

NATIONELLT UTVECKLINGSPROJEKT FÖR

Implementering av medicintekniska innovationer



Med stöd från

VINNOVA
Sveriges innovationsmyndighet

 **Energimyndigheten**

FORMAS 

Strategiska
innovations-
program

INNEHÅLL

• Bakgrund	1
• Innovationsupphandling	2 - 5
• Strategisk behovsanalys	6 - 10
• Omvärldsanalys	11 - 17
• Leverantörsguide	18 - 23
• Beställarnätverk	24 - 27
• Stödmaterial	28 - 35
• Resursmaterial	35 - 39

INNOVATIONSUPPHANDLING

I nära samarbete och armkrok med J&J och Upphandlingsmyndigheten och deras arena för innovationsupphandling har verktyg tagits fram för att

- Höja kunskapen inom innovationsupphandling och när innovationsupphandling är den mest lämpliga innovationsstrategin.
- Etablera modell för strategisk, proaktiv, systematisk behovsanalys, omvärldsanalys och trendspaning kopplat till upphandlingsprocessen och till långsiktiga strategiska mål inom den offentliga hälso- och sjukvårdens verksamheter.
- Ge systematiskt stöd för att undanröja hinder för innovationsupphandling.
- Använda samarbetsmodeller för användarmedverkan och leverantörsdialog.



INNOVATIONSUPPHANDLING

Nyckel till att säkerställa ett bra resultat

”En nyckel till att säkerställa ett bra resultat i upphandlingar är att involvera potentiella leverantörer, branschorganisationer, experter, brukare och andra aktörer i god tid innan kraven i upphandlingen utformas. Därför måste upphandlande organisationer göra innovationsupphandling till en del av verksamhetsutvecklingen. Det innebär bland annat att ställa krav på funktion, i stället för specifika krav, för att stimulera leverantörernas kreativitet och innovationsförmåga. Därigenom ökar inflödet av nya framtidssäkra lösningar i offentlig verksamhet.”

Från "Innovationsupphandling: upphandling som främjar utveckling och införande av nyskapande och bärkraftiga lösningar, innovationer."

[Innovationsupphandling \(SOU 2010:56\)](#)



Photo by Hush Naidoo Jade Photography on Unsplash

Centrala hinder för innovation inom vård och omsorg enligt regioner (Socialstyrelsen, 2019)

- förstår inte problem på djupet, oklar nytta
- bristen på resurser och metoder
- avsaknad av långsiktig finansiering och
bristande prioriteringsunderlag
- Breddinförande i drift



Centrala hinder för innovation inom vård och omsorg enligt regioner

(Socialstyrelsen, 2019)

- förstår inte problem på djupet, oklar nytta
- bristen på resurser och metoder
- avsaknad av långsiktig finansiering och bristande prioriteringsunderlag
- Breddinförande i drift

1. Behovsanalys
2. **Omvärldsanalys**
3. **Beställarnätverk**
4. **Leverantörsguide**

SAKNAS

Behov

Rotorsaker

Verktvg

Kausalitet

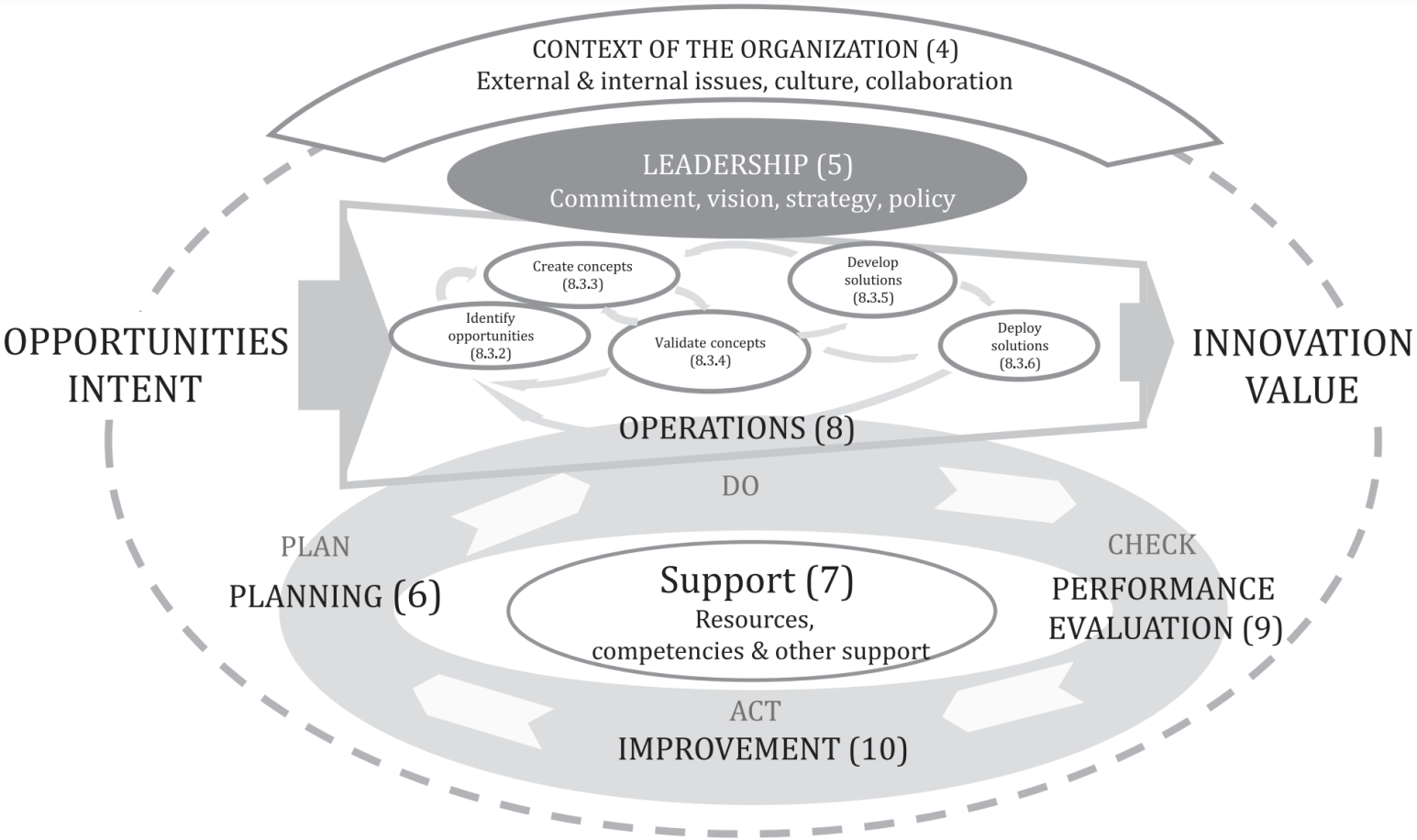


Figure 1 — Representation of the framework of the innovation management system with references to the clauses of this document

Behovsanalys

En behovsanalys syftar till att förstå hur man kan ändra nuläget till ett nytt läge.

Målsättningen med en strategisk behovsanalys är att

1. systematiskt lägga en grund för arbetet för att förstå förutsättningarna varför behoven uppstår,
2. prioritera vilka välmotiverade insatser är genomförbara och hållbara för att uppnå en identifierad avsedd utfall
3. kontinuerligt svarar mot insikterna i behovsanalysen med hjälp av en effektlogik.



BEHOVSANALYS: NAMN

Projektleddare:
Projektägare:
Verksamhetsområde:
Styrgrupp:
Behovsägare:
Kunskapsstyrning:

Budget:
Redovisning:
Medfinansiering:

DATUM

Start

Slut

Godkänd av:

Avrapporterad:

Beslut för fortsatt aktivitet:
projektplan, projektgrupp, och
kommunikationsplan

Ett projektdirektiv tas fram för att förbereda organisationen att beställa och ta emot innovation genom att 1) köra experiment, 2) leta lösningar och 3) handla lösningar

Framtagning av projektdirektivet kan hanteras som forskning, en utredning, förstudie eller projekt men bör inkludera följande delar nedan.

NULÄGE

PROBLEMBILD

(huvud förutsättningar som upprätthåller nuläget)

MÅLBILD

(vision och förutsättningar som skapar önskad läge)

EFFEKT

EFFEKTPRÖVNING

(Rotorsaker, symptom, interventioner och förklarande modell)

EFFEKTLOGIK

OM

DÅ

Strategisk behovsanalys och effektmål

Strategisk behovsanalys bör leda till ett effektmål som mäter de förväntade resultaten och definierar de långsiktiga fördelarna som arbetet ska leverera.

Behovsanalys börjar med att ta reda på organisationens strategiska mål, verksamhetens arbetets ändamålsenlighet till målen och hur de mäts på olika sätt, till exempel genom att använda nyckelindikatorer eller benchmarking.

Effektmål är vanligtvis högnivåmål och kan omfatta exempelvis besparingar, ökad patientdelaktighet eller minskad miljöpåverkan. Prioritering av effektmål görs genom att ta reda på styrande principer och/eller identifiera beslutskriterier från styrdokument och befintliga strategier som leder till nyckelbegrepp och kunskapsbildning. Expertmyndigheter eller forskningsgrupper har ofta rapporter för detta syfte.



Behovs och målkartläggning

Behovs- och målkartläggning visar vad ni tänker är effektmålen och förutsättningar för förändring.

Kartläggningen är kunskapsbildning om förutsättningar

- varför problem uppstår
- vad är intressenternas del för att uppnå den tilltänkta effektmålen.

Effektlogik

En effektlogik visar hur ni tänker er att förändring ska gå till.

Förändringsteori lägger grunden till hela er effektmätning och strategi arbetet.

Effektlogik (s.k. Theory of Change) kallas på svenska ofta förändringsteori, men du kan även ha stött på benämningarna verksamhetslogik, programteori, interventionsteori, resultatkedja, logikmodell eller logiskt ramverk – kärt barn har många namn.

Strategi är ett perspektiv eller ett tänk hur vi *förstår och tolkar* verkligheten snarare än en objektiv sanning. Perspektiv formar hur vi ser på och förstår omvärlden och påverkar våra strategiska beslut ofta i form av omedvetna eller medvetna antaganden och tanke mönster. Perspektiv har sin ursprung i erfarenheter, normer, kulturella aspekter, värdegrund och ideologier. Strategisk arbetssätt är en dynamisk och flexibel förmåga att lära sig och anpassa sig över tiden där man ständigt justerar antaganden and tankar. En kontinuerlig och iterativ process som involverar både den individuella kognitionen och den kollektiva *kunskapsutvecklingen* inom en organisation.

Teppo Felin, PhD, Oxford

Universitet

Effektlogik säkerställer processen

Om [aktiviteter] och [resurser] då [uppnådd målbild] för att [resonemang].

STRATEGISK BEHOVSANALYS

Initiera

- Skapa översiktlig direktiv
- Definiera en målbild
- Utse organisation och ansvarig verksamhet

Problemkartläggning

1. Granska problem-målformuleringar
2. Systemkartläggning
3. Intressentanalys

Resultat

Intressent lista
Problem och målbild
formulering utkast

Målkartläggning

1. Definiera nyckel begrepp för problem- och målbild
2. Val av kunskapsbaserad förklarande prediktiv ramverk
3. Lista insatser utifrån påvisbara effekter

Resultat

Ramverk för avsedd effekt

Effektlogik

1. Definiera avsedd utfall och effektmål
2. Kartlägg realistiska ändamålsenliga indikatorer och uppföljning
3. Prioritera och designa aktiviteter för avsedd effekt
4. Planera resurser för att kunna genomföra aktiviteter

Resultat

Effektlogik och effektmål

Strategi

1. Planera strategier för att implementera effektlogik
2. Genomför en bred förankringsprocess för effektlogiken
3. Definiera uppföljning för effekthemtagning
4. Återkoppla till och samla intressenter för att skapa ett tänk och arbetsprocess

Resultat

Verksamhetslogik – genomförbara och förankrade aktiviteter hos intressenter för att uppnå effektmålen.

BEHOVSANALYS: NAMN

Projektleddare:
Projektägare:
Verksamhetsområde:
Styrgrupp:
Behovsägare:
Kunskapsstyrning:

Budget:
Redovisning:
Medfinansiering:

DATUM

Start

Slut

Godkänd av:

Avrapporterad:

Beslut för fortsatt aktivitet:
projektplan, projektgrupp, och
kommunikationsplan

Ett projektdirektiv tas fram för att förbereda organisationen att beställa och ta emot innovation genom att 1) köra experiment, 2) leta lösningar och 3) handla lösningar

Framtagning av projektdirektivet kan hanteras som forskning, en utredning, förstudie eller projekt men bör inkludera följande delar nedan.

NULÄGE

PROBLEMBILD

(huvud förutsättningar som upprätthåller nuläget)

MÅLBILD

(vision och förutsättningar som skapar önskad läge)

EFFEKT

EFFEKTPRÖVNING

(Rotorsaker, symptom, interventioner och förklarande modell)

EFFEKTLOGIK

OM

DÅ

Leverantörsguide för navigering vid implementation av innovation



Behov?
Lyssna och förstå
Kunden!



**Planering
Och Vägval**



**Implementering
Resultat**



**Samutveckling
Tjänst/produkt
Projekt genomförande**

OMVÄRLDSBEVAKNING I SAMBAND MED UPPHANDLING

Omvärldsbevakning i samband med en upphandlingsprocess är en viktig komponent för att identifiera utvecklingsområden av vikt för att från Hälso- och sjukvården skall få en så bra syn på hur marknaden ser ut inom olika områden som möjligt.

Globalisering, ny teknik, och förändringar i klimat, demografi och värderingar ändrar kontinuerligt förutsättningarna för människor och samhällen över hela världen. Att kunna förstå och förhålla sig till hur dessa krafter påverkar oss lokalt, regionalt och nationellt i Sverige är av stor betydelse för vår framtid – en systematisk omvärldsbevakning lägger grunden till att själva identifiera potentiella lösningar, aktörer, ny teknik och nya eller förändrade arbetssätt.

Request for information, RFI, är en central komponent i upphandlingsprocessen. För att den ska kunna få bästa möjliga effekt behövs information om behov, möjligheter och begränsningar med olika vägval. Genom att involvera olika kompetenser från organisationen öppnas ett bredare perspektiv. Då RFI är ett sätt för att å ena sidan förstå vilka leverabler som företagen kan erbjuda och å andra sidan ge en inblick i eventuella begränsningar med olika lösningar, ger det också kunskap till organisationen som gör att den fortsatta processen blir så smidig som möjligt.





Vad är ett beställarnätverk?

'Ett beställarnätverk kan beskrivas som ett samarbete mellan köpare med likartade behov. Beställarnätverk erbjuder ett tätt och nära samarbete, men det innebär inte att de medverkande förvaltningarna och bolagen nödvändigtvis är bundna av gemensamma upphandlingar. Beställarnätverken drivs i syfte att öka förmågan att göra goda inköp, samla och sprida kunskap om aktuella inköpsbehov, men också genom dialog med intressenter och leverantörer ta fram förslag på funktions- och innovationsvänliga krav som kan ställas vid upphandling. En fördel är att kunna samla den gemensamma köpkraften för att kunna ställa krav som utvecklar marknaden i önskad riktning, till exempel mot att uppfylla hållbarhetsmål.' (Karin Peedu, SKR)

Det finns idag många olika beställarnätverk med inriktning mot olika specifika ofta mot specifika sektorer eller typ av produkter och tjänster.

[Beställargrupper, nätverk | SKR](#)

NATIONELLT UTVECKLINGSPROJEKT FÖR

Implementering av medicintekniska innovationer



Med stöd från

VINNOVA
Sveriges innovationsmyndighet

 **Energimyndigheten**

FORMAS 

Strategiska
innovations-
program