

PROAKTIV SYSTEMATISK BEHOVSANALYS

 Strategisknivå

 Taktisknivå

BAKGRUND

En förutsättning för att möjliggöra upphandling av innovationer är en väl genomförd behovsanalys. Detta är något som lätt förbises, då man tror sig söka lösningen på ett specifikt problem och därför letar efter att upphandla en färdig lösning. Som illustrerats i exemplet med fallprevention, kan i själva verket en väl genomförd behovsanalys blottlägga helt andra bakomliggande orsaker till en viss problematik - och därmed synliggöra andra behov. Detta kan öppna för större möjligheter för innovationsupphandling, till exempel att upphandla utvecklingen av en ny, ännu inte färdigutvecklad tjänst som motsvarar de behov kartläggningen synliggjort. Det kan exempelvis visa sig att det krävs upphandling av fler olika lösningar som svarar mot olika delbehov.

Det är viktigt att i kartläggningsskedet ta hänsyn till hela organisationen. Det är ofta fler än ett verksamhetsområde som berörs, direkt eller indirekt av upphandlingen, på kort eller längre sikt. Bjud in till samtal med fler deltagare från samtliga av de identifierade berörda verksamheterna och tillfråga dem i processen, det kommer att löna sig för resultatet och utgör även en del av förankringsprocessen för en framtida ny lösning som ska implementeras i verksamheten. Detta avsnitt innehåller verktyg och metodstöd för en proaktiv och systematisk behovsanalys.

"I behovsanalysen undersöker och preciserar ni de behov som ligger till grund för upphandlingen. Behovsanalysen skapar en bild av vilka förutsättningar som finns och blir utgångspunkt för de krav, villkor och kriterier som ni formulerar i upphandlings-dokumentet. Den ger också en god grund för dialog med potentiella leverantörer och är ett stöd i upphandlingsfasen och under avtalstiden."

Upphandlingsmyndigheten om behovsanalys

Med stöd från

VINNOVA
Sveriges innovationsmyndighet

 **Energimyndigheten**

FORMAS 

Strategiska
innovations-
program

VERKTYG FÖR BEHOVSANALYS



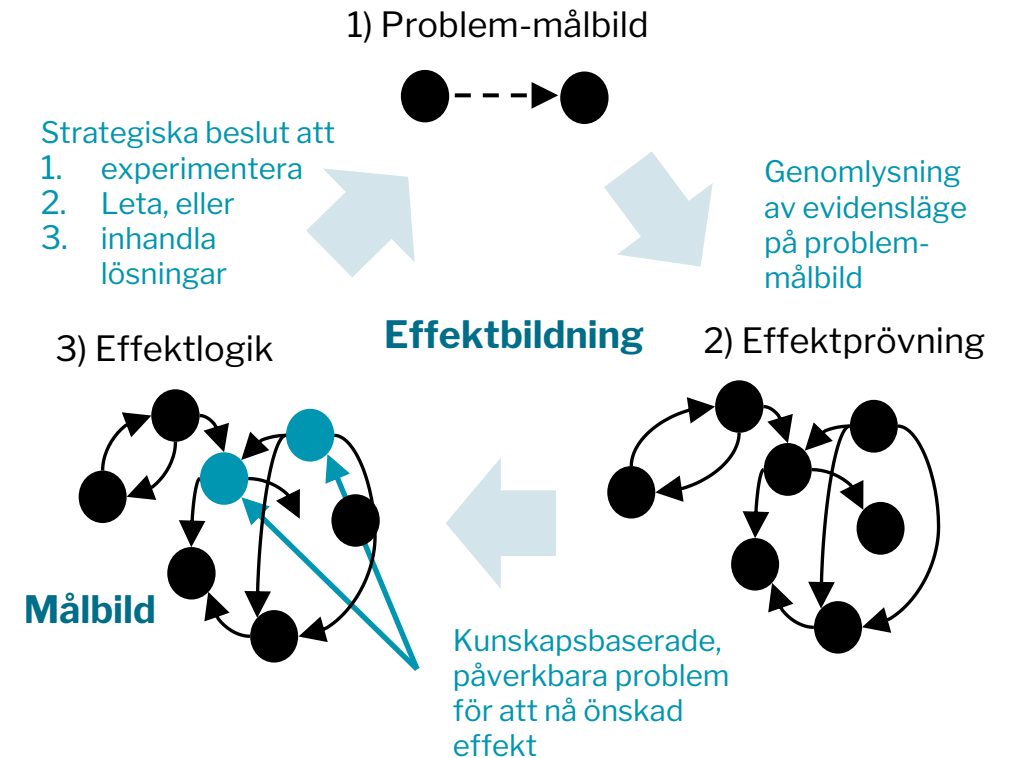
EFFEKTSTYRNING OCH ORGANISATIONENS EFFEKTBYGGNING

Hälso- och sjukvårdssektorn står inför en alltmer komplex och svåröverblickbar verklighet, där nyttiggörande och implementering av innovationer kan fylla en viktig funktion. Ledningen är ansvarig för att skapa förutsättningar för framgångsrik implementation av innovationsupphandling och upphandlade innovationer. Detta inkluderar en väl genomförd **behovsanalys**. Lyckad implementation innefattar även mandat och tydlig ansvarsfördelning från ledningen (roller och arbetsbeskrivning), kulturell mognad i organisationen, samt förankring hos nyckelaktörer för implementeringen, tillgängliggörande av resurser och förmåga som tillhör projektdirektivprocessen.

Ett **projektdirektiv med effektlogik** är ett verktyg för ledningen som kan säkerställa att satsningar är ändamålsenliga för måluppfyllnad. Det operativa ansvaret kan delegeras, exempelvis till en verksamhetsutvecklare. Hen rapporterar löpande till ledningen och arbetar nära nyckelaktörer i verksamheten, såsom ansvariga för förvaltning, implementering och drift, behovsägare och dess intressenter.

Under **fasen för behovsanalys** är det viktigt att **undvika lösningsförslag** - fokus i detta skede ska ligga på de förutsättningar som leder till att problemet uppstår. Detta kallas att *anta ett systemperspektiv*, en process som illustreras till höger. **Effektbyggnad** är organisering och verksamhetsutveckling för att öka organisationens kapabilitet att ta emot innovationer för den önskade värdehöjande insatsen. Arbetet handlar främst om att bygga strukturkapital (såsom organisering, arbetsroller, efterföljning, rutiner, beskrivningar, ansvarsfördelning etc.) samt att skapa ett ekosystem för måluppfyllnad. De huvudsakliga stegen från illustrationen till höger innebär att;

1. Rannsaka **problem-målbilden** genom att förstå de underliggande förutsättningar som skapar problem.
2. Samla och bryta ner värdebegrepp från organisationens målbild i beståndsdelar med hjälp av kunskaps- och/eller forskningsförankring.
3. Definiera ändamålsenliga aktiviteter och mätbara effekter för måluppfyllnad. Detta kallas för **effektlogik**.



Effektbyggnads-cirkeln handlar om att bygga strukturer för kollektiv kunskaps-uppbyggnad där offentliga aktörer utvecklar sin roll som utfallskrävande och driven beställare och behovsägare.

Mallar och arbetsmaterial för att ta fram projektdirektiv med tillhörande effektlogik finns på följande sidor.

NULÄGESANALYS NAMN

Både ledningens uppfattning på stabsnivå kring problem/målbild och beskrivning av nyckelaktörernas perspektiv är viktigt att notera. Intervjuer och rundabordssamtal kan vara ett bra sätt att börja. Majoriteten av tiden bör läggas på att kartlägga förutsättningar som skapar de problem som lyfts fram. Notera antaganden, obesvarade frågor, och följ upp vedertagna sanningar eller evidenspåståenden i de fall där referenser saknas.

Under dialogen kan olika verktyg användas för att skapa gemensam förståelse och etablera en gemensam begreppsvärld. Samhällsutmaningar som beskrivs i långsiktiga planer och strategiska dokument kan vara bra utgångspunkt för diskussioner.

Den målbild ni skapar gemensamt kan vara något som redan är beskrivet, och ofta används SMART:a mål. Det som brister är ofta en beskrivning av de förutsättningar som krävs för att uppnå målbilden, samt hur man kan mäta måluppfyllelsen. En bra utgångspunkt är därför är att fokusera på förutsättningarna för måluppfyllelse.

Notera att problem- och målbilder kan vara starkt anknutna till olika underliggande drivkrafter, som världsmodell, individuell värdegrund, politiska åsikter, och anekdotiska observationer som är ofta normstyrda.

Den ansvarige för nulägesanalysen (ofta en verksamhetsutvecklare) bör vara medveten om sina egna tankemönster och implicita antaganden för att inte ställa ledande frågor, och kunna öppna dialogen för att fånga deltagarnas perspektiv utan att lägga på filter och värderingar.

NULÄGE - PROBLEMBILD

Skriv ner problembilden från olika intressenters perspektiv och en lista på förutsättningar som upprätthåller nuläget så att problembilden uppstår utifrån kartläggning av:

- brukarbehov inom organisationen
- mottagarbehov av tjänster och produkter
- tekniska förutsättningar inom organisationen
- it-tekniska förutsättningar inom organisationen
- övriga relevanta förutsättningar (t.ex. arbetsrättsliga eller legala)

Prioritera därefter problembilder utifrån från påverkansgrad på följande områden (1-låg, 2-hög) och beskriv konsekvenser.

PROBLEMBILD	Strategisk	Operationell	Finansiell	Lagar/regler	Konsekvens

MÅLBILD

Syftet är att kartlägga förutsättningar för att uppnå ett utfall och INTE att ställa detaljerade krav på själva lösningen som kan likställas med en teknisk specifikation. Gör en koncis målbild som tar hänsyn till styr- strategidokument och där det är lämpligt kunskapsstyrning. Ta även hänsyn intressenternas olika perspektiv.

Under målbilden bör det finnas definierade **förutsättningar** för måluppfyllelse. Dessa bör kartläggas, dokumenteras och inte ställa detaljerade krav på själva lösningen. Exempel på förutsättningar;

- Budget
- Ansvar
- Nuvarande uppföljningssätt och indikatorer för måluppfyllelse
- It-tekniska förutsättningar (drift)
- Organisatoriska förutsättningar, resurssättning och förvaltning
- Tekniska (kompetens) förutsättningar
- Lag- och regelstyrda förutsättningar
- Arbetsmiljömässiga förutsättningar
- Fackliga förutsättningar

EFFEKT BILD: NAMN

Effektprövning används för att kontrollera målbildens och problembildens ändamålsenlighet, evidensläget för de påståenden som görs samt för att verifiera antaganden. I bästa fall använder man ett vedertagen ramverk och den teori som bäst bryter ner målbild och problembild i sina beståndsdelar, markerar dess kausalitet, korrelationer och indikatorer. Det kan även fungera att komplettera med eller luta sig helt mot erfarenhetsbaserade ramverk. I många fall finns det behov av evidensgenerering för de olika gap och effekt påstående som identifieras i denna process.

Effektprövning kan påvisa framför allt gap kring problem- och mål förståelse, samt ge bättre beskrivningar och begrepp för en enhetlig effektbild.

En effektlogik bör fyllas i inför varje projekt. Logikmodellen ska ses som ett levande material; troligtvis kommer det att behöva ändras över tid. Därför är det viktigt att kunna uppdatera modellen allt eftersom lärodomar dras.

För att möjliggöra mätning och uppföljning av insatsernas effekt vidareutvecklas den förenklade interventionslogiken med mätbara indikatorer kopplade till mål och resultat tillsammans med motsvarande datakällor. Sista kolumnen används för att identifiera och formulera antaganden och hot mot uppsatt effektlogik för att planera motåtgärder.

EFFEKT - EFFEKTPRÖVNING

Utifrån problem-målbild väljs de nyckelbegrepp/konstrukt som bäst definierar önskad effekt ut. Använd metaanalys och systemgranskning (System Review), litteratursökning, expertmyndigheternas kunskaps sammanställningar och organisationernas kunskapsstyrningsdokument för att botanisera djupare i begreppen och verifiera antaganden kring problem-målbild.



Begrepps validitet	Val av begrepp	Validering av konstrukt
Effekt	Antaganden och begrepp	Utfall
Teorier	Nyckelbegrepp och teoretiska kunskapsläget	Effektkartläggning enligt vald teori
Hypotes	Hur väl matchar teorierna observationer?	Effektlogik
Observationer	Organisering av data och observera mönster	Kausalitet och korrelationer
Data	Data organisation - mätningar och observat.	Data analys - Resultat och effekter

EFFEKTLOGIK

	Interventionslogik	Indikatorer	Datakällor/ Kunskapskälla	Antaganden/hot
Målbild	Vilka huvudsakliga värdeord och begrepp nämns i övergripande styrdokument och/eller vision som önskat läge eller vision? Bryt ner till en målbild med förutsättningar för måluppfyllelse. Vad förväntas satsningen uppnå på lång sikt?	Hur kan det mätas?	Vilken data kan användas som är tillgänglig?	Vilka antaganden är en förutsättning för att satsningens långsiktiga mål ska uppnås?
Resultat & utfall	Vilka resultat förväntas satsningen uppnå på kort sikt?	Hur kan det mätas?	Vilken data kan användas som är tillgänglig?	Vilka antaganden är en förutsättning för att satsningens långsiktiga mål ska uppnås?
Aktiviteter & processmått	Vilka aktiviteter ska genomföras i satsningen?	Hur mäts aktiviteternas genomförande och att målgruppen nås?	Vilken data kan användas som är tillgänglig?	Vilka antaganden är en förutsättning för att satsningens långsiktiga mål ska uppnås?
Resurser	Vilka resurser, verktyg och strukturer behövs för genomföra satsningens aktiviteter?	Hur kan det mätas?	Vilken data kan användas som är tillgänglig?	Vilka antaganden är en förutsättning för att satsningens långsiktiga mål ska uppnås?

MALL : PROJEKTDIREKTIV

Namn

Projektledare:
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) genomföra experiment 2) leta lösningar och 3) upphandla lösningar.

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



NULÄGE

PROBLEMBILD

(huvudförutsättningar som upprätthåller nuläget)

MÅLBILD

(vision och förutsättningar som skapar önskat läge)

EFFEKT

EFFEKTPRÖVNING

(Rotorsaker och/eller symptom)

EFFEKTLOGIK

OM

DÅ

Om projektet

Delprojektet Innovationsupphandling har inom ramen för det nationella utvecklingsprojektet [NUP Implementering](#) tagit fram verktyg i syfte att undanröja hinder och bättre tillrättalägga för innovationsupphandling inom området.

Arbetsgrupp har bestått av personer med bakgrund från regioner, forskningsinstitut, medicintekniska företag och innovationsbolag.

Projektleveransen innehåller bland annat metoder och kunskap om innovationsupphandling för beställare på strategisk, taktisk och operativ nivå.

Arbetsgrupp och kontakt

- Aslak Felin (Projektledare) RISE, aslak.felin@ri.se
- Josefin Julin, RISE
- Tomas Borgegård, Innovationsavdelningen Karolinska universitetssjukhuset
- Hilda Hellgren, Innovationsavdelningen Karolinska universitetssjukhuset
- Fred Kjellson, Innovation Skåne
- Magnus Wallengren, Innovation Skåne
- Erik Stenberg, Innovation Skåne
- Nils Sandberg, Region Västerbotten
- Tomas Gustavsson, Region Västerbotten

Med stöd från:

- Maria Öhman, Upphandlingsmyndigheten
- Sofie Munteanu, Johnson & Johnson
- Maria Jansdotter Hagerud, Region Uppsala