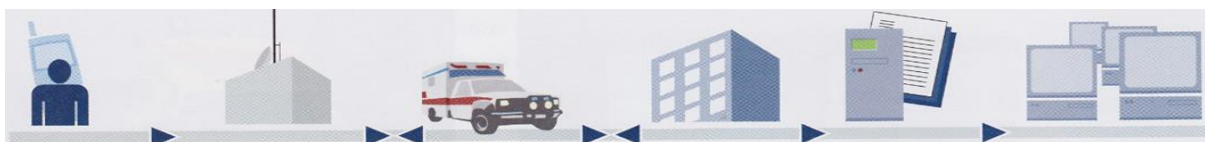


## METIS FORUM

### Syfte, mål och förslag till samarbetsformer



# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospita akutsjukvård

## Innehåll

<b>Innehåll.....</b>	<b>2</b>
<b>1 Inledning och bakgrund.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Syfte.....</b>	<b>4</b>
<b>3 Strategisk målsättning.....</b>	<b>4</b>
<b>4 Intressenter .....</b>	<b>5</b>
<b>5 Arbetsmetodik.....</b>	<b>7</b>
5.1 Metis handbok.....	7
5.2 Living Labs .....	7
<b>6 Tjänster .....</b>	<b>8</b>
6.1 Projektmäkleri .....	8
6.2 Projektidéutveckling.....	8
6.3 Stöd till ansökningar.....	8
6.4 Behovsanalyser.....	8
6.5 Förberedelse för projektgenomförande .....	9
6.6 Informationsspridning och kunskapsförvaltning.....	9
<b>7 Förslag till organisationsform .....</b>	<b>10</b>
7.1 Metis Forum .....	10
7.2 Medlemskap.....	10
<b>8 Finansiering .....</b>	<b>10</b>
8.1 Basfinansiering .....	10
8.2 Projektfinansiering .....	10
<b>9 Samarbeten inom utveckling och innovation .....</b>	<b>12</b>
9.1.1 Exempel på samarbetsformer inom innovation och utvecklingsprojekt .....	13
9.1.2 Erfarenheter från lyckade samarbeten .....	16
9.1.3 Implikationer för Metis Forum .....	17
<b>10 Innovationsbegreppet.....</b>	<b>17</b>
10.1 Olika typer av innovation .....	19
<b>11 Metis Forums värdegrund .....</b>	<b>20</b>
11.1 Identitet och kultur.....	20

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospital akutsjukvård

11.2	Kärnvärden och filosofi.....	21
11.3	Implikationer för Metis Forum .....	21
11.3.1	Metis Forum: kultur.....	21
11.3.2	Metis Forum: vision .....	21
11.3.3	Metis Forum: uppfattningar .....	22
11.4	Varumärkesplattform .....	22
11.4.1	Vilka vi är .....	22
11.4.2	Vad vi gör.....	22
11.4.3	Vi vill vara .....	22
11.4.4	Logotyp .....	22
11.4.5	Typsnitt.....	22
11.4.6	Tonalitet och Språk.....	23
<b>12</b>	<b>Referenser.....</b>	<b>23</b>

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

## 1 Inledning och bakgrund

Den prehospitalet akutsjukvården står inför stora utmaningar. För att möta dessa, från incident till vård på rätt plats och nivå, krävs intensifierad samverkan och informationsutbyte mellan många aktörer och system samt stödjande IKT (Informations- och kommunikationsteknologi) och eHälsa. Standardisering, helhetssyn, verifiering i "skarp" miljö och öppenhet mellan aktörer blir av stor vikt för att hantera dessa situationer.

Projektet Metis drar nytta av en unik regional situation vad gäller tillgång till aktörer och kunskap för att skapa en modell för långsiktigt hållbar innovation och utveckling av processtödjande eHälsa. Metis stimulerar tillväxt och vårdutveckling, införande av utprovade och utvärderade lösningar, vårdmodeller och produkter. Behov liknande de civila finns även inom den militära sektorn vilket ökar potentialen.

Fundamentalt i Metis är nya former för samverkan mellan industri, vårdgivare och akademi influerade av öppen innovation (synonymt med det engelska begreppet "open innovation"). Modellens huvudkomponenter benämns plattform och testbädd. Plattformen utgörs av ett forum för öppen innovation, Metis Forum, samt en handbok med riktlinjer för bl.a. testbäddens användande.

Testbädden väljs och anpassas utifrån krav och frågeställningar hos varje enskilt projekt. Den kan exempelvis utgöras av ett "living lab" i Västra Götalandsregionens befintliga vårdorganisation, resurser hos FömedC (Försvarsmedicinskt Centrum) eller annan lämplig form eller organisation. Metis skall utveckla positiva relationer med alla relevanta testbäddar och liknande aktörer; nationella och på sikt gärna internationella.

Bakom etableringen av Metis Forum står Västra Götalandsregionen som i nära samverkan med ett flertal aktörer inom både näringsliv och akademi driver processen. De grundläggande egenskaperna som skall karakterisera Metis Forum är:

- En öppen och neutral mötesplats
- Samverkan mellan sjukvård, akademi, näringsliv, institut och andra triple helix organisationer.
- Öppen utveckling och innovation
- Specialiserad verksamhetskompetens
- Fokusering på tillämpning

En grundläggande framgångsfaktor kommer att vara Metis Forums förmåga att attrahera rätt aktörer som gemensamt kan etablera en samarbetsform som leder till långsiktiga vinster för såväl svensk prehospitalet akutsjukvård som näringsliv och akademi.

## 2 Syfte

Syftet med Metis Forum är att utveckla en modell för långsiktig, repeterbar innovation och utveckling av IKT och eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård, samt etablera en miljö där nya lösningar och projekt kan skapas i samverkan mellan aktörer inom sjukvård, näringsliv och akademi.

## 3 Strategisk målsättning

Det finns inget enkelt eller enhetligt recept på hur man skapar en framgångsrik innovationsmiljö. Genom insikten att ständiga förbättringar och förändringar behövs går det dock att skapa en kultur

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospita akutsjukvård

där förbättringsarbete blir en naturlig del av den dagliga verksamheten. För att lyckas med detta krävs en förankring och acceptans inom alla led i organisationen, eller i detta fall de medverkande parterna. En grundläggande målsättning med Metis Forum är att det skall utvecklas till en innovationsmiljö som idag saknas inom såväl Västra Götalandsregionens prehospitala sjukvårdsorganisation som nationellt. För att försöka förverkliga detta har följande strategiska mål identifierats. Metis Forum skall:

- Förankra behovet av en organiserad innovations- och utvecklingsmiljö för IKT och eHälsa inom prehospita akutsjukvård i Västra Götalandsregionen, samt etablera Metis Forum som ett centrum för denna verksamhet baserat på den potential som finns inom regionen och hos andra medverkande parter avseende aktörer, erfarenhet och kunskap
- Etablera en ändamålsenlig organisationsform som kan erbjuda en öppen och neutral mötesplats där sjukvård, akademi, institut, triple helix aktörer och näringslivsparter kan mötas och utveckla lösningsförslag på de hinder och nya behov som finns inom området IKT och eHälsa inom prehospita akutsjukvård
- Utveckla ett systematiskt arbetssätt för ständiga förbättringar och förändringar inom det utvalda verksamhetsområdet från idéutveckling till prov- och försök och utvärdering av nya tekniska, organisatoriska eller andra lösningar
- Erbjuder tillgång till verksamhetsexperten som kan kvalificera och bedöma om projektförslag skall utvecklas och valideras i en testbädd inom den prehospitala vårdorganisationen eller i annan lämplig testbäddsmiljö
- I förekommande fall medverka till att finna finansiering till olika aktiviteter som initieras inom ramen för Metis Forum. Det kan gälla allt från behovsanalyser, workshops, projektmäklari, ansökningsarbete till utvecklingsarbete.
- Utveckla ett adekvat informationssystem för spridning av verksamhetens resultat och som därigenom gör det möjligt, och underlättar, för andra landsting och regioner att dra nytta av och medverka i det arbete som utförs inom ramen för Metis Forum
- Successivt arbeta med att attrahera fler aktörer att på olika sätt ta del av eller medverka i arbetet med att vidareutveckla Metis Forum med målsättningen att etablera forumet på nationell nivå samt på sikt internationellt
- Utnyttja modern teknik och metoder för att möjliggöra och stimulera innovativt arbete över geografiska och organisatoriska gränser

## 4 Intressenter

Metis Forum vänder sig till alla aktörer med intresse för att utveckla IKT och eHälsa inom prehospita akutsjukvård i Sverige. Metis Forum tar sin utgångspunkt i Västra Götalandsregionen men medverkan och resultat är inte begränsat till regionens aktörer och organisationer. Exempel på tänkbara intressenter som i olika form kan ha ett engagemang i Metis Forum är:

- Västra Götalands akutsjukvårdsorganisation
- Västra Götalands ambulanssjukvård
- Andra regioner och landsting
- Region och landstingspolitiker
- Näringsliv

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

- Akademi
- Institut
- Branschorganisationer inom sjukvård och innovation
- VINNOVA
- Socialstyrelsen
- Näringsdepartementet
- Socialdepartementet
- Innovationsaktörer

## 5 Arbetsmetodik

### 5.1 Metis handbok

Metis handbok kommer att innehålla synpunkter, frågeställningar, rekommendationer och förslag applicerbara på projektgenomförande i någon tillämplig testbädd. Handboken kommer att erbjuda alla aktörer förslag på arbetssätt för att uppnå bästa möjliga effekt vid utnyttjande av testbäddar och utvärderingar av resultat. Handboken är ett levande dokument som regelbundet skall uppdateras efter t.ex. genomförda projekt där den utnyttjats eller också genom initiativ i Metis Forum.

### 5.2 Living Labs

Begreppet Living Labs har lite olika betydelser i olika sammanhang. VINNOVA gör följande beskrivning av området Living Labs:

*”VINNOVA ser ett Living Lab som en arena för innovation. Det är en struktur och resurs i samhället som är flerårig, snarare än kopplat till ett visst projekt. Inom ramen för denna struktur byggs det upp erfarenheter, rutiner och förutsättningar för att ta idéer till innovationer.*

*Ett Living Lab tar sin utgångspunkt i en verksamhet kopplat till en grupp aktörer av innovativa företag och organisationer, som är samlade runt ett tydligt gemensamt intresse eller strategiskt mål. Tillsammans skapar de ett effektivt innovationssystem för användardriven IT-utveckling. Erfarenhet och forskning visar att geografisk närhet och täthet skapar konkurrensfördelar när det gäller samspel, lärande, tillgång till kompetens samt utvecklings- och affärssamarbete. Regioner och miljöer med insikt om detta samt med förmåga till förnyelse kan målmedvetet utveckla sina konkurrensfördelar.*

*Ökad tillväxt och internationell konkurrensförmåga i olika miljöer bidrar till landets samlade tillväxt. Ett Living Lab måste vara väl förankrat i och ha starkt stöd hos sin omgivning. Samtidigt är det viktigt att verksamheten förhåller sig till sin omvärld, till andra svenska aktiviteter och till den internationella utvecklingen. Verksamheten måste kunna möta olika aktörers intressen och vara långsiktigt bärkraftig. Detta ställer stora krav på kompetensen hos verksamhetsledningen.*

*Definition av Living Labs:*

*Ett Living Lab ska ses som en arena för innovation. Det utnyttjar arbetssätt för att inkludera slutanvändare i hela utvecklingsprocessen och känna av användares behov i hans/hennes verkliga sammanhang och dagliga aktiviteter. De grundläggande förutsättningarna är:*

- **Användare** (fokus för allt) - aktiv frivillig medverkan från användare i hela utvecklingsprocessen
- **Strukturerat arbetssätt** (nyckel till framgång) - metod och modell för att inkludera användarna i hela innovationsprocessen
- **Organisatorisk struktur** (avgörande förutsättning) - sammanhållande kraft som är förankrad i närhet och samhörighet i en Triple Helix samverkan, men också mellan parter längs hela utvecklingens värdekedja
- **Teknisk plattform** (möjliggörare) - flexibel och anpassad efter de innovationsprocesser man vill stimulera”

Metis Forum skall tillämpa valda delar av ovanstående beskrivning och utveckla en innovationsmiljö utifrån de förutsättningar som finns inom Västra Götalandsregionen och hos andra intressenter i Metis. I enlighet med definitionen av Living Labs utgör Metis Forum den organisatoriska struktur (avgörande förutsättning) som skall utveckla det strukturerade arbetssätt som inkluderar alla aktörer

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospita akutsjukvård

inom den prehospita akutsjukvården i innovationsprocessen. Living Labs designas i den verkliga miljön utifrån aktuella frågeställningar och behov.

En avgörande framgångsfaktor blir att etablera ett varaktigt samarbete mellan aktörerna inom ambulans- och akutsjukvård, hälso- och sjukvårdens IT-organisationer, akademi och näringsliv. Samarbetsformen skall omfatta hela utvecklingskedjan från de tidiga faserna fram till validering av nya lösningar i den operativa miljön. Samarbete skall också etableras med andra regionala och nationella miljöer, exempelvis s.k. testbäddar och testmiljöer av olika slag. Exempel på erfarenheter från liknande Living Labs-aktiviteter finns på Lindholmen Science Park, bl.a. genom programmen Test Site Sweden (TSS), Security Arena och TUCAP (Tekniskt utvecklingscentrum ambulans och prehospita sjukvård).

## 6 Tjänster

### 6.1 Projektmäkleri

Metis Forum skall erbjuda en möjlighet för olika aktörer att träffas och utbyta idéer till förbättringar och förändringar. Metis Forum skall på detta sätt kunna mäkla samman parter som gemensamt kan utveckla förslag på nya lösningar. Detta kan ske i olika former från att skapa enskilda möten till nätverksträffar och workshops.

Metis Forum skall dessutom erbjuda ett nätverk av skilda kompetenser som kan bidra i utvecklingen av ett projektförslag. I huvudsak handlar det om att komma åt aktörer och individer inom den prehospita sjukvårdsorganisationen, men kan även gälla andra aktörer som har expertkunskap inom det område som en ny idé eller ett koncept innefattar. Ett närliggande samarbete är med TUCAP och SAFER.

### 6.2 Projektidéutveckling

Metis Forum kommer att bidra med ett strukturerat arbetssätt att utveckla nya projektidéer och kvalificera dem fram till färdiga projektförslag. Formen för detta kan variera men vanligtvis sker det genom gemensamma workshops där alla relevanta aktörer är välkomna att medverka. De idéer som prioriteras högst kommer att beskrivas mer i detalj och vidareutvecklas till konkreta projektförslag.

### 6.3 Stöd till ansökningar

Genom medverkan i Metis Forum skall parter kunna få kontinuerlig hjälp med att identifiera relevanta utlysningar som lämpar sig för ansökningar. Genom nätverket skall också lämpliga samverkansparter identifieras på ett lätt sätt. Vid behov skall också Metis Forum erbjuda konkret stöd till själva ansökningsarbetet.

### 6.4 Behovsanalyser

Behovsanalysen har ett tydligt användarperspektiv och syftar till att beskriva vilka förändringar användarna upplever som nödvändiga för att bättre kunna lösa en arbetsuppgift. Under behovsanalysen ska man i möjligaste mån undvika att ta hänsyn till befintlig organisation, arbetssätt och teknik utan istället utgå från de nya behov en användargrupp har för att förbättra en verksamhet.

Resultatet från en behovsanalys utgör underlag för utforma ett behovsanpassat förslag på någon form av förändring och förbättring av en organisation, ett arbetssätt eller en tekniklösning, en standardisering eller harmonisering, eller en kombination av dessa. Resultatet kan innebära ett



# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospital akutsjukvård

förslag på en förändring av en befintlig arbetsmetodik, förslag på en helt ny metodik, eller rekommendationer. Resultatet kan på samma sätt föreslå nya funktioner i befintliga tekniska system eller förslag på helt nya tekniska lösningar.

## 6.5 Förberedelse för projektgenomförande

En av de viktigaste uppgifterna för Metis Forum blir att underlätta för projektförslag att ta sig vidare i processen från idé till utveckling, test och utvärdering. Metis Forum skall erbjuda verksamhetsexperts som kan hjälpa till att förbereda ett projekt inför genomförandet. Det kan exempelvis innebära kontakter och planering med lämplig testbäddsmiljö (simulerad eller verklig), resursplanering, tidsplanering och eventuell stödfinansiering. Här följer ett förslag på "checklista" som kan utgöra underlag för att ett projekt ska få så goda förutsättningar som möjligt för ett lyckat genomförande.

1. Finns rätt förutsättningar för att genomföra utvecklingsdelen av projektet?
  - a. Är projektet resurssatt med rätt kompetens?
  - b. Är projektet finansierat?
  - c. Är tidplanen realistisk?
2. Finns rätt förutsättningar för att testa- och validera projektresultatet?
  - a. Vilken testbäddsmiljö skall användas?
  - b. Är projektet förankrat hos ansvariga för testbäddsmiljön?
  - c. Finns rätt resurser i testbäddsmiljön tillgängliga för projektets räkning?
  - d. Finansiering?
3. Vilka risker kan förutses i projektet?
  - a. Kvalitetsmässigt?
  - b. Resursmässigt?
  - c. Ekonomiskt?
  - d. Tidsmässigt?
4. Vilken nyttopotential har projektresultatet?
  - a. För den prehospitala akutsjukvården (patientnytta, arbetsätt, ekonomisk, organisatorisk, etc.)
  - b. Affärsmöjlighet för industripart?
  - c. För en bredare marknad? Exportmöjligheter?
5. Finns andra sätt att dra nytta av projektförslaget?
  - a. Utnyttja andra sjukvårdsanläggningar eller testbäddsmiljöer?
  - b. Utnyttja simuleringsmiljöer?
  - c. Övrigt?

## 6.6 Informationspridning och kunskapsförvaltning

Metis Forum skall utveckla en kommunikationsplan och arbeta aktivt med att sprida information om sin verksamhet och verksamhetsområdet främst genom:

- Medverkan på konferenser och seminarier
- Arrangemang av egna workshops
- Webbsida och sociala medier
- Pressmeddelanden och andra medieaktivieter

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

Genom medverkan i Metis Forum kommer ny kunskap att successivt genereras och spridas mellan medverkande parter. En viktig del inom ett innovationsnätverk är det s.k. informationsspill som kontinuerligt förväntas ske mellan aktörerna. Denna kunskapsbank skall tas om hand av forumet och förvaltas så att det blir möjligt för andra landsting och regioner att ta del av projektresultat i syfte att vidareutveckla dem i egen verksamhet. Över tiden kommer kunskapsförvaltningen och spridning av lyckade resultat att bli den kanske viktigaste uppgiften för Metis Forum.

## 7 Förslag till organisationsform

### 7.1 Metis Forum

I den strategiska målsättningen ingår att etablera Metis Forum som ett varaktigt forum för strukturerat innovations- och utvecklingsarbete för eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård. Det är i nuläget för tidigt att fastställa vad som är den mest ändamålsenliga organisationsformen, men en kommande organisation skall genomsyras av följande grundläggande egenskaper:

- Triple Helix (akademi, näringsliv, samhälle)
- Öppenhet (mellan medverkande aktörer och mot nya tillkommande aktörer)
- Neutralitet (inga egna kommersiella intressen i de produkter och tjänster som kan komma att utvecklas)
- Icke vinstdrivande
- Sätta de medverkande parternas intressen i första hand

En ansats är att oavsett organisationsform och organisatorisk hemvist så skall Metis Forum ha en relevant basfinansiering och ledas av en ansvarig föreståndare eller motsvarande. Överordnad ledning och styrning skall ske genom en styrgrupp, eller en formell styrelse, med representation från alla relevanta parter med huvudintresse i Metis Forum. De program som drivs inom ramen för Open Arena Lindholmen kan med fördel tjänstgöra som inspiration till en lämplig organisationsmodell för Metis Forum.

### 7.2 Medlemskap

Medlemskapet i Metis Forum skall bygga på frivillighet och inte på medlemsavgifter. Den främsta orsaken till detta är att vi vill vara öppna för alla intresserade aktörer och inte begränsa oss genom ett avgiftsbelagt medlemskap, som bara ger fördelar för de organisationer som väljer att betala en avgift.

## 8 Finansiering

### 8.1 Basfinansiering

Metis Forum skall ha en flerårig basfinansiering som i huvudsak täcker kostnaden för en föreståndartjänst med rimlig tidsomfattning. Önskvärt är att denna satsning kan ske av en enskild offentlig aktör, men andra möjligheter skall inte uteslutas.

### 8.2 Projektfinansiering

Projektfinansieringen skall generellt sett ske genom samfinansiering mellan privata och offentliga parter. En vanlig modell är att privata aktörer egenfinansierar sin medverkan i projekt till minst 50%,

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

medan akademiska parter finansieras till 100%. Undantag från denna modell är fullt möjlig beroende på typ av projekt och vilka parter som deltar.

Projektfinansiering utgör en grundfrågeställning att hantera innan ett projekt t.ex. sätts i en testbädd.

## 9 Samarbeten inom utveckling och innovation – en översikt

Att samarbeta för att bedriva utveckling och innovation är en mycket viktig förutsättning för att lyckas. Samarbete har utifrån innovationsforskningen analyserats från en mängd olika perspektiv. Detta intresse mot just samarbete är framförallt beroende på att olika former av samarbete tycks bli viktigare och mer frekvent för att både kunna utveckla och sprida innovationer. Företag som samarbetar, har fler relationer och tillgång till större nätverk har ofta visat sig vara både mer innovativa och lönsamma. En grundläggande förklaringshypotes om det ökade behovet av samarbete utgår från vår samlade kunskapsmassa. Vi vet helt enkelt idag mer än tidigare och en av förutsättningarna för detta är att vi specialiserar oss inom olika kunskapsområden. Innovation, utveckling av ny kunskap, produkter, metoder eller tjänster kräver då inte bara fördjupning utan också en hel del av samarbete mellan olika aktörer. Detta gäller också i högre grad för radikala innovationer jämfört med förbättringsutveckling. Innovationer skapas alltså inte av ensamma genier och entreprenörer utan i sammanhang och i relationer.

En annan grundläggande förklaringshypotes kan finnas i de samhällsförändringar som skett under de senaste decennierna. Samhället har både blivit mer globalt samtidigt som trenden inom de flesta företag och organisationer har gått mot en ökad fokusering på utvalda kärnverksamheter. Olika former av samarbeten och externa relationer är då ett sätt att öka räckvidden och få tillgång till kompletterande resurser. Även internt inom företag och offentliga organisationer har utveckling som bedrivs i samlingsform, t.ex. med hjälp av tvärfunktionella team med olika kompetenser, visat sig effektiva. Detta kan även ses inom sjukvården där team bestående av olika yrkesgrupper, som läkare och sjuksköterskor, gemensamt bedriver både vård och vårdutvecklingsprojekt. På liknande sätt är det i dag allt färre utvecklingsprojekt som enbart drivs inom renodlade och avgränsade forsknings- och utvecklingsenheter och grupperingar. De flesta organisationer och företag förväntar sig dessutom att den pågående trenden med mer samarbeten och externa relationer vad gäller utvecklingsprojekt kommer att fortsätta öka även i framtiden.

För att bedriva utvecklingsprojekt finns i princip två organisatoriska grundmodeller. Det ena alternativet är organisering internt inom hierarkiska strukturer där både traditionella företag och offentliga organisationer och deras utvecklingsavdelningar kan stå som ett exempel. Det andra alternativet är genom en social, kollektiv icke-hierarkisk form. Enligt forskning bygger i princip alla kollektiva lösningar på ömsesidigt beroende, förtroende och trovärdighet, där de senare byggs över tid. Denna kollektiva organisationsform har i allt större grad fått uppmärksamhet under senare år men är egentligen inget nytt fenomen. Dessa två kan dock ses som extremer på ett kontinuum snarare än två alternativ.

Historien visar oss att viktiga innovationer utvecklades redan under den industriella revolutionen utvecklades relativt öppet. Som alla populariserade fenomen har den icke-hierarkiska formen fått en rad olika benämningar t.ex. öppen innovation, "communities" eller social innovation (Chesbrough, 2005). En bakomliggande förklaring till det ökade intresset för denna alternativa organisationsform ligger framförallt i den snabba utvecklingen av nya kommunikationsformer, och då framförallt genom internet och tillgång på information. Dessa två extremformer har idag kompletterats av modeller som på olika sätt kombinerar de olika logikerna – dvs. grader av samarbeten. De olika modellerna har alla sina respektive styrkor och svagheter. Generellt kan detta sammanfattas med desto mer hierarki,

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

desto mindre utrymme för egna initiativ och personliga incitament. Ett typexempel på denna "trade-off" finns inom större forskning och utvecklingsavdelningar som ibland bryter ut små relativt fria enheter som ska ha större möjligheter att fritt utvecklas efter eget initiativ, så kallade "skunkworks".

Traditionella företag har i allt ökande grad skapat olika former av samarbetsformer för att bedriva utveckling som externa allianser, "joint-ventures" och en mängd andra kontraktbaserade relationer såväl som informella relationer och nätverk. Bland annat Raymond har givit populärvetenskapliga beskrivningar av de två huvudmodellerna av organisationsformer i hans bok *The Cathedral and the Bazaar* där han studerar utvecklingen av "Open Source software" under 80 och 90-talet (Raymond, 1999). Enligt honom ger de olika organisationsformerna upphov till olika förutsättningar för utvecklingsarbete. Dock ska dessa två renodlade grundmodellerna ses som extremer på ett kontinuum mellan hierarki och social form, se fig 1. Faktiska samarbetsprojekt, liksom organisationer i stort, brukar ses som kombinationer av både en social form av samarbete samt hierarki.



**Fig.1 Den renodlade Hierarkiska grundmodellen respektive fullständigt social och ickehierarkiska grundmodellen kan ses som två ytterligheter spänner upp ett kontinuum innefattande alla tänkbara former av organisering av samarbetsprojekt.**

De två ovan nämnda grundmodellerna skiljer sig inom ett flertal aspekter. Bland de mest framträdande skillnaderna är:

- Vem som har rätt att ta beslut och koordinera och samordna verksamheten.
- Hur kostnader och olika former av fördelar och rättigheter som ägande är fördelade.
- Hur motivation och incitament påverkar och driver verksamheten.

Den renodlade sociala formen kännetecknas bland annat av utvecklade normer och implicita överenskommelser om hur problem skall hanteras och tvister ska lösas för att tillsammans skapa ett konstruktivt klimat. Medverkan bygger på identitet och acceptans av gruppmedlemskap.

Framgångsrika sociala grupperingar kännetecknas också ofta av kumulativ kunskapsuppbyggnad, integrering av färdigheter och tekniker. Exempel på sociala former kan hämtas från starka yrkesgrupper och ideella föreningar.

## 9.1.1 Exempel på samarbetsformer inom innovation och utvecklingsprojekt

### 9.1.1.1 Icke-hierarkiskt samarbete

Ett av de mest kända och lyckade exemplen på icke-hierarkiska samarbeten är de senaste årens utveckling av "Open Source", mjukvara och operativsystem som Linux. Dessa utvecklingsprojekt

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

bedrivs generellt sätt utifrån principen av frivillig medverkan, fri spridning av användandet av resultatet och utan vare sig ersättningar eller andra motprestationer för den tid och resurser som läggs ner i utvecklingsprojekten. Ett exempel är Wikipedia, en fri "online"-uppslagsbok, där det är fritt att både använda och förbättra innehållet utan krav på motprestationer som t.ex. betalning eller någon annan form av ersättning.

Trots denna generella princip om öppenhet bygger inte verksamheten på fullständig frivillighet och osjälvisk medverkan utan krav på motprestation. Forskning har visat att medverkan i dessa projekt har en mycket skev fördelning av aktiva deltagare och engagemang. Få, mycket aktiva, medverkande individer styr och delar upp utvecklingsarbetet som sedan den stora massan av frivilliga deltagare endast ger ett mycket begränsat och fristående bidrag till. De fåtal som till stor del driver och koordinerar utvecklingen gör inte heller detta av ren osjälviskhet utan ser ofta möjliga indirekta personliga fördelar, antingen i ett senare skede, på kontakter eller erfarenheter alternativt i relaterade och beroende verksamheter som försäljning av tjänster eller ett direkt behov och användning av slutresultatet. Den stora bidraget görs alltså av den sammanlagda arbetsinsatsen av den stora massa frivilliga. Dessa medverkar i sin tur ytterst begränsat ofta motiverat av personliga drivkrafter som utmaningen med att bidra, en möjlighet att prova på, kul fritid och kulturell gemenskap etc. Sammantaget sätter detta stora begränsningar på vilken typ av utvecklingsarbete som kan lämpa sig för social organisation och öppen medverkan.

En relaterad form av icke-hierarkiskt samarbete beskrivs av begreppet "Communities of Practice". Denna form av samarbete återfinns ofta inom t.ex. yrkesgrupper med stark identitet och personligt intresse. Inom dessa yrkesgrupper är det inte ovanligt att man som enskild individ etablerar samarbete och personliga yrkesrelationer med kollegor, som formellt tillhör andra organisationer eller rent av konkurrerande verksamheter. Deltagande bygger på att man på informell bas blir upptagen i yrkesgruppens gemenskap – att man blir accepterad. Huvudsyftet är individuell kunskapsuppbyggnad, nätverkskapande, gemensam problemlösning och identitets-skapande. Enbart indirekt kan därigenom direkta utvecklingsprojekt stödjas, detta speciellt som ofta organiseringen är informell utan tydligt ägande, styrning och formell medlemskap. Tyngdpunkten ligger istället ofta på att etablera gemensamma mötesplatser för ömsesidigt informations och erfarenhetsutbyte. Detta inkluderar allt från fysiska mötesplatser som t.ex. den pub där de första riskkapitalisterna träffades i Silicon Valley, till virtuella webbforum "online". Fristående aktörer kan också se dessa grupperingar som attraktiva målgrupper för nischade erbjudanden som t.ex. mässor och facktidsskrifter och därigenom stärka gemenskapen. Ett tydligt exempel på organisationsformen kan ges av programmerare som ofta utbyter tips och lösningar fritt mellan sig, deltar i webbforum och prenumererar på IT-tidsskrifter för att upprätthålla sin yrkeskompetens. Själva grundformen av samarbete har dock en lång tradition och ett historiskt exempel kan t.ex. ges av frimurarna, en organisation och yrkesgemenskap som ursprungligen skapades för att stödja kringresande "fria" kyrkmurare under medeltiden.

## **9.1.1.2 Medlemskapsorganisation**

En alternativ form till den öppna samarbetsformen är klubb eller medlemskapsorganisationen. Till skillnad från den öppna formen av organisation förutsätter klubbformen att man aktivt går med i klubben, ofta i form av medlemsavgift i utbyte mot utlovade fördelar. Exempel på klubbar med ett uttalat utvecklingsfokus är t.ex. branschorganisationer och intresseorganisationer som arbetar för

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

gemensamhetens bästa. En nyckel till framgång för medlemskapsorganisationen är att en stor del av fördelarna av medlemskapet ska vara begränsat specifikt till medlemmarna – de som är med och tillhandahåller resurser. Utan denna begränsning riskerar klubben att urholkas av aktörer som försöker åka snålskjuts på de aktiva och betalande medlemmarna. Detta leder i sin tur till minskade incitamentet att vara med och bidra, med färre resurser som följd.

Klubbar och medlemsorganisationer som inte har förmåga att avgränsa fördelarna eller som välgörenhetsorganisationer som uttalat riktar sig mot tredje part (t.ex. Röda korset och Naturskyddsföreningen) tenderar att bli beroende av ett mycket begränsat engagemang och mindre enskilda bidrag från medlemmarna. Välgörenhetsorganisationer kompenserar istället det relativt lilla bidraget med ett stort antal tänkbara medlemmar. Branschorganisationer med fungerande externa begränsningar kan få en mängd fördelar som ökade resurser och större engagemang från medlemmarna. Exempel på sådana externa begränsningar är t.ex. olika certifierings och kvalitetsmärkningssystem eller möjligheterna av att ta del av kunskapsutveckling i gemensam forsknings- och utvecklingsprojekt som enbart aktiva och betalande medlemmar kan få ta del av.

Medlemskapsorganisationen tenderar också att bli begränsad till verksamhetsområden där samtliga medlemmar har ett gemensamt överlappande intresse. Ju större intresseöverlapp och förmåga att avgränsa resultatet till medlemmarna desto bättre förutsättningar för framgång för den gemensamma organisationen. Sådana områden är införandet av branschgemensamma teknikutvecklingsplattformar och standards som t.ex. GSM. Utifrån dessa kan sedan de medverkande sedan fritt vidareutveckla sina produkter och erbjudanden.

Oftast är också förmågan till självreglering, beslutsfattande och styrning t.ex. genom förbud och bestraffningar som böter relativt begränsad då medlemmarna generellt behåller sin individuella frihet gentemot medlemskapsorganisationen. Tillsammans med riskerna med snålskjuts begränsar detta ofta medlemskapsorganisationers långsiktiga åtagande vad gäller styrning av utvecklingsarbeten. Beroende på kombinationen av tydligt överlappande intresseområden, förmågan att begränsa fördelarna till medlemmarna samt styrning utan beroende av negativ feedback (som t.ex. förbud) och trovärdigt långsiktigt engagemang kan dock medlemskapsorganisationer bygga upp egna organisationer finansierade av medlemmarna för att stödja utvecklingsarbeten. Exempel på detta finns inom stål och pappersindustri där det historiskt sett växt fram gemensamma institut t.ex. Innventia. Att just dessa industrier har etablerat medlemsdrivna branschgemensamma forsknings och utvecklingsorganisationer beror till stor del på den långsiktighet, stabilitet och kapitalintensitet som forskning och utvecklingsprojekt inom dessa industrier kräver. Branschgemensamma organisationer har också större legitimitet att vara en mottagare av riktade insatser och industrins företrädare gentemot myndigheter och politiska beslutsfattare.

### **9.1.1.3 Direkta samarbeten**

Ett alternativ till klubbformen, är direkta, formella och informella samarbeten. Istället för att gemensamt skapa en fristående organisatorisk enhet sker samarbetet direkt mellan berörda parter. Framförallt informella samarbetsformer inom utvecklingsprojekt har alltid funnits. Under de senaste decennierna har även formella, kontraktsreglerade samarbeten ökat (Chesbrough, 2005). Direkta samarbeten är framförallt etablerade för att dela på kostnader samt öka snabbheten i utvecklingsprojekt genom ökad tillgång till kompetenser, resurser och anpassningar mellan användare och brukare. En annan fördel med direkt medverkan är långsiktig intern

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

kompetensuppbyggnad. Till skillnad från branschgemensamma organisationer byggs kompetensen i direkta samarbeten internt. Forskning har också visat att direkta samarbeten är lämpade för långsiktigt kompetensuppbyggnad. Samarbetsprojekt motiverade från strikt kostnadsbesparingar misslyckas oftare beroende på den ökade graden av komplexitet, tidsåtgång och därmed kostnader som närapå alltid medföljer. För företag uppges samarbetsprojekt ofta bli både längre och mer komplicerade samt dyrare än rent internt drivna utvecklingsprojekt. Samarbeten ska därför inte primärt ses som ett direkt alternativ till interna projekt utan för att de öppnar upp för tidigare omöjliga projekt och långsiktiga möjligheter.

## 9.1.2 Erfarenheter från lyckade samarbeten

Forskning runt olika former av samarbeten har växt fram under de senaste 30 åren. Ett grundläggande bakgrundsbehov är att trots att samarbeten verkar gynnsamma för utveckling finns det en stor risk att samarbeten misslyckas. Antalet misslyckade samarbeten mellan företag är mycket stort, mellan 50-80%.

Från forskning om samarbeten finns en mängd olika lärdomar. Då målsättningar för samarbeten skiljer sig återfinns det självfallet stora skillnader mellan olika typer av samarbeten, samarbetsformer och målsättningar. Inte minst relaterar dessa skillnader sig till de ovan beskrivna skillnaderna mellan organiserade hierarkier eller löst sammankopplade sociala strukturer. Dock kan ett antal mer generella förhållningssätt identifieras.

Identifierade praxis för att nå lyckade resultat är bland annat:

- Tydlig målsättning med samarbetet
- Öppen och frekvent kommunikation
- Underlättande av personliga möten och kontakter – t.ex. individer och eller mötesplatser
- Lärande, förändring, feedback och utvärdering
- Långsiktigt engagemang

Mer negativa erfarenheter från olika former av samarbetsprojekt är bland annat:

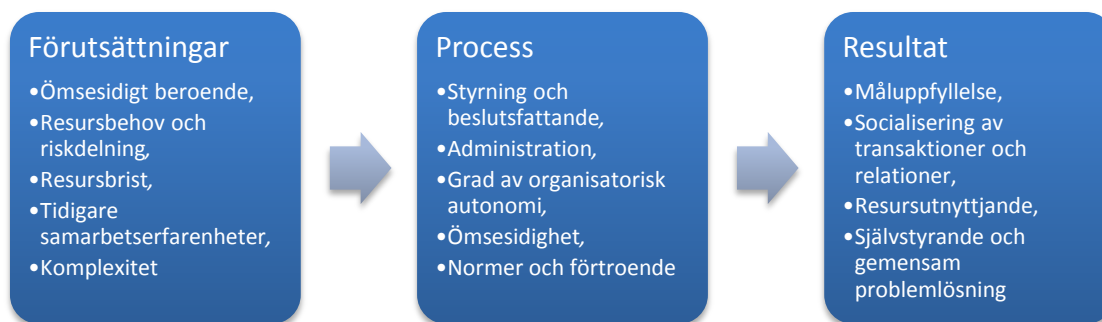
- Frånvaro av förtroende
- Frånvaro av gemensamt språk och kommunikationshinder
- Icke-stödjande belönings och utvärderingssystem
- Skeva och/eller ensidiga fördelar och nyttor

En relaterad typ av analys av samarbeten är att dela upp samarbeten på förutsättningar, den aktiva samarbetsprocessen och resultat från samarbetet, se fig. 2. En översiktsstudie av samarbeten (Thompson och Perry, 2006) är intressant då den inte bara inkluderar vinstdrivna företag utan även offentliga organisationer. Deras analys lyfter fram fem generella nyckeldimensioner att ta hänsyn till under själva samarbetsprocessen som påverkar organiseringen av samarbetsformen.



# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård



**Fig.2 Samarbeten kan analyseras utifrån tre huvudperspektiv, förutsättningar, process och resultat.**

## 9.1.3 Implikationer för Metis Forum

Ur ovanstående bakgrundsbeskrivning och litteraturgenomgång kan förutsättningarna för Metis Forum belysas. METIS har en definition av innovation som inte enbart utgår ifrån produkter och företag. Innovation inkluderar de samhällsekonomiska konsekvenserna och processer som sker då ny kunskap får fotfäste och sprids. Detta inkluderar bland annat förändrade arbetssätt och organisering av verksamheter. Generellt sett bör Metis Forum för att etablera samarbeten inom området, bygga förtroende hos samtliga aktörer samt utgöra en plattform för kommunikation för att överbrygga olika bakgrunder. Utifrån ovanstående genomgång av samarbetsformer kan också ett antal centrala frågeställningar lyftas fram. Dessa bör beaktas i valet av form och aktiviteter för Metis Forum.

Metis Forum bör:

- Förtydliga målgruppen, är det i huvudsak de medverkande individerna och/eller som representerar för organisationer/företag? Ska t.ex. Metis Forum ge de deltagande individerna personliga incitament för att medverka genom att vara karriärförande?
- Förtydliga vad som är huvuderbjudandet? Ska t.ex. Metis Forum utgöra en plattform och ett stöd för att möjliggöra kunskaps- och erfarenhetsutbyte?
- Ska Metis Forum också tillhandahålla andra resurser som t.ex. tjänster och information/instruktioner/databaser? Detta kräver förutom ett ökat resursbehov också en tydligare formell struktur med ägande och ansvar?
- Förtydliga hur mycket aktivitet och ansvar som ska ligga på METIS jämfört med de medverkande? Detta påverkar resursbehovet för att hålla Metis Forum aktivt.
- Fokusera på att förtydliga målsättningar mellan de olika ingående aktörerna, t.ex. i form av deras inbördes ömsesidiga beroende eller genom att stödja målformulering och lärande i respektive samarbetsprojekt.

## 10 Innovationsbegreppet

Innovation är idag ett begrepp som ligger till grund för att förklara förnyelse och utveckling i samhället. Då förnyelse och utveckling har blivit allt viktigare i det moderna samhället, både för

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

enskilda företag och organisationer men också för samhällsekonomin i stort, har begreppet fått en allt viktigare plats. Den generella bakgrunden finns i uppkomsten och spridningen av nya och förbättrade teknologier. Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är det inte nya idéer i sig som leder till välstånd och förbättrade levnadsstandarder utan hela processen från hur idéer skapas, omsätts till handling och sprids. Förbättrad levnadsstandard följer inte per automatik bara för att ny teknologi och idéer uppkommer, minst lika viktigt är hur dessa måste spridas och etableras i samhället. Man kan på så sätt definiera en innovation som ny kunskap, idéer, som får samhällsekonomiska konsekvenser.

Ur ett strikt företagsekonomiskt perspektiv är innovationer ett sätt för organisationen att utveckla bättre erbjudanden, ersätta tidigare lösningar och därigenom få ökad konkurrenskraft. Segelfartyg konkurrerades på så sätt ut av ångmaskiner som i sin tur ersattes av oljedrivna förbränningsmotorer. För att ta fram nya innovationer kräver det att organisationen genomför och tar del av investeringar i ny kunskap och utveckling. Dessa investeringar ska sedan leda till ökad konkurrenskraft och ökad lönsamhet, som i sin tur ska täcka kostnaderna för det genomförda utvecklingsarbetet. Den innovationsdrivna ekonomin kan därför liknas vid en evolutionär process där företag och organisationer hela tiden konkurrerar med hjälp av att introducera nya innovationer. Slutligen är innovationer också ofta systemiska. Då definitionen av innovation innefattar introduktionen, spridning och dess samhällsekonomiska konsekvenser av en nyhet sker innovation alltid i relation till det som redan är etablerat i samhället. Detta inkluderar t.ex. användare, producenter, konkurrerande och etablerade lösningar. Ett exempel på en medicinsk innovation kan finnas i behandlingsmetoder för grå starr som radikalt förändrats genom introduktionen av intraokulära linser. Under ett par decennier har behandlingen med hjälp av ny teknologi och förändrade procedurer gått från att vara ett närapå kroniskt tillstånd som enbart kunde avhjälpas av avancerad ögon-kirurgi med långa vårdtider begränsad till västvärldens större sjukhus till att bli ett relativt enkelt ingrepp, tillgängligt globalt och även utfört av andra yrkesgrupper än renodlade ögon-kirurger. Introduktionen av den intraokulära linsen förändrade alltså inte bara hur grå starr behandlades utan även vem som kunde utföra behandlingen och var en sådan behandling kunde utföras och därmed för vem som behandlingen kunde bli tillgänglig för.

Ett begrepp som de senaste decennierna fått stor spridning är öppen innovation (Chesbrough, 2005). Begreppet beskriver de förändringar som skett under 1900-talets avslutning inom organisering av innovationsprocessen, från att ha varit till stora delar en organisatorisk sluten process till en mera gränsöverskridande. Huvudbudskapet är att fler aktörer både krävs och berörs av en innovationsprocess, samt att dessa olika aktörer kan dra olika fördel av sin medverkan. All medverkan i innovationsprocesser ska då ses i ett större sammanhang som inkluderar ett större spektra av olika motiv och effekter – snarare än det strikt finansiella. Begreppet öppen innovation relaterar på så sätt till affärsmodell, idén om hur ett företag kan motivera sina olika aktiviteter, investeringar i innovation och koppla dem till direkta och indirekta intäktskällor eller andra motiv.

Det var just inom IT industrin och dessa experimenteranden med olika affärsmodeller under 80- och 90- talets som Chesbrough först tydligt observerade hur företag allt mer öppet och fritt delade med sig av interna resurser för att vinna andra fördelar. Dessa företag var tvungna att tydliggöra vad som kunde göras tillgängligt fritt och vad som kunde tas betalt för – jmf t.ex. Google och dess fria tillgång på internet-sökningar i utbyte mot annonsintäkter. Det ska dock tilläggas att innovationsprocesser i

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

en egentlig mening alltid till viss del varit öppna, så begreppet öppen innovation speglar snarare en förskjutning i tonvikt och ger förtydligande kring tidigare mindre belysta aspekter av själva innovationsprocessen. En del i denna tonviktsförskjutning kan finnas i utvecklingen av regler kring patent och andra immaterialrättsliga tillgångar, en annan i den ökade tillgången på extern kompetens samt ökad arbetskraftsrörlighet – organisationer kan inte längre anta att de bäst lämpade experterna inom relevant kunskapsområde för innovation finns inom organisationens fyra väggar – idag är snarare det omvända regel än undantag. Att aktivt relatera och förhålla sig till olika typer av bidrag under innovationsprocessen och motivationen för att bidra från aktörer i en omvärld blir då alltmer centralt.

## 10.1 Olika typer av innovation

Det finns ett flertal definitioner av själva innovationsbegreppet. En väl spridd definition utgår ifrån OECD (Oslomanualen, 2005). I enlighet med denna delas innovationsbegreppet upp i fyra områden; produkter och tjänster, tillverkningsprocesser, marknadsföring samt organisation. Det är alltså inte bara nya produkter, som ofta får illustrera begreppet innovation, som kan vara en innovation. Minst lika viktig är förändringar och förbättringar av själva tillverkningsprocessen, även om slutprodukten är densamma. Ett exempel på detta kan vara alla olika tekniker och metoder som existerar för att producera elkraft. Ofta leder sådana processinnovationer till drastiskt lägre kostnader och ökar tillgången och spridningen i samhället. Just elkraft fick stora samhällsekonomiska konsekvenser först sedan produktionsmetoderna blivit tillräckligt tillförlitliga och kostnadseffektiva för att ersätta ånga och fotogen. Gränsdragningen mellan produkt och processinnovation är ofta tvetydig. Det som för en aktör är en produktinnovation, kan för användaren ändra produktionen och därmed ses som en processinnovation.

Inte heller behöver innovationer vara knutna till fysiska produkter utan kan lika väl inbegripa förändrade sätt att organisera och genomföra verksamheter. Ett nytt arbetssätt, med dess samhällsekonomiska konsekvenser och drivkrafter, kan på så sätt också vara en innovation. Detta gäller både för introduktionen och spridningen av nya marknader och tjänster samt organisatoriska processer. Gemensamt för arbetsättsinnovationer och tjänsteinnovationer är dess relation till organiseringen av utförandet av arbete i samhället. En liknelse kan göras mellan processinnovationer och organisatoriska innovationer, hur någonting görs men som i egentlig mening inte förändrar slutresultatet, produkten eller upplevelsen från brukarens och kundens synvinkel. Ofta inbegriper detta alltså en förbättring och förändring för producenten genom t.ex. lägre kostnader eller ökad flexibilitet.

Enligt samma logik kan man göra en liknelse mellan produktinnovation och tjänsteinnovationer som båda inbegriper en tydlig förändring och förbättring för brukaren eller kunden. Ett exempel på arbetsättsinnovationer inom detta område kan vara arbetssättet runt "Evidence-based Medicine" som förändrat arbetssättet inom hälso- och sjukvården samt "Just-in-Time"-filosofin som förändrat organiseringen av produktionsprocesser och lagerhållning inom tillverkningsindustrin. Ytterligare exempel kan finnas i förändringar i beslutsfattande och individuell frihet i organisationer. Henry Fords införande av löpande bandet kan på så sätt ses som en klassisk organisatorisk innovation som kraftigt reducerade den enskilda medarbetarens frihet men ledde till produktivitetsökningar, samtidigt som framväxten av ökade delegering och platta organisationer under 70- och 80-talet också kan

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospital akutsjukvård

sågas representera en organisatorisk innovation. Ett exempel på tjänsteinnovation kan vara hemleverans av matkassar, en köpt tjänst från en extern part.

Vad gäller vetenskaplig grund om både organisatoriska och tjänsteinnovationer är dessa betydligt mer svårfångade då de saknar en lika tydlig fysisk del som t.ex. produktinnovationer, vi vet alltså betydligt mindre om denna typ av innovation än de innovationer som har en tydlig produktanknytning. Några grundläggande aspekter framkommer dock tydligt. Till skillnad från produkt och process innovationer är det betydligt svårare att skydda dessa typer av innovationer med t.ex. patent. Detta leder till att en av de främsta motivationerna till att investera i innovation och möjligheterna att i ett senare skede kunna ta igen tidigare kostnader inte lika tydligt existerar. Detta i sin tur leder till generellt sätt lägre privata vinstmotiverade investeringar. En annan tydlig skillnad ligger i innovationsprocessens natur, då både arbetsätts- och tjänsteinnovationer är till en högre grad beroende av människor. Därför bedrivs utveckling av dessa typer av innovationer relativt sällan av avskilda grupperingar likt forsknings- och utvecklingsavdelningar, utan måste till större del uppkomma i själva arbetsprocesserna eller i kund- och brukarinteraktionen. Utvecklingen blir då till stor del beroende av interaktion och iteration i den faktiska sociala kontexten.

## 11 Metis Forums värdegrund

### 11.1 Identitet och kultur

En organisations identitet formas på samma sätt som en individs identitet. Dels utifrån hur organisationen ser på sig själv och utifrån hur andra ser på organisationen. Identiteten består av de två fundamentala aspekterna "vi" och "oss", dvs. "vilka är vi?" och "hur uppfattar andra oss?". Det är en dynamisk process mellan dessa två aspekter som formar identiteten. Kulturen i en organisation visar sig i tre nivåer, där den första nivån är mest påtaglig:

1. **Artefakter**
2. **Värderingar och normer**
3. **Grundläggande antaganden**

Grundläggande antaganden är det som tas för givet i en kultur och ligger till grund hur individer inom kulturen tänker och känner och även vad de uppfattar. Dessa antaganden är de oftast inte medvetna om och återfinns på den djupaste nivån i en organisation som absoluta sanningar. Dessa antaganden inverkar på kulturen genom värderingar och normer och artefakter. Värderingar och normer definierar vad som är viktigt i en kultur, dvs. de sociala principerna som anses ha ett värde och de oskrivna reglerna. Detta är grunden för hur individer inom organisationen interagerar med varandra och betar sig generellt. Dessa värderingar och normer är mer påtagliga än antaganden. Artefakter är de mest synliga och påtagliga uttrycken av en kultur.

En organisations identitet kan uttryckas med hjälp av tre delar:

1. **Kultur** (hur organisationen är)
2. **Vision** (vilka organisationen vill vara och hur de vill bli sedda)
3. **Uppfattningar** (hur andra verkligen ser på organisationen)

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

Det är viktigt att dessa tre delarna hänger samman på ett tydligt sätt så att de ger ett enhetligt budskap av vilka organisationen är. Identiteten uttrycks via organisationens kultur som i sin tur bär på samma budskap som visionen så att intressenter får en enhetlig bild av organisationen. Om organisationen inte lyckas med detta så kommer intressenterna att få ett felaktigt intryck av organisationen. Alla delar är lika viktiga och måste hanteras kontinuerligt över tiden.

## 11.2 Kärnvärden och filosofi

Kärnvärde beskriver en aspekt av ett varumärkes identitet. Kärnvärdena är en viktig grundsten i företagets varumärkesplattform och ska på ett övergripande plan fånga in varumärkets absoluta essens eller "själ". De talar om vad organisationen vill stå för nu och i framtiden och vilka grundläggande värderingar som driver varumärket. De har nära anknytning till varumärkets vision. Kärnvärdena är konstanta och måste kunna motstå tillfälliga förändringar som kan beröra andra delar av varumärket.

En varumärkesfilosofi beskriver vad organisationen är och vad den står för. Filosofin beskriver även det synsätt och vilka element som skiljer organisationen från konkurrenter. Den är till för att styra kommunikationen av varumärket men också för att vägleda organisationens medlemmar kring vilken kultur som alltid ska eftersträvas och stärkas i organisationen.

## 11.3 Implikationer för Metis Forum

### 11.3.1 Metis Forum: kultur

Metis Forums kultur uttrycks i fyra kärnvärden som sammanfattar en filosofi. I Metis Forum tror vi på:

1. **Engagemang**  
Genom 100% engagemang och motivation bland aktörer i METIS Forum förbättrar vi svensk prehospitalet akutsjukvård tillsammans.
2. **Öppenhet**  
Genom prestigelös öppenhet, neutralitet och transparens kommer vi varandra närmare, drar lärdomar av varandra för att agera proaktivt i svensk prehospitalet akutsjukvård.
3. **Samverkan**  
Genom tvärfunktionell samverkan på lika villkor skapar vi samma värde och den tillit för alla involverade aktörer som krävs för en långsiktig och hållbar utveckling i svensk prehospitalet akutsjukvård.
4. **Utveckling**  
Genom ett starkt fokus på utveckling och innovation av svensk IKT och eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård skapar vi bättre förutsättningar med gränsöverskridanden samarbetsformer.

### 11.3.2 Metis Forum: vision

Vår vision kan sammanfattas enklast i "METIS Kvadranten":

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospital akutsjukvård

Metis Forums målsättning är att skapa tid, utrymme och resurser föruthållig och repeterbar innovation och utveckling av svensk IKT och eHälsa inom prehospital akutsjukvård och därigenom förbättra förutsättningarna för bättre sjukvård, patientsäkerhet och produkterbjudanden.

## 11.3.3 Metis Forum: uppfattningar

Metis Forum ska uppfattas som en nationell och öppen organisation vars huvudfokus är samhällsnytta i svensk prehospital akutsjukvård.

## 11.4 Varumärkesplattform

Varumärkesplattformen är grundpelaren i vår kommunikation och ger vårt varumärke både riktning framåt och en definition av vilken spelplan vi har att förhålla oss till. Varumärkets primära mål är att skapa tillhörighet men även unikiteten.

### 11.4.1 Vilka vi är

*”Vi är METIS Forum. Vi är länken mellan svensk prehospital akutsjukvård och innovation inom IKT och eHälsa.”*

### 11.4.2 Vad vi gör

*”Vi **koordinerar**, **utvecklar** och **utvärderar** innovativa lösningar inom IKT och eHälsa med ömsesidig nytta för näringslivs-, akademiska och sjukvårdsaktörer inom svensk prehospital akutsjukvård.”*

### 11.4.3 Vi vill vara

*”Vi vill vara svensk prehospital akutsjukvårds primära innovationspartner vad avser IKT och eHälsa inom prehospital akutsjukvård.”*

### 11.4.4 Logotyp



Figur X. Metis Forum ikon, logotyp och färgpalette

Metis Forum ikonen och logotypen är våra främsta visuella symboler. De fungerar som en positiv instans av Metis Forums unikiteten, förbättrar uppfattningen av varumärket externt och skapar associationer som tillhandahåller en tydlig vägvisare för fördelarna med vårt varumärke. I enlighet med vårt varumärkes personlighet är logotypen och ikonen enkla och kommunicerar en progressiv underton. Det medför ett visuellt intryck med effektivitet och distinkthet. Trianglarna som utgör ikonen visar på hur olika aktörer tillsammans (samverkan) skapar det som utgör Metis. Nyanserna av blått och grönt kommunicerar vitalitet, tillit och utveckling. De tre hexagonerna symboliserar samarbetet mellan aktörer från akademien, sjukvården och näringslivet. Den blåa mjuka pilen uppåt symboliserar utveckling och den gröna cirkeln symboliserar arenan där aktörer samarbetar.

### 11.4.5 Typsnitt

# METIS

Innovation och utveckling av eHälsa inom prehospitalet akutsjukvård

Typsnittet är en stark förlängning av vårt varumärkes personlighet. Vi använder "Poiret One" i logotypen och "Century Gothic" eller "Arial" i text som främsta organisationstypsnitt. Dessa är moderna och tillgängliga typsnitt som hjälper oss kommunicera idéer enkelt och tryggt.

## 11.4.6 Tonalitet och Språk

Metis Forums budskapsplattform heter "BAS" och baseras på Bengt Arne Sjöqvist som "Professor in Practice". Tonaliteten och språket ska vara lättsamt men samtidigt ge ett professionellt intryck. Det innebär att det finns en vetenskaplig grund till det som förmedlas men uttrycket av det som förmedlas är lättillgängligt och begripligt för människor av olika utbildningsbakgrunder.

## 12 Referenser

Von Stamm

Tether 2002

Tidd et al 2001

Bodreau och Lakhani xxx

Raymond (1999), *The Cathedral and the Bazaar*, O'Reilly Media

Thompson och Perry (2006), *Collaboration processes: Inside the Black Box*. *Public Administration Review*, Vol 66 Iss 1, sid 20–32

Chesbrough (2005), *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*, Harvard Business Review Press