrädare.

De olika alternativen avgör på olika sätt hur LOU påverkar processen



2

Registrering

- Ärendet registreras i Idébanken (databas).
- I Idébanken ska ärendets status gå att följa under resans gång.
- Databasen är kompatibel med VLL:s interna projekt-hantering.
- Viktigt att redan från start fastställa vem inom VLL Innovation eller VLL som är ägare/ansvarig för ärendet och processen.



3

Initial bedömning

- Bedömning sker efter ett antal fastställda grundläggande kriterier, för att avgöra om idén är intressant och relevant och ska fortsätta vidare i VLL Innovations process - eller skickas någon annanstans.
- Tjänsteperson som bedömer efter riktlinjer från styrelse (och styrande lagar).
- Checklista.

Avslutas med beslut om ja eller nej till fortsättning



4

Orientering med alla parter



- Pre screening av idén och partnerskapet enligt fastställd checklista.
- Alla inblandade parter ska tycka till om ämnet och vara "remissinstans".
- Avgörande: VLL-enhet som tror på idén och vill delta i förstudie.
- Partnerskapsbedömning av extern(a) partner(s):
 - ✓ Innovationshöjd
 - ✓ Strategiska resurser - tex tid, pengar, kompetens
 - ✓ Partnerskapsmognad

Avslutas med beslut om ja eller nej till fortsättning





5

Förstudie

- Undersöka idéns hållbarhet djupare, under 1-6 månader.
- Research, intervjuer, workshops, datainsamling och beräkningar för att kartlägga idéns bärkraft.
- Partnerskapsutbildning och partnerskapsträning.
- Resultat: slutsats om vad som är värt att gå vidare med - matcha behov med lösningar.
- (Kan också ske i två steg)

Avslutas med beslut om ja eller nej till fortsättning,
i respektive parts styrande organ.





6

Ev bjuda in fler partners

- Om förstudien visat att genomförandet av caset skulle bli bättre av att samarbeta med fler parter, så kan de bjudas in. Tex samverkan med andra kommuner, företag och andra projekt.



7

Projektdirektiv & projektplan

- Projektdirektiv som ger underlag och förutsättningar för start av gemensamt projekt, samt styrande ramar för förberedelsearbetet.
- Tydlig gemensam projektplan för alla partners, som identifierar, definierar och avgränsar projektets åtagande.

UNDER STEG 4-7: IDENTIFIERA MÅL, INVESTERING & VÄRDEFÖRDELNING

- Initial premie (tex inför orientering och förstudie) som ska täcka VLL Innovations kostnader för arbetet framåt och bakåt
- Överenskommelse om vad man vill utveckla tillsammans och övergripande mål och värde.
- Avtalsförhandling.
- Avtal!



Avslutas med beslut om ja eller nej till fortsättning, i respektive parts styrande organ.





8

Projekt / Case

- Genomförande av innovationsprojekt / skarpt business case enligt fastställd plan och mål.
- Tid: Från 6 mån upp till flera år
- Olika konstellationer:
 - a) VLL Innovation, VLL och externa partner(s).
 - b) VLL Innovation, primärvårdsenhet och slutenvårdsenhet



9

Värdehemtagning

- Utvärdering av projektet
- Nyttorealisering / effekthemtagning av resultatet
- Möjlighet 1 till REALISERING AV VÄRDEN





10

Implementering

- Implementering i vårdverksamheter (på bredden eller djupet) – om projektet visat sig framgångsrikt.
- Fortbildning av personal.
- Uppföljning och utvärdering.
- Möjlighet 2 till REALISERING AV VÄRDEN



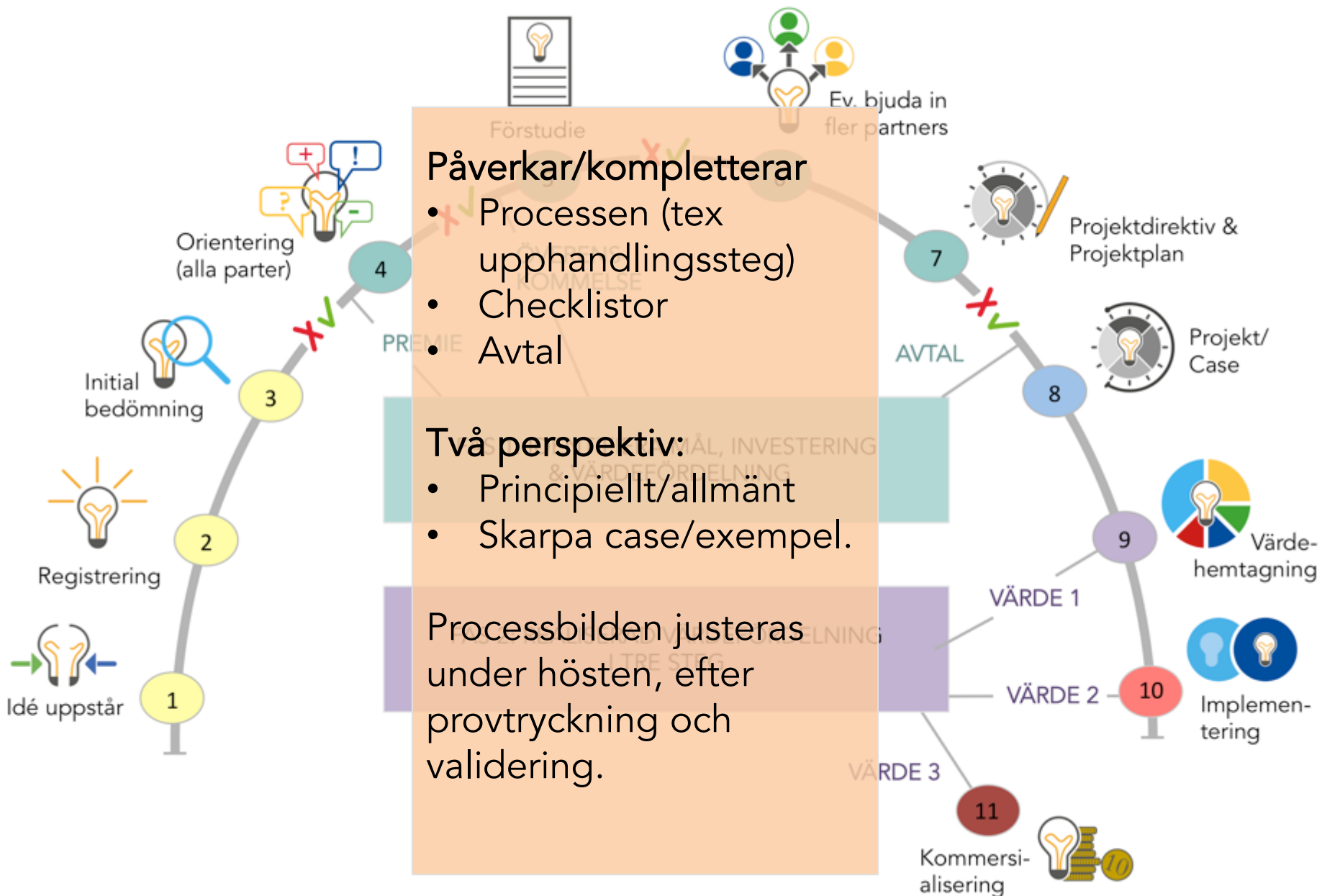


- Om projektet resulterar i en produkt eller tjänst som kan säljas på marknaden, ska det ha reglerats på förhand i avtal och VLL Innovation få en del av det värdet som skapas (via kickback eller deläggande).
- Möjlighet 3 till REALISERING AV VÄRDEN



JURIDIK & EKONOMI





STAKEHOLDERS

I VÄRDEMODELLEN FÖR VLL INNOVATION AB

- **VLL-koncernen**
Kan få tillbaka värde i form av kronor, men främst andra viktiga värden.
- **VLL Innovation AB**
"Intäkter" till bolaget. (Via olika lösningar)
- **Verksamhetsområden**
Incitament/återföring av värden till verksamheten.
- **Partners**
Incitament för att bidra till innovation och utveckla nya lösningar i landstinget.



Exakt hur en värdefördelning kan gå till i praktiken måste utredas vidare.

LOU

LoU kan få alltifrån ingen till stor påverkan på partnerskapsprocessen. Pengarnas flöde avgör. När VLL Innovation säljer tjänster = ingen upphandling, när VLL köper en lösning = upphandling.

OLIKA UPPHANDLINGSFORMER

- Direktupphandling (535 k), förenklad (1,8 milj) och öppen upphandling = fasta ramar.
- Selektivt eller förhandlat förfarande (urval av lev).
- KPD: Konkurrenspräglad dialog (målbild, urval av lev, medskapare av lösningar.
- Innovationspartnerskap: fokus på forskning och utveckling och kommer i nästa version av lagen, beräknad ~~18 april 2016~~, jan 2017?

Upphandling kan behövas mellan VLL och VLL Innovation.

Undantag från upphandlingsplikt finns också, tex för forskning och utveckling som berör flera myndigheter, eller om det som ska upphandlas kan fullgöras tekniskt av endast en leverantör.

Målsättning: Hantera inom nuvarande lagstiftning hösten 2016, och pröva innovationsupphandlingar från 2017. Besked innan sommaren väntas.

Bild 1. Fem grundläggande ersättningsmodeller

Modell				Pros	Cons
Fast	Anslag, Budget	Fast	Prospektiv	God kontroll. Incitament för innovation som minskar resursåtgång.	Litet incitament för produktion och förbättring (= kö och kvalitetsbrist). Risk för övervältring av patienter. Motverkar innovation som inte minskar kostnader.
Kapitering	Kohortberoende (Ex. ålder, geografi, vårdtyngd ACG, socioekonomi CNI)	Fast	Prospektiv		
Ersättning per produktgrupp	Ex. DRG, Vårdepisod	Rörlig	Prospektiv	Incitament för produktion.	Undvika komplicerade fall. Överproducera vård till mindre komplicerade patienter. Incitament att hålla nere resursförbrukningen vid varje tillfälle. Felklassificering.
Åtgärdsbaserad	Genomförda åtgärder	Rörlig	Retrospektiv	Incitament för produktion.	Inga incitament att välja bort patienter och åtgärder. Felregistrering. Sämst incitament för innovation.
Utfallsbaserad	Ex. Målrelaterad, Värdebaserad (hälsoutfall i relation till alla vårdaktiviteter)	Rörlig	Retrospektiv	Patientfokus. Incitament för produktion, förbättring och innovation.	Patientselektion. Felaktig utvärdering (förstör även kvalitetsregister).

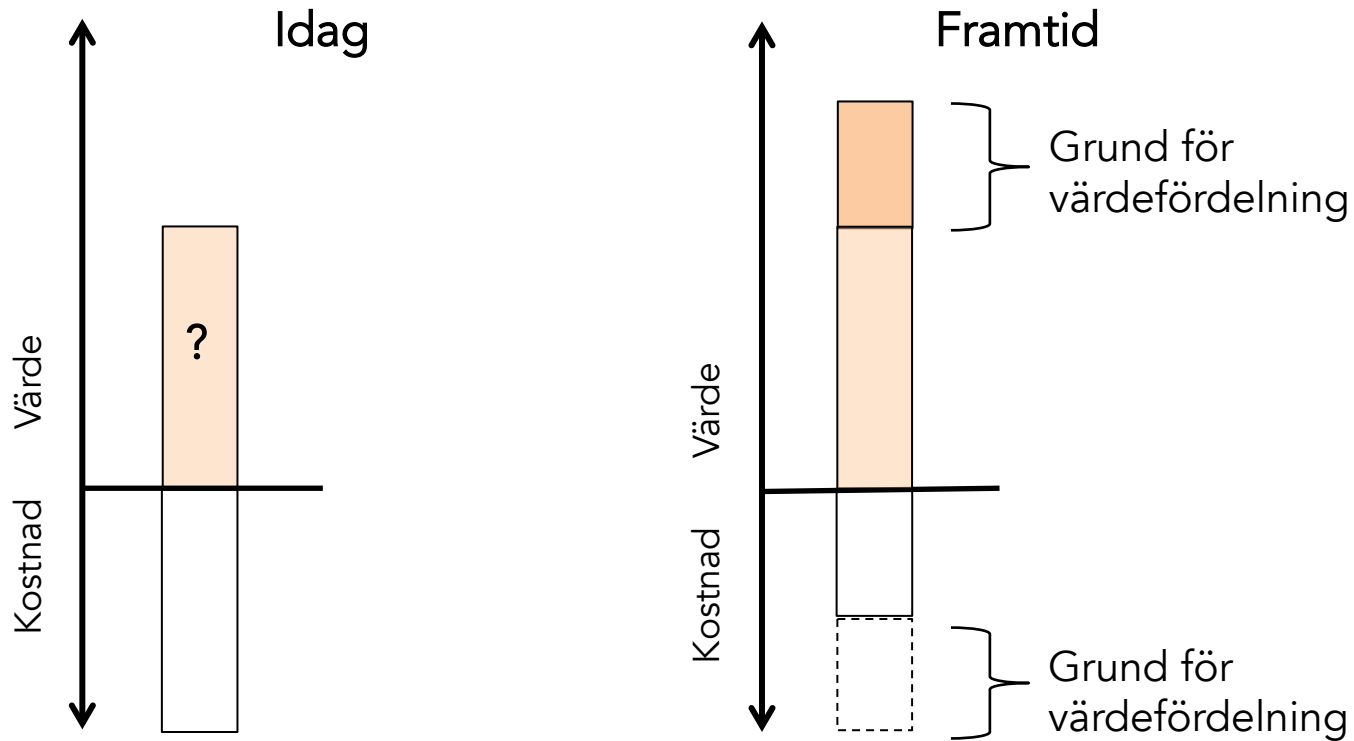
Bild 1. Fem grundläggande ersättningsmodeller

Modell				Pros	Cons
Fast	Anslag, Budget	Fast	Prospektiv	God kontroll. Incitament för innovation som minskar resursåtgång.	Litet incitament för produktion och förbättring (= kö och kvalitetsbrist). Risk för övervältring av patienter. Motverkar innovation som inte minskar kostnader.
Kapitering	Kohortberoende (Ex. ålder, geografi, vårdtyngd ACG, socioekonomi CNI)	Fast	Prospektiv		
Ersättning per produktgrupp	Ex. DRG, Vårdepisod	Rörlig	Prospektiv	Incitament för produktion.	Undvika komplicerade fall. Överproducera vård till mindre komplicerade patienter. Incitament att hålla nere resursförbrukningen vid varje tillfälle. Felklassificering.
Åtgärdsbaserad	Genomförda åtgärder	Rörlig	Retrospektiv	Incitament för produktion.	Inga incitament att välja bort patienter och åtgärder. Felregistrering. Sämst incitament för innovation.
Utfallsbaserad	Ex. Målrelaterad, Värdebaserad (hälsoutfall i relation till alla vårdaktiviteter)	Rörlig	Retrospektiv	Patientfokus. Incitament för produktion, förbättring och innovation.	Patientselektion. Felaktig utvärdering (förstör även kvalitetsregister).

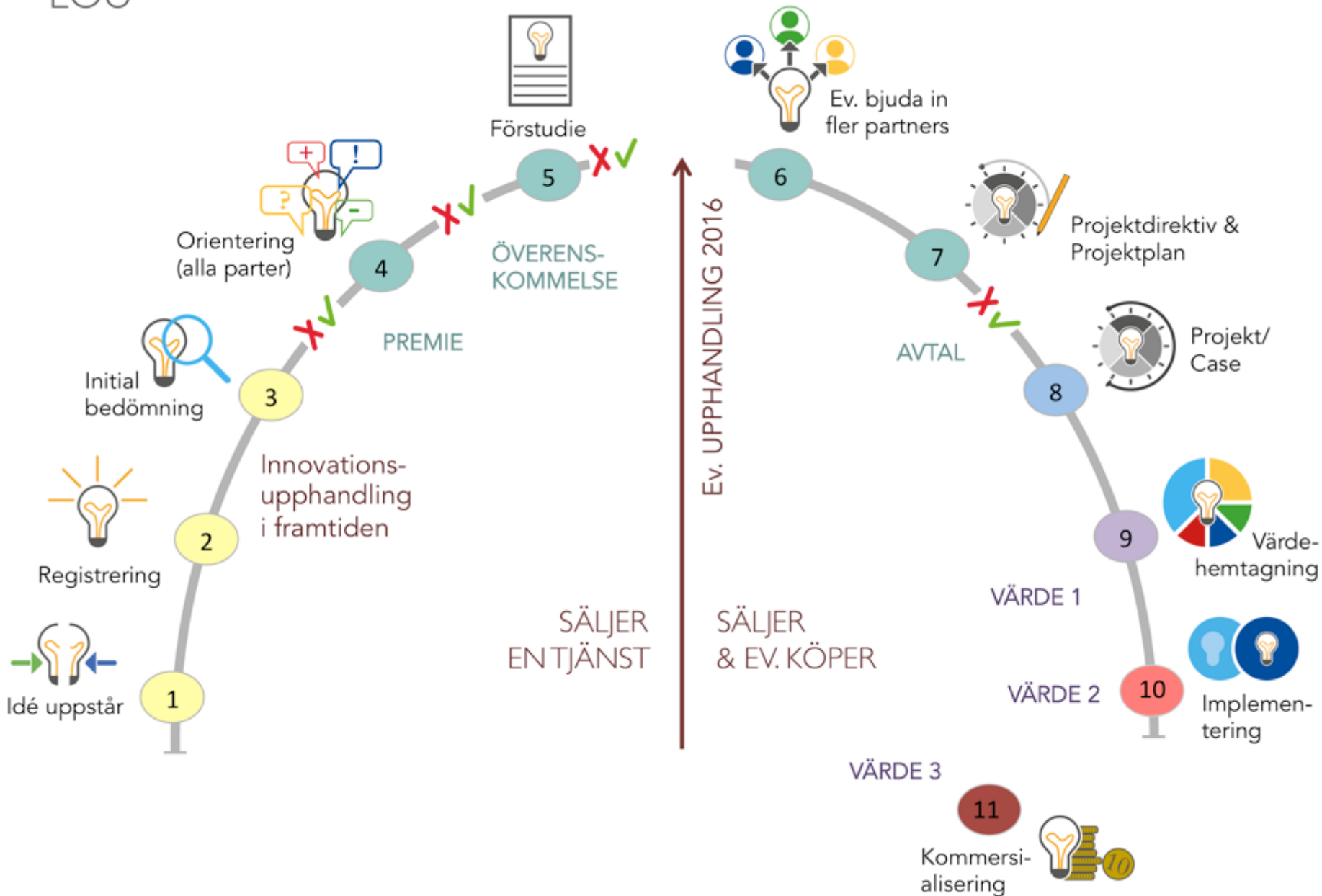
VÄRDEMODELLEN FÖR VLL INNOVATION & PARTNERS

INNOVATIONENS VÄRDEFÖRDELNING

- STYRS AV KOSTNAD OCH VÄRDEÖKNING

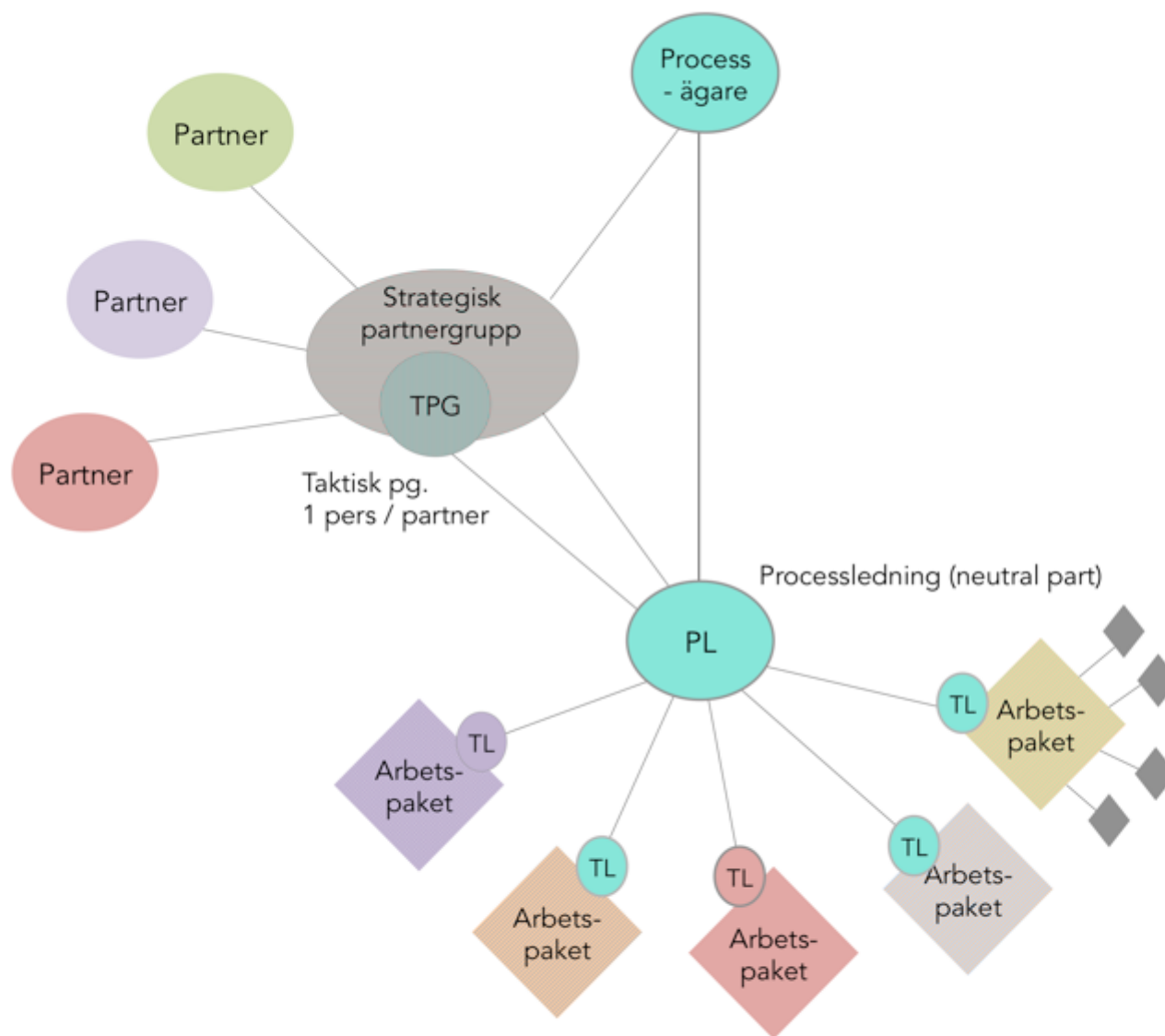


Ska ev kompletteras med mellansteg - vad som görs för att nå högre värde (investering)

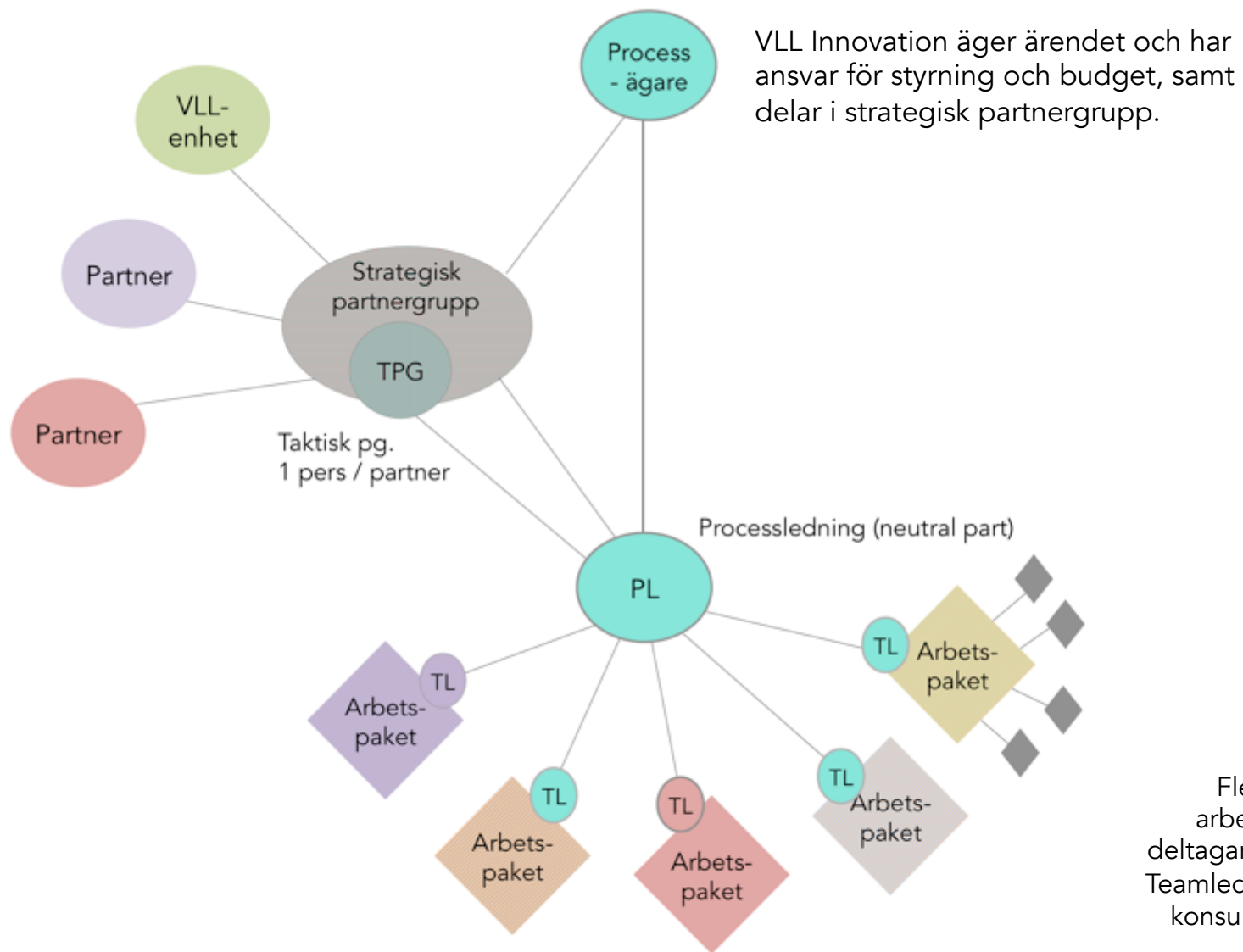


ORGANISATION



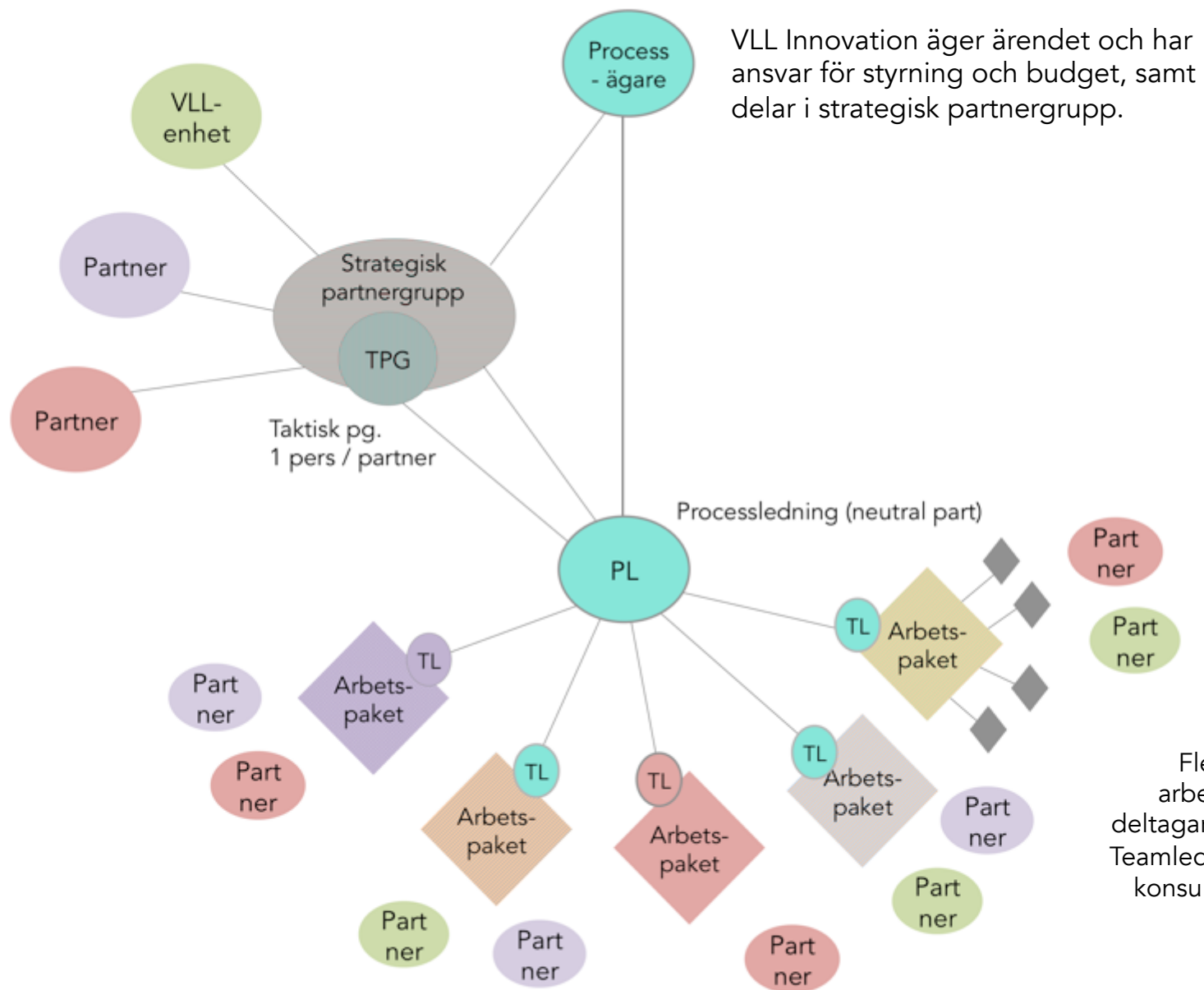


ORGANISATION FÖR EN PARTNERSKAPSPROCESS



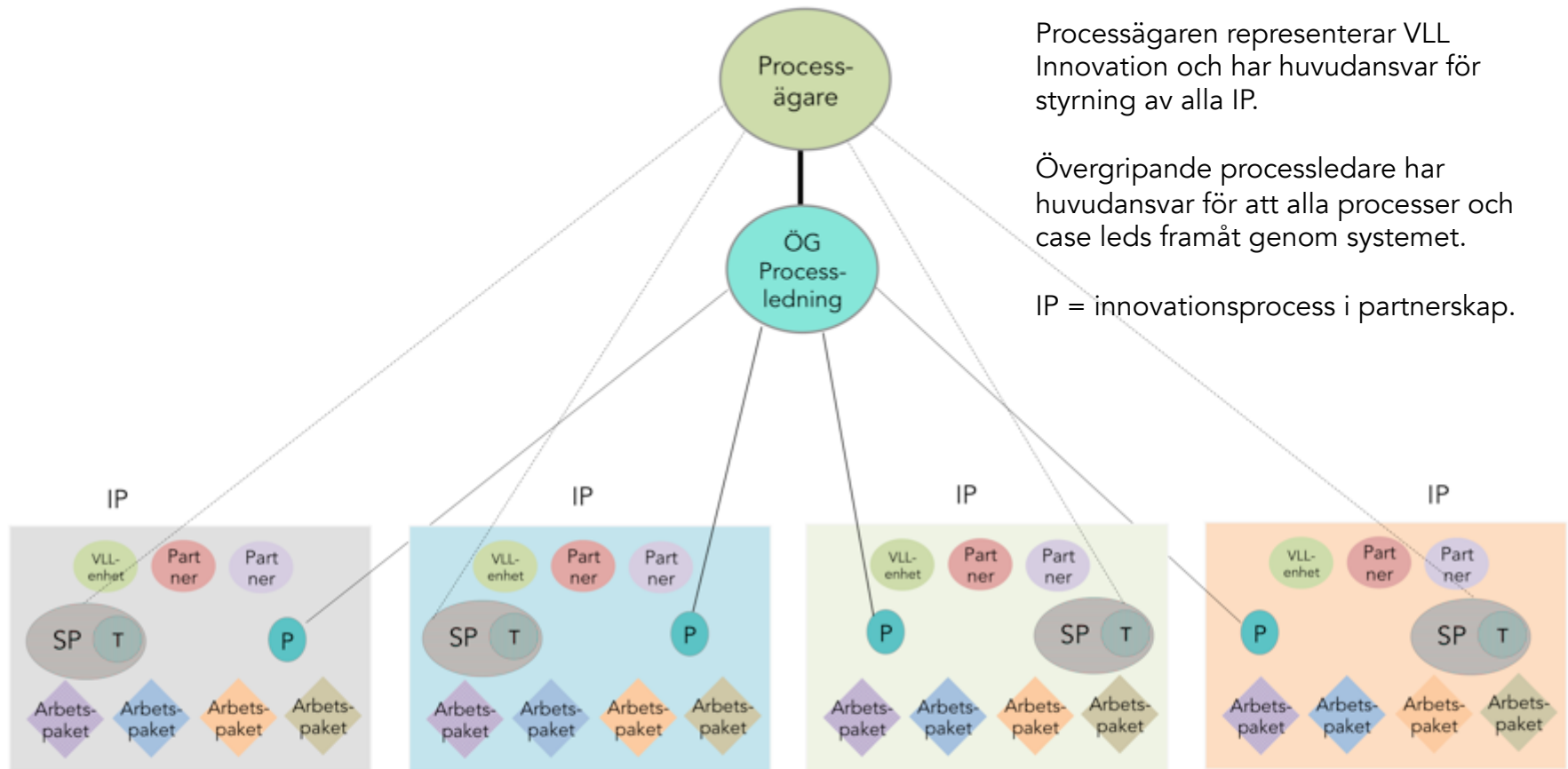
Flexibla operativa arbetsgrupper med deltagare från partners. Teamledare från neutral konsult eller partners.

ORGANISATION FÖR EN INNOVATIONSPROCESS I PARTNERSKAP



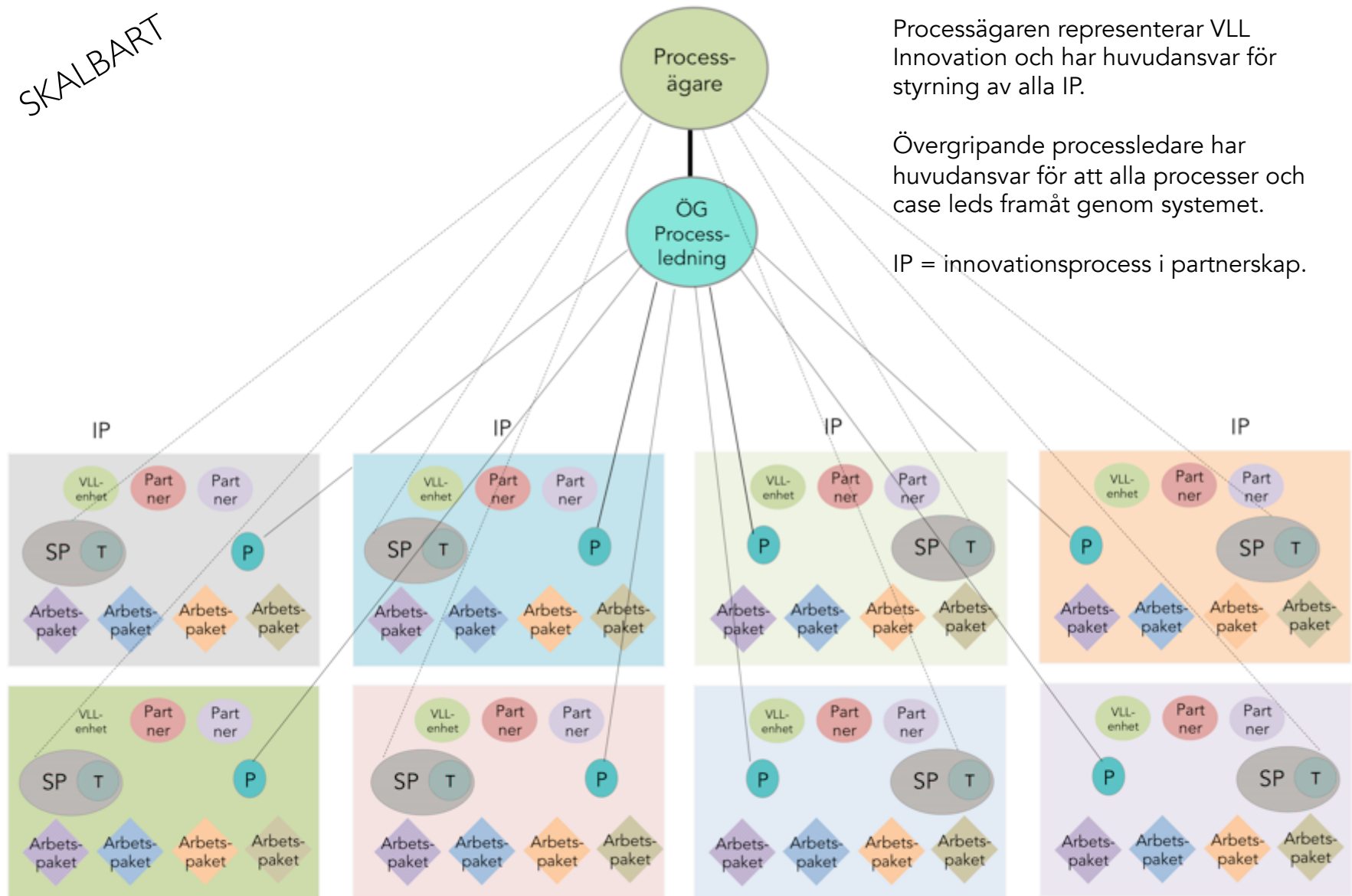
VLL Innovation äger ärendet och har ansvar för styrning och budget, samt delar i strategisk partnergrupp.

Flexibla operativa arbetsgrupper med deltagare från partners. Teamledare från neutral konsult eller partners.



ORGANISATION FÖR FLERA INNOVATIONSPROCESSER I PARTNERSKAP

SKALBART



Processägaren representerar VLL Innovation och har huvudansvar för styrning av alla IP.

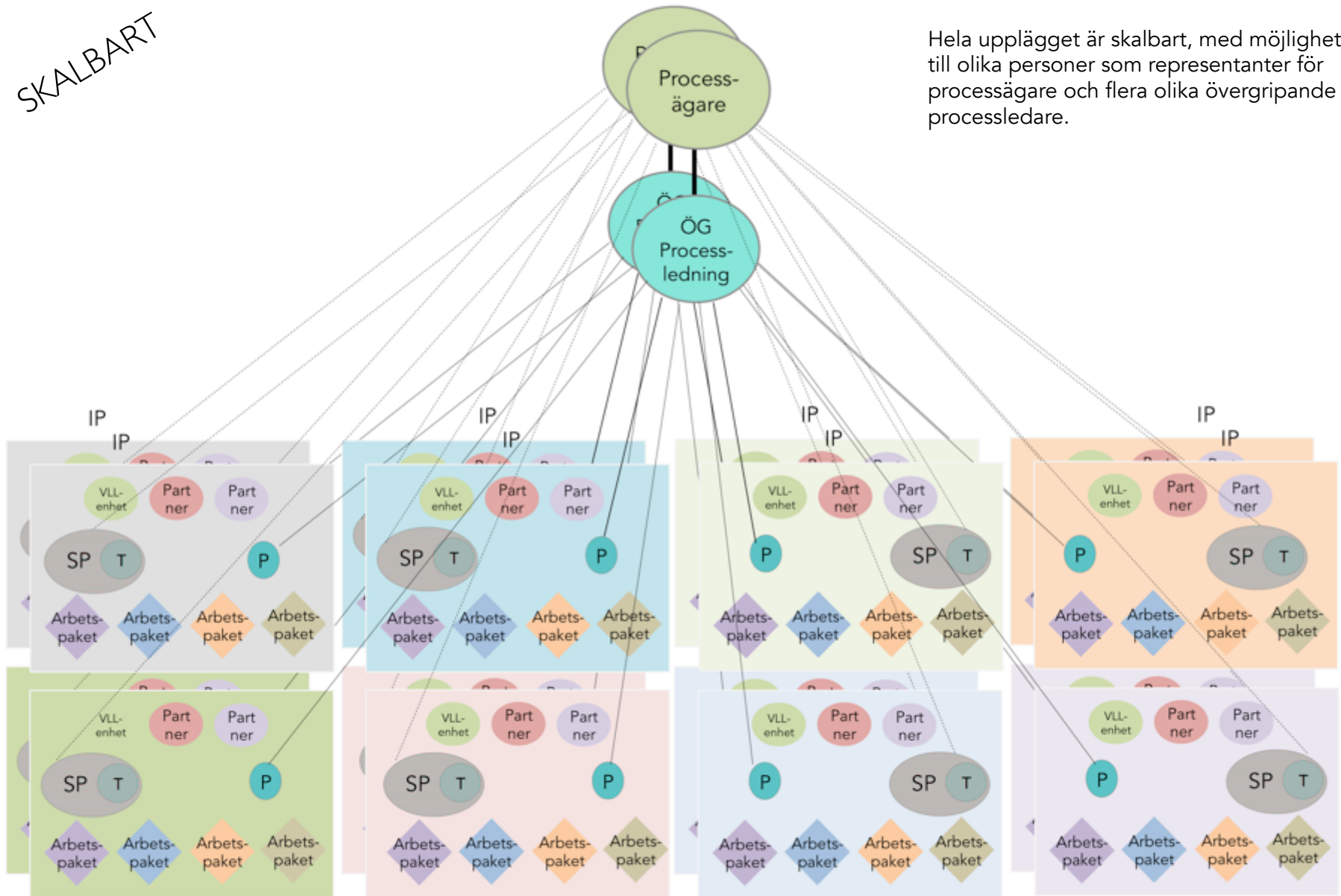
Övergripande processledare har huvudansvar för att alla processer och case leds framåt genom systemet.

IP = innovationsprocess i partnerskap.

ORGANISATION FÖR FLERA INNOVATIONSPROCESSER I PARTNERSKAP

SKALBART

Hela upplägget är skalbart, med möjlighet till olika personer som representanter för processägare och flera olika övergripande processledare.



ORGANISATION FÖR FLERA INNOVATIONSPROCESSER I PARTNERSKAP

PROCESSÄGARE VLL INNOVATION

Representant(er) för VLL Innovation AB

VAD:

- Ansvarar inför VLL Innovations AB:s styrelse och ägare.
- Vara den formella ingången till VLL Innovation för partners.
- Vara länken mellan VLL Innovation AB och VLL-enheter.
- Ansvarar för styrning och ramar för partnerskapet (inkl budget, lagar och regler).
- Ansvarar för att värdemodellen genomförs i praktiken med all tillhörande formalia.
- Tillsammans med övergripande processledare resurssätta alla Innovationsprocesser i partnerskap (IP) och case.

ÖVRIGA ROLLER

ÖVERGRIPANDE PROCESSLEDARE

- Ansvara för att alla Innovationsprocesser i partnerskap (och processledare inom dessa) följer den modell som tagits fram
- Uppföljning, kvalitetssäkring, utveckling och justering av de metoder och processer som VLL Innovation AB använder, tillsammans med processägaren.

PROCESSLEDARE FÖR INNOVATIONSPROCESSER I PARTNERSKAP

- Ansvara för att varje innovationsprocess drivs framåt enligt fastställd modell.
- En neutral länk mellan alla parter som kan koordinera aktiviteter, aktörer och teamledare.

TEAMLEDARE

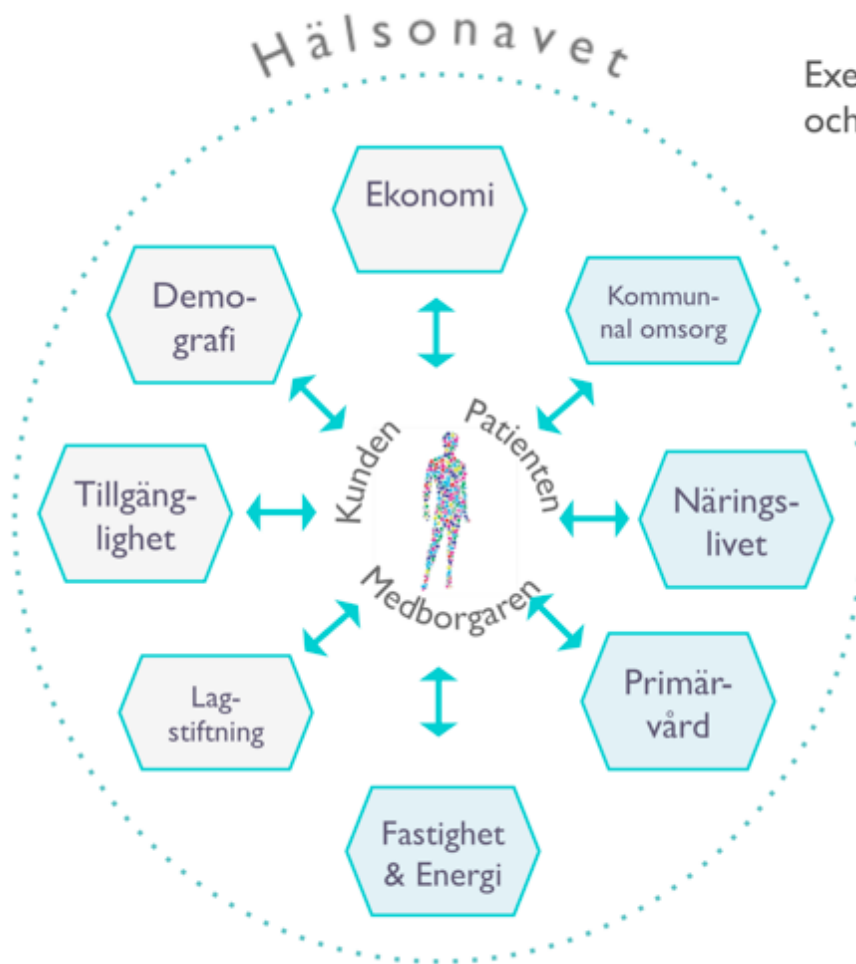
- Se till att de mål som satts för varje arbetspaketet uppfylls inom tidsramen.
- Samordna information och aktiviteter inom sitt arbetspaket.
- Dialog med och rapport till processledaren.

ÖVRIGA TJÄNSTE – OCH KOMPETENSBEHOV

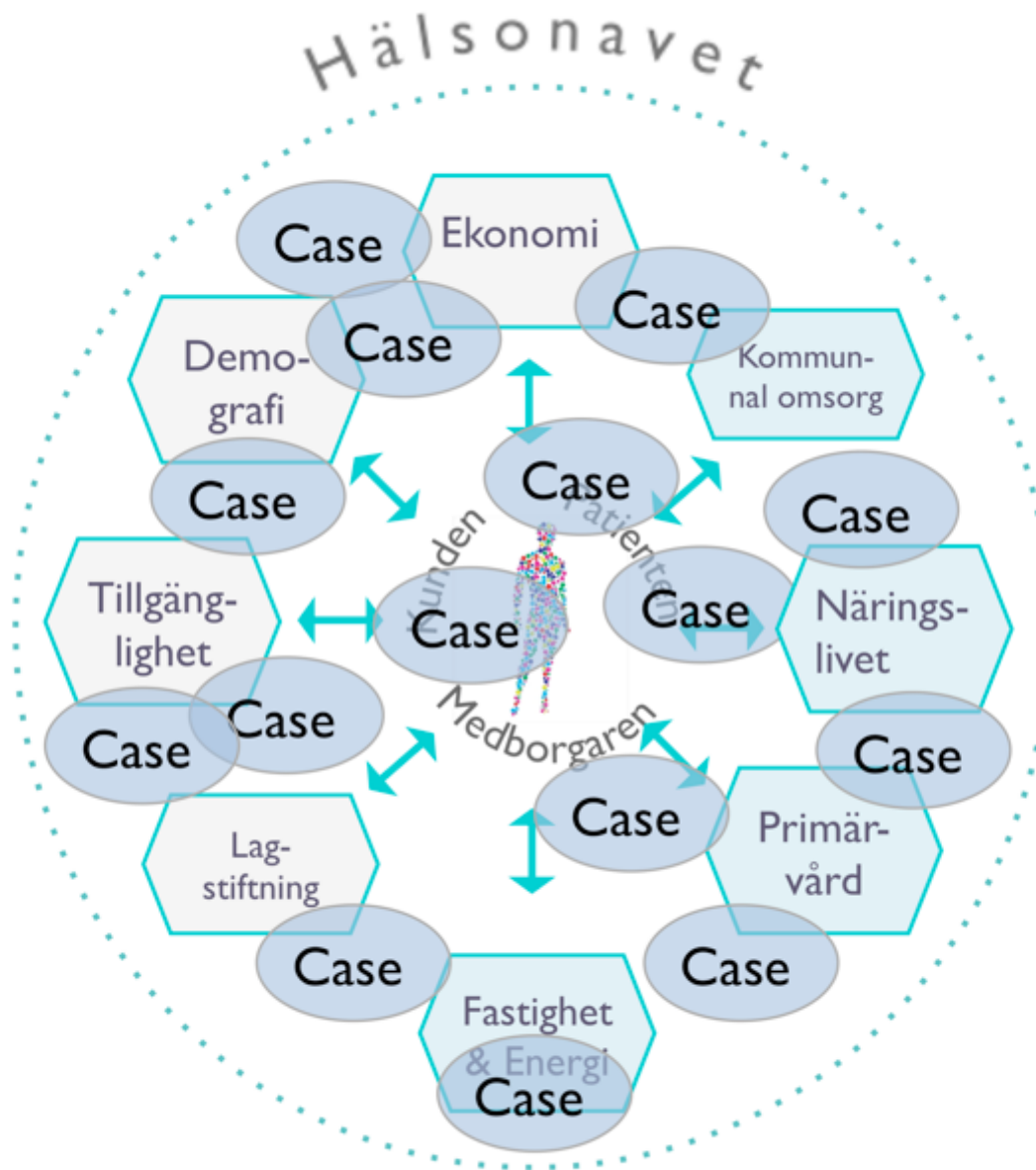
- Kontakt (ingång via mejl och tfn)
- Administration
- Hantera olika ingångar/spår
- Beslut
- Juridik
- Ekonomi
- Affärsutveckling
- Kommunikation
- Hantera studiebesök
- Representera VLL Innovation offentligt



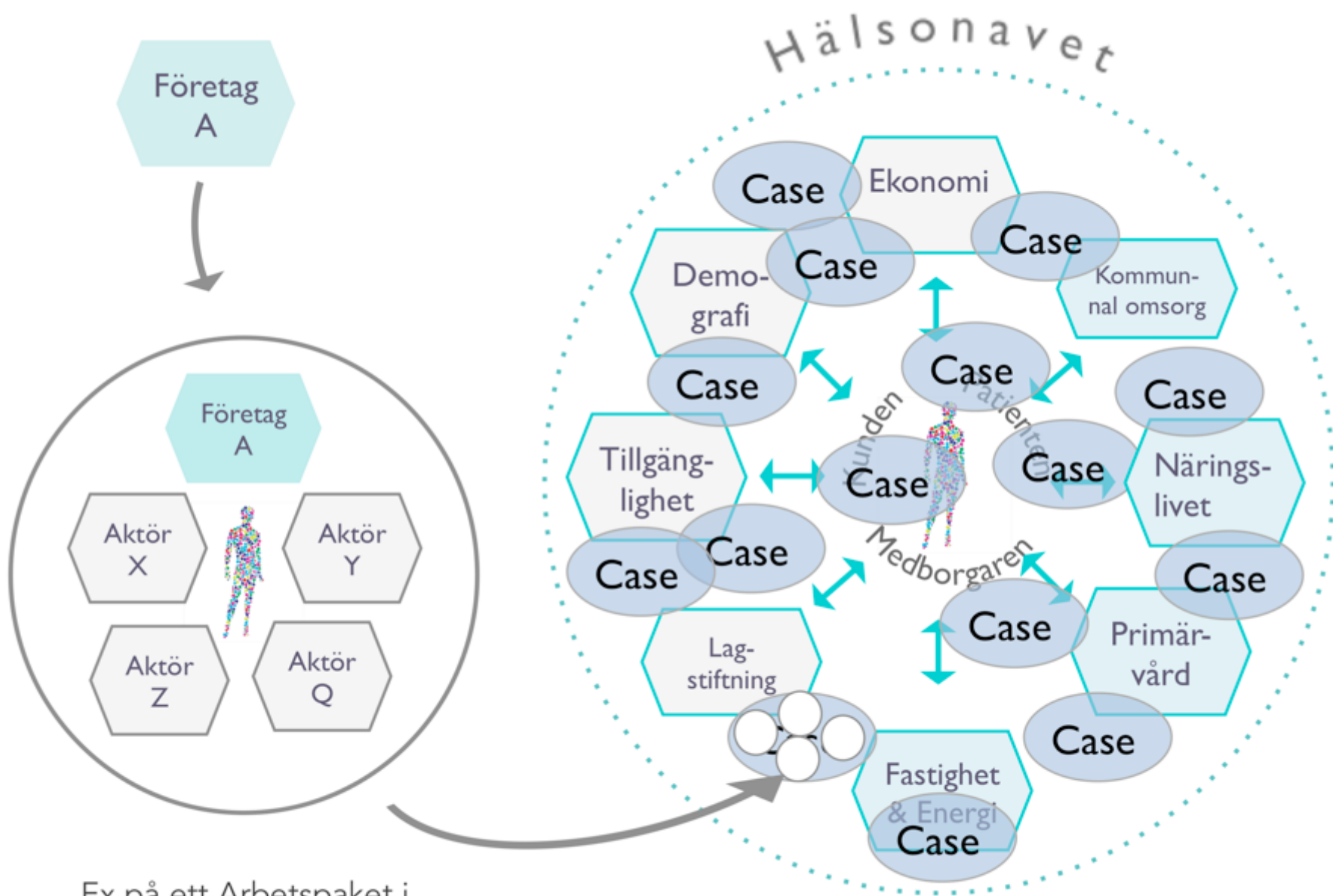
KONCEPT FÖR INNOVATION INOM PRIMÄRVÅRDEN



Exempel på aktörer
och påverkansfaktorer



Case =
partnerskapsprojekt och
business case inom
konceptet Hälsonavet.
Faciliteras av VLL
Innovation.



Ex på ett Arbetspaket i
i ett större case

RISKER OCH MÖJLIGHETER

- Risker med den tänkta verksamheten:
de som är eliminerade och de som
finns kvar
- Möjligheter och framgångsfaktorer

RISKER MED VERKSAMHETEN



"Det här kommer aldrig att gå!"

"Det finns en anledning till att inget annat landsting hittills har lyckats med sånt här arbete."

"Systemen är inte anpassade efter nya sätt att utveckla och samarbeta."

RISKANALYS, sid 1



- "Bolagets tänkta verksamhet är olaglig och omöjlig."
- Det finns ingen hållbar process som dockar in i VLL:s egna utvecklingsprocesser.
- Otydliga ansvarsförhållanden leder till risk för att leverantören får för stort inflytande över VLL:s och VLL Innovations arbete.
- Kontaktytorna med VLLs verksamheter är för otydliga.
- VLL-verksamheterna får för stort eller litet inflytande över innovationsprocesserna i partnerskap.
- Den tänkta värdemodellen är omöjlig att genomföra.
- Det går inte att mäta utgångsvärden i landstinget (base line) tex för patientkostnader.
- Bolaget försöker ta ett för stort grepp från start.

RISKANALYS, sid 1



- ~~"Bolagets tänkta verksamhet är olaglig och omöjlig."~~
- ~~Det finns ingen hållbar process som dockar in i VLL:s egna utvecklingsprocesser.~~
- ~~Otydliga ansvarsförhållanden leder till risk för att leverantören får för stort inflytande över VLL:s och VLL Innovations arbete.~~
- ~~Kontaktytorna med VLLs verksamheter är för otydliga.~~
- ~~VLL verksamheterna får för stort eller litet inflytande över innovationsprocesserna i partnerskap.~~
- ~~Den tänkta värdemodellen är omöjlig att genomföra.~~
- ~~Det går inte är svårt att mäta utgångsvärden i landstinget (base line) tex för patientkostnader.~~
- ~~Bolaget försöker ta ett för stort grepp från start.~~

Det överstrukna har fått en lösning.

RISKANALYS, sid 2



- Oklart hur ägarstyrningen kan ske på ett bra sätt när styrelsen för bolaget utgör en stor del av landstingsstyrelsen.
- Styrelsen har för lite erfarenhet av att driva ett bolag.
- Det finns ingen balanserad budget för verksamheten, som visar hur och när bolaget ska bli självförsörjande.
- Det är för stor skillnad mellan bolagets resurser och målsättning.
- Finns inte tillräckligt med grundläggande bolagsdokument (affärsplan, arbetsordning, protokoll, årsredovisning mm).
- Det finns ~~ingen~~ för liten organisation för VLL Innovation.
- Verksamheten blir för personbunden och bygger på eldsjälar. Blir sårbart om nyckelpersoner inte längre kan/vill dra lasset.
- Otydlig roll mellan styrelse och tjänsteperson.

RISKANALYS, sid 3



- ~~Innovationsprocessen i partnerskap fungerar inte praktiken.~~
- ~~Verksamheten attraherar inga partners.~~
- Bolaget utnyttjas av externa parter som en gräddfil att sälja mer av sina produkter eller tjänster, och den riktiga innovationen uteblir.
- ~~Det finns ingen organisering inom VLL som kan vara mottagare eller part gentemot VLL Innovation. (Innovationsråd)~~
- LOU gör partnerskapsprocesserna för krångliga och riskerar att göra bolagets verksamhet ointressant.
- Bolaget går inte att få självförsörjande.
- Värde modellen genererar för lite viktiga värden.
- Bolaget slutar vara nyfiket, modigt och ligga i framkant, och går in i en förvaltningskultur.

Det överstrukna har fått en lösning.

MÖJLIGHETER & FRAMGÅNGSFAKTORER



- Politisk enighet över blockgränserna.
- Uttalad strategi och mål i landstingsplanen för partnerskap med industrin.
- En förvaltning och nu också en ingång till VLL, med en (tydlig och tvingande) process för hela landstinget.
- Utveckling av en helt ny värdemodell (strukturell ersättningsmodell) för partnerskap.
- Pågående kulturförändring internt och externt - nu med några års konkreta erfarenheter.
- Mod och handlingskraft i kombination med korta beslutsvägar.

MÖJLIGHETER & FRAMGÅNGSFAKTORER

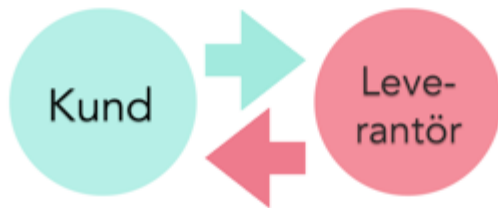


- Bygger på förankring, delaktighet och medskapandeprocesser (alla inblandade och alla nivåer inkluderade).
- Casen ska utföras direkt i kärnverksamheten (inte vara sidoprojekt "utanför") Öppnar hela VLL:s infrastruktur som testyta: 3 sjukhus, 32/6 hälsocentraler, 15 kommuner.
- Partnerskap förväntas ge mer och nå längre än traditionell samverkan/samarbete.
- Medvetenhet att prova sig fram och flexibilitet att justera under resans gång.

SAMMANFATTNING: DE VIKTIGASTE PUSSELBITARNA

PARTNERSKAPSPROCESSER

Traditionell (samarbets)modell



"Enkelt" partnerskap:
Specifika avgränsade områden.
Kan vara många olika
partnerskap.

Strategiskt partnerskap:
Långsiktig, omfattande och
fördjupad relation. Några få.

Partnerskapsmodell



I VLL Innovations arbete är det alltid

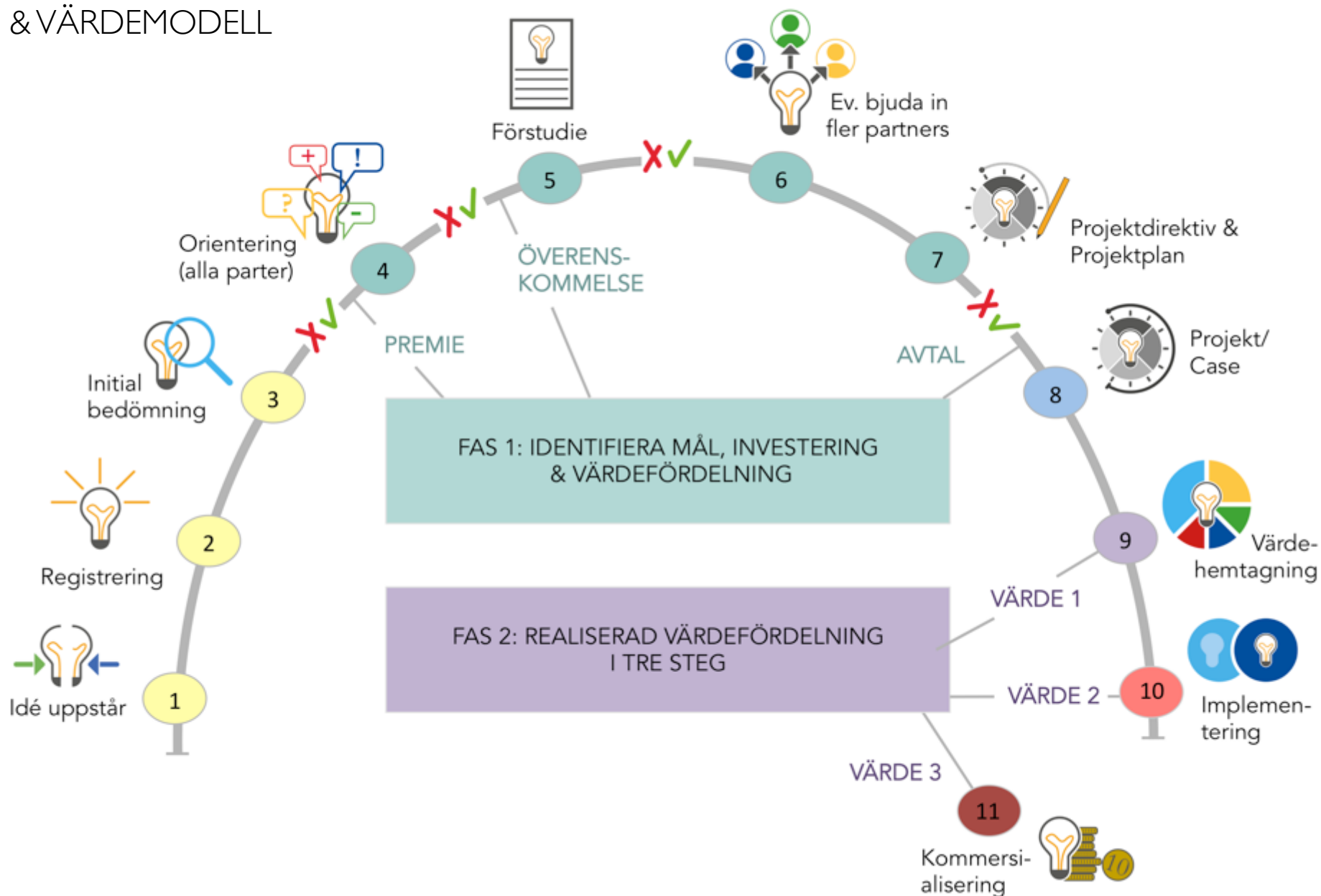
minst **3** parter i partnerskapet:
extern part, vårdenhet och VLL Innovation AB.

RELATIONSKARTA 1:VLL & PARTNERS



VLL Innovation är en ingång och länk mellan
landstingets organisation
och externa samarbetspartners.

INNOVATIONSPROCESS & VÄRDEMODELL



VÄRDEMODELL

FÖR VLL INNOVATION AB

VÄRDEBEDÖMNING

- Vilka resurser går var och en in med?
- Vilka värden ska samarbetet resultera i?
- Hur ska dessa mätas och värderas?
- Hur ska dessa värden sedan fördelas mellan alla olika inblandade?



- Värde: den **sammantagna nyttan** som skapas i samverkan, för både patient, organisation och partners.
- **Monetära värden** handlar främst om att minska kostnaderna i landstingsverksamheten totalt och frigöra till annat.
- Andra värden kan vara **patientnytta**, **medarbetarnytta** och **kapacitetsökning**.



OC Process & Innovation Partners

ny Eklund

mas Fritz

arbete med nyckelpersoner i VLL Innovations styrelse

å 2016-08-11



OC partner