

Innovativ vård – så blir vårdkedjor värdekedjor
Innovationsstrategi för hälso- och sjukvården inom Region Uppsala

Innovativ vård – så blir vårdkedjor värdekedjor

Innovationsstrategi för hälso- och sjukvården inom Region Uppsala

Innovationsstrategin Innovativ vård är en viljeyttring och positionsbestämning. Den anger riktlinjerna för ett aktivt och systematiskt förhållningsätt till nytänkande och förnyelse i hälso- och sjukvården.

- Innovativ vård omsluter och kompletterar de strategier och planer för forskning och utveckling som redan finns inom regionen.
- Den harmoniserar med de allmänna mål, riktlinjer och uppdrag för hälso- och sjukvården som beslutats av regionens ledning.
- Den är starten för det fortsatta arbetet med handlingsplaner och genomförande av aktiviteter och projekt till stöd för innovation och en innovativ organisationskultur.

Nytänkande och förnyelse med fokus på patientnytta och kostnadseffektivitet i hela verksamheten är avgörande för såväl långsiktigt ökad tjänstekvalitet och produktivitet i vården, som för den organisatoriska utveckling som krävs för att möta de stora nya utmaningar som hälso- och sjukvårdssystemen står inför.

Innovativ vård understryker att vårdens kliniska, administrativa och tekniska verksamheter och det sätt de organiseras i sig ska vara innovativa. Den pekar också på behovet av ett nära samarbete med näringslivet, med idéburna organisationer och med forskare och akademiska miljöer för att hitta de innovativa lösningar som de nya utmaningarna i vården kräver.

Innovationsstrategin Innovativ vård ska också läsas som en kraftfull markering av den vikt hälso- och sjukvårdens politiska ledning fäster vid målmedveten och tydligt värdeskapande förnyelse och förändring.

Den ger ett stabilt stöd för nytänkande och nyskapande individer och grupper av individer i verksamhetens alla delar, och för det nödvändiga samarbetet och samspelet med omvärlden.

Den är ett erkännande av såväl innovationsarbetets betydelse i hela organisationen, som av organisationens strävan att finna ändamålsenliga stöd och strukturer för ett aldrig avstannande innovationsarbete i en öppen och tillåtande organisationskultur.

Innovativ vård – en grund och fem bärande element

Innovativ vård lägger grunden för en öppen och tillåtande organisationskultur. Den uppmuntrar idéer att flöda, utvecklas och föras in i vården som nya fysiska produkter, tjänster, metoder och processer. Den möjliggör ett löpande förnyelse- och förändringsarbete med patienten i centrum och med öppenhet och samverkan, kunskap och kreativitet som hörnstenar.

- Innovativ vård är en del av vårdens vardag. Patienten och patientens behov och välbefinnande är det självklara målet och den givna drivkraften för all förnyelse och förändring.
- Innovativ vård är öppen. Den går tvärs igenom medicinska specialiteter och vårdområden och förmår fånga upp såväl de senaste forskningsrönen som den kunskap och erfarenhet som finns hos patienter och anhöriga liksom hos personal i vården.
- Innovativ vård samspekar med omvärlden. Den förmår gå utanför sig själv. Den lär av och samarbetar med en rad externa aktörer för att systematiskt bygga ny kunskap, ny dokumenterad erfarenhet, nya innovationsprocesser och högkvalitativa vårdtjänster tillsammans med omvärlden.
- Innovativ vård är resurseffektiv. Den håller ögonen på dagens kostnader och vågar samtidigt höja blicken och långsiktigt investera i stöd och strukturer för att målmedvetet fånga upp, utveckla och aktivera nya kvalitetshöjande lösningar.
- Innovativ vård ser helheten. Den sträcker sig långt utanför sjukhusets väggar och ser vården som ett sammanhållet kunskaps- och kompetenssystem. Den når ut till alla regionens vårdenheter, till hela sjukvårdsregionen och alla samhällssektorer.

Positionsbestämningar – innovation och strategi

Innovation betyder här den eller de processer genom vilka man tar fram något nytt som får spridning därför att det visar sig vara värdefullt. Det kan röra sig om en fysisk produkt, en vara, om en immateriell produkt, en tjänst, eller en metod, en process, en organisatorisk princip, kombinationer av dessa eller något annat som realiserar förnyelse eller betydande och bestående förändringar till det bättre.

Det nya kan vara välkänt. Innovationer är inte detsamma som patent, uppfinningar eller forskningsresultat. Befintliga varor, tjänster och processer som används och får genomslag i ett nytt sammanhang, eller som kombineras på ett nytt sätt och därigenom kommer till bred användning är de allra vanligaste formerna av innovationer.

Strategi är den långsiktiga planen, ramverket, riktningssyftet för att nå framgång i en verksamhet. Den pekar ut målen vid horisonten, den visar på framgångsfaktorer, ringar in nyckelaktörer, tydliggör övergripande syften och mål, anger styrande principer och förhållningssätt och den kan markera hindren och fallgroparna.

Men den låser sig inte vid detaljer och anvisningar som undertrycker nytänkande och kreativa förhållningssätt. Ingen har full kontroll över verkligheten, allra minst när det kommer till innovation.

Innovativ vård – i samspel med omvärlden

En innovationsstrategi för hälso- och sjukvården ska även motivera näringslivet till den kostsamma utvecklingen av lösningar för att möta dagens och morgondagens utmaningar i vården, och stimulera forskare och akademiska miljöer till utvecklingen av ny kunskap.

Hälso- och sjukvårdens primära uppgift är att ta hand om människor som behöver dess hjälp och stöd. Den löser sin uppgift genom en kunskapsintensiv och komplex tjänsteverksamhet och är en kritisk del av samhällets infrastruktur. Vården har förgreningar och kopplingar till alla andra samhällssektorer och är beroende av utvecklingen och förnyelsen i dessa för sin egen utveckling och förnyelse.

Ett starkt näringsliv som förmår omvandla och skala upp ny kunskap till nya varor, tjänster och system är en förutsättning för att hälso- och sjukvården ska kunna lösa sin uppgift med högsta kvalitet och effektivitet. Stark patientnära forskning som producerar ny kunskap är en annan.

Omvänt är en stark hälso- och sjukvård där nytänkande premieras och förnyelse genomförs en viktig förutsättning för en stark medicinsk forskning och ett näringsliv med högt förädlingsvärde, högklassiga exportprodukter och god jobbtillväxt.

I hälso- och sjukvården hänger forskning, näringsliv och offentlig verksamhet samman och förstärker varandra på ett unikt sätt. Ingen annan sektor uppvisar så täta och ömsesidiga aktörsberoenden som hälso- och sjukvården.

Vård, näringsliv, forskning och teknisk utveckling bildar ett ekosystem. Ingen bestående förnyelse och betydande innovativ förändring inom någon av delsektorerna kommer att kunna ske utanför detta ekosystem. Därför är öppenhet och samverkan en nödvändig förutsättning för framgångsrik förnyelse inom hälso- och sjukvården.

Innovativ vård – syfte mål och medel

Innovationsstrategin innovativ vård ska bidra till att skapa ett hälso- och sjukvårdssystem av högsta patientkvalitet och effektivitet med en öppen och tillåtande organisationskultur, samt stimulera näringslivets utveckling av innovativa lösningar för hälso- och sjukvårdssektorn.

- **Syftet** är att möta nya samhällsutmaningar och kontinuerligt uppfylla uppkomna behov av terapeutisk förnyelse och organisatorisk utveckling inom hälso- och sjukvården.
- **Målet** är att skapa säkerställda värden i vården uttryckt som förbättrad behandlingseffektivitet och patientnytta samt kostnadseffektivitet mätt över hela vårdcykeln.
- **Medlet** är att inom hälso- och sjukvårdens ekosystem utveckla och införa nya eller påtagligt förnyade varor och tjänster, metoder och processer med potential att vinna acceptans och spridning i hälso- och sjukvården, samt att utveckla stöd och stödprocesser som kortar ledtiderna för utveckling och införande av innovativa lösningar.

Innovativ vård – när hälsoresultaten styr

Kraven på öppenhet och samverkan blir ännu påtagligare när vårdlösningarnas medicinska och ekonomiska effektivitet mätt över hela vårdcykeln blir ett allt viktigare mått. Produktivitet i vården blir mindre en fråga om antalet behandlingsmoment per tidsenhet, än om hur mycket patientvärde som faktiskt åstadkoms i form av hälsoutfall per krona.

Med målet att förbättra behandlingseffektivitet, patientnytta och kostnadseffektivitet mätt över hela vårdcykeln, får det hälsofrämjande och förebyggande arbetet en allt större betydelse.

När vårdkedjor på detta sätt blir värdekedjor, så kommer vården, företagen och forskningen alltmer att bedömas på sin förmåga att leverera faktiska hälsoresultat eller patientvärde, än på sin överlägsna teknologi eller statistiskt fastställda medicinska effekt.

Med en sådan syn på produktionsresultat blir innovation inte bara något önskvärt utan något nödvändigt. Förnyelse och introduktion av nya varor, tjänster, metoder och processer blir det viktigaste sättet för att långsiktigt öka produktiviteten och kostnadseffektiviteten i vården.

När hälsoresultaten styr och vårdkedjor blir värdekedjor luckras gränserna upp mellan aktörerna, mellan leverantörer och kunder, mellan vårdgivare och patienter. Det ömsesidiga beroendet ökar. Balansen i ekosystemet förändras.

Företagens erbjudanden till vården blir bredare och innehåller betydligt fler och annorlunda tjänster än idag. Forskning och teknisk utveckling öppnar för nya aktörer och nya vårdlösningar med den alltmer välinformerade patienten som en aktiv och krävande medaktör på alla nivåer.

Vården i dess egenskap av användarmiljö och högkvalificerad kunskaps- och tjänsteorganisation får ett betydligt större inflytande över företagens produktutveckling och en allt viktigare roll som samarbetspartner när det gäller uppföljning och utvärdering av såväl befintliga som nya varor, tjänster, system, metoder och processer.

Produktivitet och värdeskapande i vården baserat på faktiska hälsoresultat och kostnadseffektivitet berör alla aktörer i hälso- och sjukvårdens ekosystem. Det gäller lika för patienter, anhöriga, vårdgivare, landsting, kommuner, försäkringssystem, anställda, arbetsgivare, forskare, leverantörer av medicinsk teknik, läkemedelsföretag och statlig förvaltning.

Vårdens innovationsverksamhet och innovationsprocesser måste därför, förutom öppenhet och samverkan, botten i en helhets- och systemsyn, där hälso- och sjukvården intar den medvetna och aktiva rollen som källa till idéer om nya lösningar, för att formulera behov, som testbädd för prototyper och demonstrationsmiljö för utveckling av nya varor och tjänster, metoder och processer och som krävande beställare, kund och samarbetspartner.

Innovativ vård – framgångsfaktorer för förnyelse och förändring

Ett värdeskapande vårdssystem i förnyelsens framkant får finna sig i att bli kopierat. Det är så nya tjänster och förbättrade lösningar sprids. För att fortsatt kunna svara mot patienternas och samhällets föränderliga och ökande krav måste innovationsarbetet vara långsiktigt och aldrig avstannande.

Fem framgångsfaktorer för förnyelse, förändring och förbättring är följande:

- **Uppmuntra individerna.** Förnyelse och förändring åstadkoms av idérika, driftiga och uthålliga individer, eller grupper av individer, med öppet sinne som företar sig något tillsammans. Innovation handlar om förnyelse och förändring. Det är bara människor som kan åstadkomma förnyelse och förändring av verksamheten i en organisation. I en öppen, tillåtande och uppmuntrande organisationskultur får nya idéer födas och individerna som är idéernas bärare tid och resurser att utveckla dem.
- **Bygg vidare på egna och andras styrkor.** Inom regionen finns idag verksamheter som visat sig effektiva och ändamålsenliga för att möta de nya samhällsutmaningarna med förnyelse och förändring. Detsamma gäller för den omgivande innovationsmiljön i Uppsala. Där har metoder och processer utvecklats med tydlig relevans för värdeskapande i vården. Lär av dessa, skapa allianser, ta tillvara och skala upp det som visat sig framgångsrikt och hållbart.
- **Tänk i helheter och system.** Driftiga och nytänkande individer är avgörande för förnyelse och förändring. Genuint nya systemlösningar kräver dock innovationsprocesser och kompetensutveckling för dessa som skär tvärs igenom och kopplar ihop vårdområden, administrativa funktioner och tekniskt stöd till en helhet. Den innovativa utvecklingen och effektiviseringen av den egna verksamheten får sitt fulla värde först när den samtidigt bidrar till den innovativa utvecklingen av hela systemet och av det omgivande samhället.
- **Samverka gränsöverskridande.** Vården förmår inte förändra sig själv av enbart egen kraft. Den gränsöverskridande samverkan och helhetssyn som krävs inom hälso- och sjukvården för att åstadkomma nya systemlösningar, krävs också i umgänget med entreprenörer och näringsliv, idéburna och offentliga organisationer, forskare och akademiska miljöer. Vården är i högsta grad en del av och beroende av sin omvärld. Till den hör en rad nya företag med mjukvarulösningar eller produkter där dagens medier ger fullgod räckvidd och enkel distribution, men som faller utanför den traditionella medicintekniska sektorn.
- **Prova i praktiken och sprid resultaten.** Kreativitet kan inte beordras eller administreras fram. Förslag till förändring och förnyelse kan bara utredas till en viss gräns. Risken för ett misslyckande är alltid närvarande i all innovationsverksamhet. Begränsade test- och försöksverksamheter är därför en viktig del av innovationsprocessen, liksom det är att sprida resultaten. Det gäller särskilt när resultatet inte riktigt är det man väntade sig.

I en öppen och uppmuntrande organisationskultur med förnyelse och förändring i fokus är det tillåtet att göra fel. Egna och andras misstag är en del i alla innovationsprocesser och utomordentliga källor till lärande och förbättringar.

Innovativ vård – en möjliggörande innovationsinfrastruktur

För att Innovativ vård ska resultera i verkligt innovativ vård, kommer en stödstruktur för innovation att behövas, och idérika, driftiga och uthålliga individer med mandat och förmåga att ständigt utveckla den.

Innovationsinfrastrukturen förstärker innovationsstrategins grund och bärande element och ger dess framgångsfaktorer full verkan. Den möjliggör en öppen och tillåtande organisationskultur med förnyelse och förändring i fokus.

Innovationsinfrastrukturen är en integrerad del av hälso- och sjukvården och präglas av samma öppenhet, systemsyn och gränsöverskridande samverkan och samspel med omvärlden som vårdens övriga delar och vården i sin helhet.

Innovationsinfrastrukturen har många komponenter. Handlings- och verksamhetsplaner, tekniska system, metoder och processer är självklara. Fysiska och ekonomiska resurser för försöks- och demonstrationsverksamheter, är nödvändiga.

Men hit hör även verksamhetsmått som driver förnyelse och förändring, mått och mätmetoder för långsiktig resultatuppföljning, funktioner för kontinuerlig behovs- och omvärldsanalys och för återföring av resultat, kunskapsridning och lärande.

En del viktiga komponenter är redan på plats inom hälso- och sjukvården i regionen. Annat finns i den näraliggande innovationsmiljön. Mycket återstår att bygga upp och ihop. I många fall är det sådant som aldrig har gjorts tidigare i dessa sammanhang, sådant som kräver innovationer. Om innovationsinfrastrukturen ska bestå över tid behöver den därför mer än något annat idérika, driftiga och uthålliga individer med mandat, resurser och förmåga att ständigt utveckla den.

Innovationsstrategin Innovativ vård är bara början. Här är den möjliggörande fortsättningen på vägen till en bestående innovativ innovationsinfrastruktur:

- Utveckla budgetregler som driver innovation.
- Utveckla incitament för kreativitet och nytänkande i hela organisationen.
- Utveckla strategiska upphandlings- och ersättningsinstrument.
- Utveckla mått för att säkra långsiktig kvalitet och effektivitet i innovationsarbetet.

- Utveckla bestående funktioner för behovs- och omvärldsanalys.
- Utveckla bestående funktioner som öppnar för alla innovativa företag.
- Utveckla bestående funktioner för demonstrations- och försöksverksamheter.
- Utveckla bestående funktioner för att skala upp goda resultat.

- Utveckla system för att samla in, återkoppla till och prioritera kreativa idéer.
- Utveckla bestående funktioner för rådgivning och innovationsstöd.
- Utveckla bestående funktioner för resultatspridning och lärande.
- Utveckla synliggörandet av egna och andras innovationer i olika kanaler.