



**Effektiv samverkan mellan näringsliv,
akademi och vård/omsorg för att
tekniska lösningar ska nå kommersiell
framgång och leda till samhällsnytta**

Nätverket för Innovationsrådgivning

Hur man etablerar ett framgångsrikt samarbete

Nätverket för Innovationsrådgivning

Hur man etablerar ett framgångsrikt samarbete

Bakgrund

Region Västmanland har en uttalad näringslivsstrategi att satsa på idégenerering, utveckling och kommersialisering av produkter och tjänster som kan bidra till en utvecklad och förbättrad vård och omsorg. Denna satsning sker inom ramen för styrkeområdet Välfärd och Hälsa. Styrkeområdet leds av Västerås Science Park och har i dag över 200 medlemmar, samarbetspartners och internationella kontakter.

[Nätverket för Innovationsrådgivning](#) initierades av Västerås Science Park under 2016 som ett delprojekt inom EU-projektet Smart4U. I början av 2019 övergick projektet till EU-projektet Weltech Region. För båda projekten har Tillväxtverket och Region Västmanland varit huvudfinansierare. Målet var att utveckla och etablera ett nätverk inom välfärds- och hälsoteknik, som verkar för stötta idébärare i deras utvecklingsarbete och för att kvalitetssäkra rådgivningsarbetet.

Nätverket för Innovationsrådgivning består av representanter från:

- Almi Företagspartner (Almi)
- Mälardalens högskola (MDH)
- Region Västmanland Innovation (RVI)
- Robotdalen
- Västerås stads testbädd MISTEL (MISTEL)
- Västerås Science Park (VSP)

Idag, fyra år senare, är Nätverket etablerat och utvecklingen drivs gemensamt av aktörerna, med en av parterna som sammankallande. Arbetsuppgifterna fördelas mellan aktörerna och följs upp på de månatliga träffarna.

Verktyg

Nätverket för Innovationsrådgivning har tillsammans utarbetat ett antal verktyg och metoder som stöd för idébärare och företag, samt för innovationsstödjare, kommuner och regioner i deras nyttskapande arbete inom vård- och omsorgsområdet. På webbplatsen valfardochhalsa.se finns alla verktyg fritt att använda.

Idébärare och företag

Innovationsprocess för vård och omsorg

Industriellt partnerskap

– Matchmaking små och stora företag

Riskkapital

– Vad varje entreprenör bör veta

10 tips inför avtalskrivning

Öka dina möjligheter att vinna offentliga upphandlingar

Råd till företag som vill sälja till kommundriven vård och omsorg

Råd till företagare och kommuner för gott samarbete kring innovation av välfärdsteknik

Råd till företagare och kommuner för gott samarbete kring implementering av välfärdsteknik

Innovationsstödjare, Region och kommun

Innovationsprocess för vård och omsorg

Nätverket för Innovationsrådgivning

Sekretessavtal Innovationsnätverk

Pitchutvärdering

Rapport för test av välfärdsteknik

Råd till företagare och kommuner för gott samarbete kring innovation av välfärdsteknik

Råd till företagare och kommuner för gott samarbete kring implementering av välfärdsteknik

Råd till kommuner som vill implementera välfärdsteknik

Robotdalens tjänster som underlättar effektivt införande av teknik i vårt samhälle

Vägledning för implementering av välfärdsteknik

Behovsdriven samverkansdag – Utveckling i samverkan

Samverkan för ett effektivt innovationsstöd 1.0

Fortsätt gärna läsa för att ta reda på hur man kan göra för att etablera en liknande arbetsform i din region.

Metod

Den övergripande metoden för att etablera ett nätverk för innovationsstödjare är forskningsbaserad och grundar sig, kort sammanfattat, på att framgångsrika samarbeten växer genom ömsesidigt förtroende. Därför har arbetet skett succesivt och målmedvetet genom tre faser:



1. Skapa förtroende för varandra

Det första steget är inte att starta gemensamma projekt – det kommer senare. Det handlar snarare om att först samlas kring ett gemensamt och begripligt problem som man är intresserad av att lösa, på riktigt. Därefter kan arbetet med att utveckla samarbete påbörjas. Innan detta är möjligt behöver alla inblandade aktörer emellertid arbeta för att skapa förtroende för varandra; detta måste prioriteras så länge det behövs. Men, eftersom ett nätverksbyggande innebär bildandet av en grupp måste även alla få en inblick i vad grupputveckling innebär, hur man upptäcker potentiella problem, och hur man löser dessa innan det påverkar utvecklingen negativt. I detta arbete behöver samtliga aktörer öppet förklara sin personliga och sin verksamhets drivkrafter, osjälviskt dela med sig av interna processer och arbetsmetoder samt vara öppen med upplevda riskfaktorer för ett samarbete mot ”samma kund”. Målet är uppnått när alla känner trygghet i att man inte konkurrerar med varandra och att allas olika kompetenser/erbjudanden inte avses att stjälas av någon annan.

2. Etablera samarbete

När förtroendet, som kort beskrivs i punkten ovan, förankrats finns det förutsättningar för samarbete. Innan samarbete kan initieras, behöver en djup förståelse skapas för att alla aktörer har en unik funktion genom sina respektive unika kompetenser och erbjudanden.

Målet är nått när alla aktörer förstår att man tillsammans bidrar till en palett av erbjudanden som idébäraren har nytta av i olika faser av innovationsprocessen – ett större och bättre erbjudande än vad den enskilde aktören kan skapa på egen hand. Det är inte ovanligt att en del aktörer har kompetenser och erbjudanden som överlappar varandra. Detta är inget problem. I sådana fall innebär den djupare förståelsen att man kan erbjuda än mer resurser för dessa områden, och eventuellt till och med avlasta varandra under perioder.

Ett konkret arbete för att komma i mål med denna fas, är att mer noggrant kartlägga varandras olika arbetssätt, processer, verktyg och erbjudanden; då kan man tydligt se hur de kompletterar och överlappar varandra. I detta arbete är det även lätt att identifiera vad som saknas och de första idéerna om hur man kan samarbeta växer fram. Detta är det sista arbetet i denna fas – att skapa den första gemensamma arbetsformen, det vill säga att beskriva hur man vill arbeta tillsammans, och med vad. Det är möjligt tack vare att man har förtroende för varandra, vet varandras drivkrafter och förstår varandras arbetsprocesser.

Målet med den gemensamma arbetsbeskrivningen är att påbörja arbetet till den tredje fasen, som bygger på att det ständigt utvecklas kunskap i Nätverket och att gemensamma arbetsmetoder utvecklas och förfinas. Som ett led i detta tar en av aktörerna i Nätverket rollen som sammankallande, vilket innebär att man kallar till möten och håller agendan levande. Under denna och den föregående fasen visar det sig alltid att någon har en lite större drivkraft att hålla samman Nätverket. Det är bra, låt denne ta rollen som sammankallande. Det är emellertid viktigt att poängtera att arbetet görs av samtliga aktörer tillsammans – som en enhet – även om arbetsuppgifter utförs av enskilda aktörer eller tillsammans med någon annan i Nätverket.

3. Fortsatt utvecklingsarbete

Ett långvarigt samarbete grundar sig på att samtliga inblandade vill engagera sig och prioriterar att träffas, som beskrivs i den föregående punkten. En förutsättning är att man är öppen med varandra och kommunicerar rakt för att undvika missförstånd. Vid i princip alla arbeten i grupp händer det att någon får för mycket att göra eller får andra privata problem som påverkar arbetsinsatsen. För fortsatt positiv utveckling måste eventuella problem diskuteras öppet av aktörerna och hanteras som ett gruppproblem, och lösas tillsammans hellre än gå bakom ryggen på någon. Anledningen är att hela gruppen drabbas om arbete dröjer. Det handlar även om insikten om att gruppmedlemmar byter arbete eller arbetsuppgifter och blir ersatta av nya aktörer, och att då förstå att grupputvecklingsprocessen som pågått under de tidigare faserna delvis börjar om. I det större sammanhanget behöver då resterande aktörer ta sig tid att bjuda in den nya, visa sig intresserad av den nya kompetensen och initiera den nya i etablerade arbetsrutiner.

Denna tredje fas tar förhoppningsvis aldrig slut. För att skapa bra förutsättningar för detta faktum är de två första faserna kritiska. Börja från början och var ödmjuk för arbetsprocessen – det lönar sig.

Utvecklingen av Nätverket för Innovationsrådgivning

För att ge en återblick av hur Nätverket för Innovationsrådgivning bildades och etablerades som ett fungerande nätverk av innovationsstödjande aktörer, börjar vi från början enligt punkterna ovan. Avslutningsvis presenteras ett antal framgångsfaktorer som identifierats genom arbetet.

1. Skapa förtroende

I den första fasen som pågick under tre månader engagerade initiativtagaren, Västerås Science Park, en extern konsult för att facilitera etableringen av det som skulle bli Nätverket för Innovationsstödjare. Problemet som identifierats av Västerås Science Park var att det var låg grad av kommersialiserade produkter inom hälso-teknik och vård- och omsorg. Resurser inom innovationssystemet utnyttjades inte heller optimalt. Konsulten hade en gedigen bakgrund inom innovationsledning och teambuilding, samt praktisk erfarenhet från innovationsrådgivning och innovationsarbete. Målet var att efter tre workshops ha kommit till att låge där regionens innovationsstödjande aktörer ville arbeta för en lösning av problemområdet, hade skapat förtroende för varandra, förstod fördelarna med att arbeta tillsammans och hade utvecklat en kvalitetssäkrad och branschanpassad innovationsrådgivningsprocess (vilket ansågs vara en del av lösningen på problemet).

Västerås Science Park bjöd in de av regionens innovationsstödjande aktörer som verkade inom vård och omsorgsområdet till en första workshop.

Tre workshops genomfördes i den första fasen:

a. Bakgrund och problembeskrivning

Vid den första workshopen låg fokus på att beskriva och diskutera problemet som identifierats, lära känna de andra aktörerna i innovationssystemet, skapa en översiktsbild av hur aktörerna förhöll sig till varandra, och på att identifiera sin roll i innovationsrådgivningsprocessen. Aktörerna påbörjade samtidigt arbetet med att förstå hur ett samarbete skulle kunna vara till nytta för idébärandes utvecklingsarbete, men också med att identifiera faktorer som skulle kunna hindra ett tänkt samarbete. Som hemarbete till nästa workshop fick samtliga aktörer uppgiften att ta fram interna arbetsprocesser och delge dem till facilitatorn för sammanställning.

b. Mot en gemensam innovationsrådgivningsprocess

Den andra workshopen fördjupade arbetet med att förstå vad de olika aktörerna erbjöd i de olika faserna av innovationsprocessen. Syftet var att skapa en förståelse för hur man kompletterar varandra, och för att klargöra vilka kärnvärden som de olika

aktörerna drivs av. Inför denna workshop hade facilitatorn sammanställt alla aktörers olika arbetsprocesser till en gemensam process, där de olika aktörernas intressen fanns återgivna under respektive fas i innovationsprocessen. Här blev det uppenbart att det fanns överlapp i både kompetens och erbjudanden, och en stor del av samtalet under workshopen handlade om att förstå hur man tillsammans faktiskt kompletterade varandra, inte konkurrerade.

c. Arbetet framåt

Den sista workshopen av den första fasen fokuserade på samarbetsformerna framåt, det vill säga hur aktörerna ville arbeta framöver angående normer och förväntningar på varandra. Ett första utkast på samarbetsformer utvecklades av facilitatorn tillsammans av aktörerna.

En viktig detalj, som blev en stor och omfattande gemensam arbetsuppgift, var hur sekretess- och GDPR-frågan skulle hanteras i och med att man ville dela information mellan varandra, men formellt inte hade rätt att göra det.

I detta arbete initierades också förslag på hur man kunde kvalitetssäkra idébärarens arbete. Det skapades också en beskrivning av en gemenskap och gemensamt arbete – Nätverket för Innovationsrådgivning bildades.

2. Etablera samarbete

Ytterligare två workshops genomfördes med cirka två månaders mellanrum. Fokus var att fasa ut konsultens involvering och att diskutera arbetsformer och strukturer i Nätverket, det vill säga vad som var väsentligt att diskutera vid nätverksträffarna, hur ofta man skulle träffas och hur man skulle dela information som var klassificerad hos de olika aktörerna. Tre tydliga intresseområden för nätverksträffarna identifierades:

- Att få höra en kort sammanfattning om de senaste aktiviteterna hos respektive aktör.
- Att öka aktörernas kompetens genom att en extern expert inom olika områden berättade om relevanta områden för Nätverket.
- Att få träffa en idébärare som pitchade sitt projekt innan de skulle träffa andra aktörer inom innovationssystemet för kommande investeringar.

Vid den femte och sista workshopen, när den gemensamma förståelsen för varandras verksamheter hade etablerats, skapades en överblicksbild av var i innovationsprocessen som var och en av aktörerna erbjöd sina tjänster till idébäraren. Här växte det också fram en gemensam bild av att Almi var den aktör som hade störst kontaktyta med idébäraren genom hela innovationsprocessen, och som därför passade bäst som sammankallande för det fortsatta arbetet. Facilitatorn fokuserade därför sitt arbete på att succesivt fasa in Almi i rollen som sammankallande till kommande möten.

I slutet av fas två, i anslutning till att facilitatorn påbörjade överlämningen till Almi, genomfördes en uppföljning med samtliga aktörer för att fånga upp framgångsfaktorer och kommande förbättringsarbete. Det genomfördes som en enkät och som intervju. Önskat förbättringsarbete handlade främst om att fortsätta förtydliga och förenkla den gemensamma innovationsrådgivningsprocessen, som i det här stadiet var oerhört omfattande och komplext, samt om att klargöra respektive roll i det gemensamma arbetet.

Sammantaget blev detta ingången i den tredje fasen, det vill säga fortsatt utvecklingsarbete.

3. Fortsatt utvecklingsarbete

Nätverkets fortsatta arbete skedde inledningsvis med Almi som sammankallande aktör. Precis som identifierats i den tidigare fasen fortsatte arbetet med att utveckla arbetsformerna och innovationsrådgivningsprocessen samt aktörernas olika insatser i denna. Ur detta arbete växte en kommunicerbar broschyr fram som syftade till att förklara Nätverkets samverkande rådgivningsprocess, vad som förväntades av idébäraren/entreprenören i de olika utvecklingsfaserna samt vad Nätverket kunde erbjuda under olika faser i innovationsarbetet. Syftet var också att beskriva metoder och tillvägagångssätt för andra läns innovationssystem, för att därigenom försöka underlätta deras tillämpning av framtagen samverkansmodell. Det fanns även information om olika erbjudanden som idébäraren/entreprenören kunde ta del av på valfardochhalsa.se. Broschyren presenterades av innovationsaktörerna och under ledning av Almi för cirka 130 åhörare i samband med avslutningen av Smart4U-projektet. Broschyren har sedan dess spridits och använts i många olika sammanhang, som till exempel i möten med idébärare, företag och aktörer från andra läns innovationssystem, till andra styrkeområden för anpassning av samverkansmetoder och som modeller till andra branscher. Den har även spridits till politiker och tjänstemän inom vård och omsorg.

Nätverket fortsatte även att utveckla sina kompetenser genom att externa experter kom på besök och delade sin kunskap.

Den externa facilitatorns roll förändrades och bidrog primärt med reflektioner om det löpande arbetet.

Efter ungefär två år avlöstes Almi av Region Västmanland Innovation som sammankallande på grund av att Almis representant bytte arbetsgivare.

Almis roll som drivande i utvecklingen av den branschpassade innovationsrådgivningsprocessen var viktig. Därför avstannade detta arbete under en tid fram till dess ersättare kom in i Nätverket och etablerade sig. Utvecklingsarbetet återupptogs tillsammans med övriga deltagare och en ny version kallad "Kundresan" planerades för lansering under oktober 2020. I denna version, som är ett gemensamt online-

dokument där alla aktörer kan beskriva sina pågående kundprojekt, kan man se alla projekt, status för projekten, vilka steg idébäraren har tagit och vilka dokument som färdigställts i innovationsprocessen. Här framgår även kontaktpersoner för olika delar arbetet. Givetvis är dokumentet sekretess- och GDPR-säkert.

För att få återkoppling på arbetet har Nätverket hela tiden arbetat nära kollegor i branschen för att få input i form av åsikter, tips och förbättringsförslag. Verktögen och metoderna har delats fritt och generöst utan krav på motinsatser. Enbart positiv feedback har erhållits.

Framgångarna med utvecklingen av Nätverkets samverkansarbete har rönt både nationell och internationell uppmärksamhet. Bland annat har verksamheten under 2019 presenterats på Innovationsriksdagen samt internationellt på Science Parks världskongress i Nantes, Frankrike.

I takt med att Nätverket har utvecklats har även agendan för mötena gjort det. Målet är att två tredjedelar av den månatliga mötestiden på tre timmar ska ägnas åt avstämning av kundcase, och resterande tid på avstämningar av pågående arbetspaket, eller på kompetensförhöjning genom extern gäst.

Det föds även nya utvecklingsidéer i Nätverket, vilka tas upp som diskussionspunkter och sätts som arbetspaket.

Nätverket har kommit till ett nytt stadie, där positiva hävstångseffekter kan identifieras genom tydlig överhörning mellan organisationer och gemensam planering av kommande aktiviteter.

Framgångsfaktorer

Västerås Science Park som initiativtagare

- Västerås Science Park som initiativtagare har haft ett långsiktigt mål – att förbättra innovationsrådgivningssystemet utan att själv vilja äga resultatet – vilket har delats av samtliga medlemmar i Nätverket.
- Västerås Science Park har haft en champion som målmedvetet har arbetat långsiktigt och som konstant kommunicerat utvecklingen av Nätverkets framväxt, samt varit tålmodig med att förändring tar tid.

Medlemmar i Nätverket för Innovationsrådgivning

- Engagerade aktörer som har varit ödmjuka inför utmaningarna med samarbeten, men som förstått nyttan med att samarbeta.
- Samtliga aktörer har haft ett öppet och transparent förhållande inför varandra och delat med sig av arbetsmetoder, processer och erfarenheter.

- Samtliga har visat förtroende för processen som facilitatorn tillämpat.
- Samtliga aktörer ger sitt formella stöd till Nätverket.
- Utveckla samarbeten och gemensamma verktyg/metoder tillsammans.
- En aktör tar över den sammankallande rollen av Nätverket.
- Engagerade aktörer som har varit ödmjuka inför utmaningarna med samarbeten, men som har förstått nyttan med att samarbeta och som har prioriterat workshoparna.
- Stolta aktörer som gärna berättat om Nätverkets arbete i regionala, nationella och internationella sammanhang.
- Avstämningar med alla aktörer och justeringar baserat på återkoppling/motivering till varför vi gör som vi gör.
- Reflekterande rapport.
- Det starka förtroendekapitalet mellan aktörerna leder till aktivt samarbete mellan avstämningsmötena.
- Gemensamma möten med idébärare/innovatörer/företagare.
- Nya medlemmar i Nätverket kommer snabbt in i verksamheten tack vare uppbyggt strukturkapital och mötes- och bemötandekultur.
- Almis roll som utvecklare av Version 2.0 och ledare av kundcaseprocessen.
- Bestämda mötesdagar som planeras med lång framförhållning. I princip alltid 100 procent närvaro på mötena.
- Eget driv utan facilitator.
- Sekretessavtal mellan aktörerna.
- Pitchträning.
- Nya kunderbidanden skapas och publiceras på valfardochhalsa.se under "Verktyg", till exempel Industriellt partnerskap.

Facilitatorn

- Facilitatorns kompetens och erfarenhet inom innovationsledning och grupp-utveckling bidrog till utvecklingen. Facilitatorn var dessutom extern och hade därför inte något eget intresse av att äga någon roll eller del av Nätverket.
- Facilitatorn gav feedback på utvecklingen, samtalen och kommande problem som identifierades genom workshoparna.
- Facilitatorn forcerade processen genom att ”provocera” aktörerna lagom mycket genom att föreslå processbilder och material, som aktörerna blev tvungna att utveckla vidare tillsammans.
- Extern facilitator som likt i föregående fas ”provocerade” genom att lägga fram förslag på arbetssätt.
- Facilitator som stöd i övergångsfasen.

Välfärd och Hälsa

Effektiv samverkan mellan näringsliv, akademi och vård/omsorg för att tekniska lösningar ska nå kommersiell framgång och leda till samhällsnytta.

På vår webbplats valfardochhalsa.se hittar du mer information och fler verktyg som du kan ha användning av i ditt nyttskapande arbete inom vård och omsorsområdet.

Kontakt

Västerås Science Park AB
Varmvalsvägen 11, 721 30 Västerås
Pär Börell
Samordnare Välfärd och Hälsa
par.borell@vasterassciencepark.se
+46 (0) 21 490 02 68