

Utvärdering VLL Innovation AB

SLUTRAPPORT



Innehållsförteckning

1. Utvärderingens syfte, tillvägagångssätt och avgränsning	3
2. Verksamhetens syfte, mål och utvärderingskriterier	3
3. Utvärdering av bolagets måluppfyllelse. Sammanfattning av utvärderingens delrapport	4
4. Frågan om bolaget har levererat dokumenterade ekonomiska värden som överstiger kapitaltillskott	7
5. Framtida organisering av VLL Innovation AB	8

1. Utvärderingens syfte, tillvägagångssätt och avgränsning

Landstingsfullmäktige beslutade i november 2015 att bilda ett landstingsägt bolag, Västerbottens läns landsting Innovation AB (VLL Innovation). Bolagets syfte är att bidra till högre kvalitet, ökad effektivitet och nytta för landstinget. Bolaget drivs under en försöksperiod från och med den 1 december 2015 till och med bolagsstämman 2019. Bolagets verksamhet och resultat utvärderas inför beslut om fortsatt verksamhet. Syftet med utvärderingen är att utvärdera bolagets verksamhet, mål och resultat inför beslut om fortsatt verksamhet.

Utvärderingen ska enligt den utvärderingsplan för VLL Innovation som fastställdes i november 2018 genomföras i två delar.

Utvärderingens första del, som genomfördes i oktober-november 2018, omfattade en mål- och effektutvärdering av VLL Innovation där det klargjordes huruvida utfallet av bolagets verksamhet stämde överens med dess mål. Den berörde också planerna kring implementering av det fortsatta innovationsarbetet inom landstingets verksamhet. Som utgångspunkt för utvärderingen hade VLL Innovation tagit fram en sammanställning av mål och resultat som verifierades genom att gå igenom dokumentation och genomföra intervjuer med styrelseledamöter, tjänstemannaledning, landstingsrevisionen och verksamhetsföreträdare för att få en allsidig bild. Med det som utgångspunkt genomfördes en analys med slutsatser och rekommendationer. Utvärderingen analyserade utöver fullmäktiges uppdrag tre av de fyra utvärderingskriterier som bolagsstyrelsen fastställt. Delrapport levererades till uppdragsgivaren den 11 november 2018.

Utvärderingens andra del, som genomförts i februari-mars 2019 och redovisas i denna slutrapport, har omfattat att undersöka förutsättningarna för, dra slutsatser om och ge rekommendationer i frågan om framtida organisering av VLL Innovation inför beslut i bolagsstämman och fullmäktige juni 2019. Den har också omfattat att utvärdera om bolaget har levererat dokumenterade ekonomiska värden som överstiger kapitaltillskott. Skälet till att kriteriet utvärderas i den utvärderingens andra del är att den då kan ta hänsyn till uppgifter som omfattar helåret 2018 vilket ökar utvärderingens reliabilitet. Slutrapporten levererades till uppdragsgivaren den 31 mars 2019.

Utvärderingen har genomförts av Regionakademien AB, Peter Hedman och lämnades till VLL Innovations VD, Örjan Norberg den 31 mars 2019.

2. Verksamhetens syfte, mål och utvärderingskriterier

VLL Innovation AB ska enligt ägardirektiven bidra till att uppfylla landstingets mål genom att stödja arbetet med att identifiera behov i verksamheten och utveckla samverkan med företag om utveckling, test och implementering av innovationer inom landstingets prioriterade områden. Syftet är att bidra till högre kvalitet, ökad effektivitet och nytta och skapande av värden för Västerbottens läns landsting (VLL) samt nya metoder och arbetssätt inom VLL.

Bolaget har enligt ägardirektivet följande uppgifter:

- Identifiera 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 utveckling av science parks och samverkanstrukturer med näringslivet. Arbeta för en långsiktigt ekonomiskt hållbar finansiering av inkubatorer, science parks och andra viktiga strategiska utvecklingsåtgärder 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 lösningar för utveckling av landstingets verksamheter. Profilerar Västerbottens läns landsting som ledande offentlig aktör inom innovation och miljö, samverkan med externa aktörer inom regionen, nationellt och internationellt.

Styrelsen beslutade den 21 november 2016 (§21) om följande affärsidé för bolagets verksamhet "För att möta patienternas, medarbetarnas och organisationens behov erbjuder VLL Innovation landstingets utmaningar och infrastruktur som en affärsmöjlighet till partners. VLL Innovation tillhandahåller mot ersättning, en tydlig ingång till och en processledd ingång till landstingets utmaningar och infrastruktur. VLL Innovation gör detta genom att erbjuda en validerad och kvalitetssäkrad och ordnad process med tillhörande värdebaserad ersättningsmodell.

Styrelsen beslutade vid samma tillfälle att bolagets verksamhet efter försöksperioden ska utvärderas utifrån följande kriterier:

- Tydligt visa om och hur väl ägardirektivet uppfylls.
- Pröva om en långsiktig, hållbar affärsmodell som inte kräver finansiering från ägaren utan som sker via externa intäkter är möjlig.
- Pröva om en långsiktigt hållbar, validerad och kvalitetssäkrad innovationsmodell och ersättningsmodell i partnerskap är möjlig.
- Visa att bolaget har levererat dokumenterade ekonomiska värden som överstiger kapitallinskott.

3. Utvärdering av bolagets måluppfyllelse. Sammanfattning av utvärderingens delrapport

Bolagets måluppfyllelse har analyserats med utgångspunkt från landstingsfullmäktiges beslut om ägardirektiv från november 2015 samt den affärsplan med mål för verksamheten och de utvärderingskriterier som bolagsstyrelsen beslutade om den 21 november 2016.

I den grundläggande granskningen år 2017 av VLL Innovations verksamhet som gjordes av landstingsrevisionen var bedömningen att bolagets verksamhet genomförts enligt fullmäktiges direktiv och det kommunala ändamålet. Verksamheten hade genomförts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Det betyder att bolaget hade följt den inriktning som fastställts i ägardirektiven. Den genomgång av dokumentation och de intervjuer som genomfördes inom utvärderingens första del **bekräftade att bolaget även i fortsättningen följt de ägardirektiv som fullmäktige fastställt.**

Eftersom VLL Innovations styrelse konkretiserat ägardirektiven genom att besluta om en affärsidé med mål enligt nedan omfattade utvärderingens första del också att undersöka och analysera hur affärsidén genomförts:

"För att möta patienternas, medarbetarnas och organisationens behov erbjuder VLL Innovation landstingets utmaningar och infrastruktur som en affärsmöjlighet till partners. VLL Innovation tillhandahåller mot ersättning, en tydlig ingång till och en processledd ingång till landstingets utmaningar och infrastruktur. VLL Innovation gör

detta genom att erbjuda en validerad och kvalitetssäkrad och ordnad process med tillhörande värdebaserad ersättningsmodell”

Styrelsen beslutade vid samma tillfälle att bolagets verksamhet efter försöksperioden skulle utvärderas utifrån följande kriterier:

- Tydligt visa om och hur väl ägardirektivet uppfylls.
- Pröva om en långsiktig, hållbar affärsmodell som inte kräver finansiering från ägaren utan som sker via externa intäkter är möjlig.
- Pröva om en långsiktigt hållbar, validerad och kvalitetssäkrad innovationsmodell och ersättningsmodell i partnerskap är möjlig.
- Visa att bolaget har levererat dokumenterade ekonomiska värden som överstiger kapitaltillskott.

Några slutsatser om bolagets måluppfyllelse som redovisades i utvärderingens delrapport var:

- att VLL Innovation hade **lyckats med ambitionen att skapa en känd, väl fungerande ingångslösning till landstinget** som uppmärksammas och fungerar i förhållande till företagen.
- att VLL Innovation **arbetat metodiskt och proaktivt med att utveckla och validera en process** för att utveckla innovationer i partnerskap och på ett nydanande sätt tagit sig an uppdraget genom att inte enbart identifiera hinder utan även **arbetat aktivt för att överbrygga hindren**, inte bara i den egna organisationen utan även nationellt.
- att VLL Innovation hade **tagit fram en validerad innovationsmodell och samtidigt identifierat hinder som behöver överbryggas** för att den ska bli långsiktigt hållbar. Det gäller bland annat upphandling, IT-integrering och förvaltning av tekniska lösningar, ekonomiska underlag samt värdeanalys och investeringsbeslut i business case. Bedömningen är att processen har haft svårt att bli självfinansierad utifrån den tidsperiod som VLL Innovation verkat (dec 2015-2018) och utifrån rådande förutsättningar i Västerbottens läns landsting och svensk hälso- och sjukvård. Vissa hinder som identifierats kan komma att kräva förändringar i regelverk på nationell nivå, medan andra behöver åtgärdas av landstinget inom den egna organisationen.
- Ett av utvärderingskriterierna var att **pröva om en långsiktig hållbar och validerad innovationsmodell och ersättningsmodell i partnerskap är möjlig**. Utvärderingen konstaterade att VLL Innovation hade arbetat fram en validerad innovationsmodell, men att det fanns hinder som behövde överbryggas för att processerna för innovation i partnerskap på sikt ska bli mer hållbar. Behov finns av alternativa processer där man redan börjat separera testfas och business case tydligare. Tydligare paketering av dessa processer kan göras för att säkerställa långsiktig ekonomisk hållbarhet genom extern finansiering.
- Ett annat av utvärderingskriterierna var att **pröva om en långsiktig, hållbar affärsmodell som inte kräver finansiering från ägaren utan som sker via externa intäkter är möjlig**. Utvärderingen konstaterade här att VLL Innovation tydligt visat det är möjligt att finansiera en del av utvecklingsarbetet från företag eller med statlig innovationsfinansiering, För att bli helt självfinansierad utifrån rådande förutsättningar i Västerbottens läns landsting och svensk hälso- och sjukvård behövs sannolikt hinder på såväl verksamhets-, organisations- och nationell nivå överbryggas.
- att Västerbottens läns landsting hade **lyckats att skapa en i Sverige unik struktur med innovationskliniker** där innovation i partnerskap sker direkt i vårdens vardag, med medarbetare och patienter samt utifrån reella organisatoriska och ekonomiska förutsättningar. Innovationsklinikerna har fått uppmärksamhet nationellt inom det strategiska projektet Innovationsmotorer där Västerbotten var

först ut som Innovationsmotor i Sverige och har därigenom också erhållit utvecklingsmedel från Vinnova.

- att VLL Innovation hade **bidragit till att innovationsfrågan successivt i landstinget utvecklats till en strategisk utvecklingsfråga med kraftfullt engagemang både från politisk ledning och tjänstemannaledning** som fått ett stort utrymme på den politiska agendan. Genom de intervjuer som genomförts verifierades att landstinget har utvecklat sina organisatoriska förutsättningar med partnerskapsmognad och ökad innovationsmottaglighet i förvaltningen genom ledarskap och mandat på politisk nivå, stöd på tjänstemannanivå. Deltagande från avgörande stödfunktioner genom s k Singel Point of Contacts (SPOC) fortsätter att konsolideras i centrala stödverksamheter som bland annat Juridik och Upphandling, IT och VO Digitalisering, ekonomi, data, etc. samt verksamhetschefer och medarbetare på innovationskliniker. Detta är dock ett arbete som är i sin linda och enbart har påbörjats, arbetet måste därför fortsätta för att få full effekt.
- att Västerbottens läns landsting **utvecklat kapacitet och kultur att främja innovationsarbete** i landstinget. Det gäller främst politisk ledning, tjänstemannaledning och innovationskliniker. Eftersom den "kulturresa" som påbörjats under försöksperioden i stor utsträckning var kopplad till de verksamhetsområden som varit mer aktivt involverade i arbetet är det viktigt att i framtiden bredda "kulturresan" till att omfatta fler. Då drivande personer – varav några tongivande sannolikt inte kommer att fortsätta – är det viktigt att inte tappa momentum vid övergången till förvaltningen, för att säkerställa att den kulturresa som påbörjats kan fortsätta genomsyra organisationen.
- att Västerbottens läns landsting **ligger i täten i Sverige** när det gäller att arbeta med innovationer i partnerskap för att utveckla hälso- och sjukvården. Timingen att göra detta har varit rätt genom att medtech-, IT- och telekom-, och läkemedelsbolagen har haft behov att utveckla sina arbetssätt genom tätare partnerskap, och samtidigt kunna visa vilket värde bolagen, deras produkter och tjänster skapar. Västerbotten har genom sitt arbete profilerat sig som en spjutspets vad gäller såväl perspektiv som arbetssätt och metoder, samt organisationens mognad till att arbeta med innovation i partnerskap – på mer affärsmässiga grunder men bortom de mer traditionella kund- och leverantörförhållandena som offentlig sektor har med bolagen.

Sammanfattningsvis konstaterades att alla de intervjuade – bolagsstyrelsen, tjänstemannaledningen, verksamhetsföreträdarna och revisionsdirektören - framhåller att satsningen på VLL Innovation **till stor del varit positiv och lyckad**. Det är tydligt att en initial tveksamhet från starten övergått i en positiv eller mycket positiv inställning till VLL Innovations arbete.

Det har "varit en resa", som varit **mycket mer komplex och tagit längre tid än många från början beräknat**, men samtidigt upplevs hela processen och det lärande som skapats genomgående mycket positivt. Det har varit en framgångsfaktor att processen fått ta tid, att styrelsen fått lära sig, ha dialog och pröva sig fram med öppenhet och högt i tak. Med lite längre tid har bättre resultat och större trovärdighet skapats när det gäller ett nytt sätt att arbeta. Det uttrycks positivt att landstinget genom **innovationsklinikerna** haft möjligheten att pröva att utveckla konceptet innovationer i partnerskap i liten skala men ändå direkt i verksamheten, istället för att implementera i hela organisationen på en gång.

En summerande slutsats från utredningens första del var att Västerbottens läns landsting bör ta fasta på det som en av de intervjuade uttryckte det **"Processen är levande och kommer hela tiden att förändras, men det är en stomme som är unik och vi har fått nationell uppmärksamhet som en region i framkant"**.

4. Frågan om bolaget har levererat dokumenterade ekonomiska värden som överstiger kapitaltillskott

Utvärderingens andra del har omfattat att utvärdera om bolaget har levererat dokumenterade ekonomiska värden som överstiger kapitaltillskott.

Kapitaltillskott

I beräkningen av kapitaltillskott har bolagets aktiekapital, överkursfond och de driftsbidrag som erhållits 2017 och 2018 inräknats. Från detta belopp har bolagets egna kapital enligt årsredovisningen för räkenskapsåret 2018 avräknats.

2015/2016	Aktiekapital	100tkr
	Överkursfond	1 900 tkr
2017	Driftsbidrag	1 100 tkr
2018	Driftsbidrag	1 100 tkr
	Avdrag för eget kapital	-950 tkr
S:a		3 250 tkr

Levererade ekonomiska värden

De ekonomiska värden som bolaget har levererat har åskådliggjorts nedan genom att utifrån bolagets årsredovisningar 2016, 2017 och 2018 redovisa de intäkter som bolaget erhållit genom externa projektmedel och försäljning. Försäljning av tjänster har skett till både till landstinget med finansiering från externfinansierade projekt och till privata bolag.

Försäljning av tjänster

2017	Externa projektmedel	1 000 tkr
	Försäljning	1 388 tkr
2018	Försäljning	2 607 tkr
S:a		4 995 tkr

Ett annat sätt att redovisa de ekonomiska värden som bolaget levererat är beräkna de externa projektmedel från som bolaget och Västerbottens läns landsting erhållit som en direkt följd av VLL Innovations arbete.

Erhållna externa projektmedel

2017	Externa projektmedel Policy Innovation Lab	2 000 tkr
2017	Externa projektmedel	1 000 tkr
	Externa projektmedel Innovationskliniker	3 314 tkr
2018	Externa projektmedel innovationskliniker	2 983 tkr
S:a		9 297 tkr

Utvärderingen konstaterar att bolaget levererat ekonomiska värden som överstiger kapitaltillskott oavsett om beräkningen grundas på försäljning av tjänster eller erhållna externa projektmedel. Försäljningen överstiger kapitaltillskottet med 1 745 tkr och erhållna externa projektmedel överstiger kapitaltillskottet med 6 047 tkr.

Notera att försäljning av tjänster skett både till Västerbottens läns landsting och till bolag. Den del av försäljningen som har haft Västerbottens läns landsting som köpare har skett med finansiering genom av landstinget erhållna externa projektmedel, bl. a för utvecklingen av innovationskliniker. Dessa projektmedel har säkerställts av VLL Innovation, medan projekten helt och hållet har implementerats i Västerbottens läns landstings och numera i Region Västerbottens organisation/verksamhet. **Försäljningen till bolag har uppgått till 261 tkr och visar därmed att det finns betalningsvilja hos bolag och sannolikheten är stor att mer intäkter inkommit ifall inte det varit så många hinder som medfört att handläggningstider av varje case dragit ut på tiden.**

Följande tabell redovisar hur kapitaltillskott och intäkter till VLL Innovation fördelas mellan Västerbottens läns landsting och Externa parter. Försäljningen av tjänster från bolaget till Västerbottens läns landsting finansieras genom externa projektmedel från externa parter. Det innebär att försäljningen av tjänster utgör 3 733 tkr av totalt erhållna projektmedel på 8 297 tkr som VLL Innovation säkerställt för landstingets räkning.

	VLL	Externa parter
Kapitaltillskott	3 250	0
Externa projektmedel	0	9 297
Försäljning tjänster	3 733	261

I årsredovisningen för räkenskapsåret 2018 konstaterar bolagsstyrelsen att "Ekonomi har varit förhållandevis stabil med förhållandevis låga kostnader och ett två-årigt driftsbidrag från ägaren. Men om verksamheten ska kunna fortsätta och utvecklas långsiktigt så är finansieringen en stor utmaning." För att kunna driva en verksamhet som VLL Innovation på mer affärsmässiga grunder krävs att fler av de hinder som identifierats överbryggas i såväl verksamheter som i organisation, och att man från Västerbottens sida fortsätter driva frågan om innovation i partnerskap på den nationella arenan för att tydliggöra gränsdragningar i policies och regelverk.

Det överensstämmer med följande slutsats från utvärderingens delrapport:

"Ett annat av utvärderingskriterierna är att pröva om en långsiktig, hållbar affärsmodell som inte kräver finansiering från ägaren utan som sker via externa intäkter är möjlig. **Utvärderingen konstaterar här att VLL Innovation tydligt visat det är möjligt att finansiera en del av utvecklingsarbetet från företag eller med statlig innovationsfinansiering.**" För att bli helt självfinansierad utifrån rådande förutsättningar i Västerbottens läns landsting och svensk hälso- och sjukvård behövs sannolikt hinder på såväl verksamhets-, organisations- och nationell nivå överbryggas.

5. Framtida organisering av VLL Innovation AB

Planerna kring implementering av det fortsatta innovationsarbetet inom landstingets verksamhet behandlades i utvärderingens delrapport. Den konstaterade att det fanns en samstämd uppfattning om att VLL Innovations verksamhet skulle införlivas ("knoppas in") i landstingets verksamhet. Genomförandet av implementeringen har därefter påbörjats och bolaget bedriver idag i praktiken inte någon verksamhet. Utvärderingsuppdraget har inte omfattat att följa upp hur implementeringen av verksamheten framskrider. För rekommendationer om ett framgångsrikt införlivande i landstingets verksamhet, hänvisas till utvärderingens delrapport.

Utvärderingens andra del har omfattat att undersöka förutsättningarna för, dra slutsatser om och ge rekommendationer i frågan om framtida organisering av VLL Innovation AB inför beslut i bolagsstämma och fullmäktige juni 2019. Slutsatserna grundas på utvärderarens egen kunskap om verksamheten och de samtal som har förts med VLL Innovations ordförande Robert Winroth, Region Västerbottens styrelseordförande Peter Olofsson, chefen för Näringsliv och samhällsbyggnad Jonas Lundström och enhetschefen Innovation och forskningsanslag Örjan Norberg.

Utvärderingen har identifierat två alternativ avseende inriktning och användningsområden för VLL Innovation AB i framtiden som bedöms vara realistiska.

Det första alternativet är att Region Västerbotten behåller aktiebolaget för att på sikt driva det med förändrad verksamhet. Vid de samtal som förts har det framkommit att det sannolikt kommer att finnas behov av nya verksamheter inom näringslivsområdet som är lämpliga att bedriva i bolagsform. Det andra alternativet är att bolaget avvecklas.

Utvärderingens rekommendation är att om Region Västerbotten bedömer att initiativ att pröva nya verksamheter i bolagsform kommer att tas under 2019-2020 bör Region Västerbotten behålla bolaget för att kunna driva det med förändrad verksamhet. Om nya initiativ inte väcks bör bolaget avvecklas för att undvika fortsatt administration.