

# OMVÄRLDSANALYS

 Taktisk nivå

## BAKGRUND

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

Globalisering och ny teknik, liksom 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 kunna identifiera potentiella lösningar, aktörer, ny teknik samt nya eller förändrade arbetssätt.

Omvärldsbevakning innebär dialog med leverantörer som initieras av Request-for-Information. 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 vad företagen kan erbjuda, och å andra sidan ge en inblick i olika lösningars eventuella begränsningar, ger RFI även kunskap till organisationen som gör att den fortsatta processen blir så smidig som möjligt.

**”I PRINCIP ALL INNOVATION  
SOM ÄR MENAD FÖR  
OFFENTLIG SEKTOR  
KOMMER ATT INNEBÄRA  
UPPHANDLING”**

Vinnova

Med stöd från

**VINNOVA**  
Sveriges innovationsmyndighet

 **Energimyndigheten**

**FORMAS** 

Strategiska  
innovations-  
program

## RFI OCH HEARING

Omvärldsbevakning innebär dialog med leverantörer som initieras av Request-for-Information. Följande dokument har använts i tidigare RFI inom innovationsupphandling:

### **Behovs- och Samhällsutmaningsrapport**

Dokumentet ger ramarna, effekter och indikatorer för behoven och samhällsutmaningen man avser lösa. Fokus är på utfallen och viktigaste förutsättningar och det som driver problemet.

### **Request-for-Information frågeformulär**

RFI används för att identifiera vilka påvisbara effekter leverantören påstår att denne kan uppnå med dennes föreslagna eller befintliga lösning/ar.

### **Användarberättelser**

Dessa dokument används för att förklara hur en användare upplever problemen i verksamheten. Alternativt hur dennes vardag förbättras när problembilden är löst.

Exempel på dessa dokument [finns här](#) (resurs på engelska).

## VARFÖR RFI?

Request for information är ett verktyg för att få in mer information från potentiella leverantörer. Genom att göra RFI:n publik ökar möjligheterna att få fler svarande och att förbättra processen för fortsatt upphandling. Det ger en startsignal till företag att det är något på gång i den här regionen eller i Sverige. Vi får genom en RFI bättre inblick i marknaden och skapar bättre förutsättningar för en upphandling.

## EN BRA RFI

En bra RFI skapar intresse för förankring hos företag att vara med och lämna anbud men ger också organisationen vägval för upphandlingen. Den bör innehålla komponenter som ger möjlighet till olika typer av lösningar. Om den är för begränsande riskerar det att bidra till exkludering. Se till att RFI:n får spridning genom att nyttja verktyg som eAvrop, TED och andra digitala plattformar. Nyttja även nätverk och plattformar så som EEN och inkubatorer.

## HEARING

Ett sätt att fördjupa dialogen med intressanta företag som i en muntlig dialog ger möjligheter till förtydligande av frågeställningar. Detta görs i kombination med RFI.

## FORTSATT PROCESS

Information från Hearing och RFI sammanställs och paketeras i kommande upphandlingsunderlag. Upparbetat intresse från företagen ökar sannolikheten för ökat intresse och svarsfrekvens i kommande upphandling.

# UTMANINGAR MED ATT UTVECKLA UPPHANDLINGAR

## COPY & PASTE

Inte sällan börjar upphandlingsprocessen allt för sent. För att vinna tid använder man en lätt modifierad version av en tidigare utformad upphandling – det går fort men det blir kanske inte alltid en upphandling som går i takt med innovativa landvinningar och nya möjligheter för organisationen.

## KRAV OCH REGLER

Hälso- och sjukvården är omgärdade såväl av regelverk och ”stuprörsbudgetering”, ekonomiska ramar som gör att perspektivet kan bli att ett innovativt förhållningssätt i upphandlingen ibland förbises.

## TRYGGHET I DET BEFINTLIGA

Människor i allmänhet är inte så intresserade av förändringar, finns något som fungerar är det lätt att kravställningen blir mot lösningar som finns och fungerar. Osäkerheten är stor för förändring, den psykologiska faktorn är betydande för viljan att tänka på nya lösningar.

## UPPARBETAD ERFARENHET

Hög personalomsättning såväl i klinisk verksamhet som vid inköpsfunktioner gör att det är svårt att bygga upp en organisation som gör taktiska steg framåt vid sällsynta händelser, såsom vid en upphandlingsprocess.





# FÖRANKRA OCH UTMANA

## INVOLVERA OLIKA KOMPETENSER

För att ge olika perspektiv i den systematiska omvärldsbevakningen bör olika kompetenser och delar av verksamheten engageras i processen. Detta förfarande förankrar, öppnar upp för ett helhetsperspektiv och kan ge ett kunskapsunderlag med fler perspektiv. Nyttja nationella nätverk och kontakter som kan bidra till ökad förståelse och samordning.

## BUDGET

Säkerställ att budgetram finns för inköpet av produkt/tjänst. Budget behöver även tillsättas för att bedriva omvärldsbevakning, vilket ofta förbises. Budget för personal blir oftast inräknat, men inte andra merkostnader som konsult- eller resekostnader.

## FOKUS PÅ VÅRDBEHOV

Vid omvärldsbevakningen bör man om möjligt flytta fokus från enskilda produkter till medicinteknikens roll i en utvald vård- och logistikprocess. Använd verktyg för omvärldsbevakning såsom horisont och temaspaningar som identifierar trender och kopplingar till medicinsk teknik.

## UTMANA

Bygg förståelse för hur ett system kan byggas / har byggts. Identifiera vilka möjligheter som finns för att öka konkurrensutsättningen genom att öppna upp för fler leverantörer inom samma system.

# BEFINTLIG KONTRA NY POTENTIELL LEVERANTÖR

## NY LEVERANTÖR?

Ofta börjar processen med en upphandling i att det är en produkt, tjänst eller system som behöver bytas ut. Då blir första steget en genomgång av vad som funkar, vad skulle behövas för att möta det behov som den befintliga lösningen fyller. I det här steget görs en översyn och en dialog med befintlig leverantör.

## DIALOG

Har befintlig leverantör levererat under en längre period så har en relation skapats. Den kan utvecklas på olika sätt och inriktningen och viljan kan se olika ut. Om det visar sig att ett förlängningserbjudande inte känns så intressant kan det vara läge att tita på alternativ.

## VÄGVAL

I många fall är det enklaste att fortsätta med befintlig leverantör. Det är dock inte säkert att detta är den mest hållbara och bästa vägen för upphandlande organisation. Undersök och förstå alternativa lösningar på marknaden. Gör en initial SWOT analys för att besluta om tidigare vägval fortfarande gäller, eller om en djupare analys av marknaden behöver göras.

## FRAMÅT

När valet är gjort så inleds den aktiva fasen att titta på vad som finns på marknaden. För att etablera en dialog med potentiella leverantörer är ett viktigt verktyg, Request for Information, RFI. Förberedelsen är viktig för att rätt frågeställningar ska skickas ut skriftligt. Detta kompletteras med en Hearing med utvalda företag.

# STARTEN PÅ EN TVÅÅRIG PROCESS MED OMVÄRLDSBEVAKNING

Beslut tas om att planera inför ny upphandling

Grupp för omvärldsbevakning bildas under ledning av en processledare:

- Inköp
- Verksamhet
- IT
- Medicinsk teknik
- Innovationsstöd

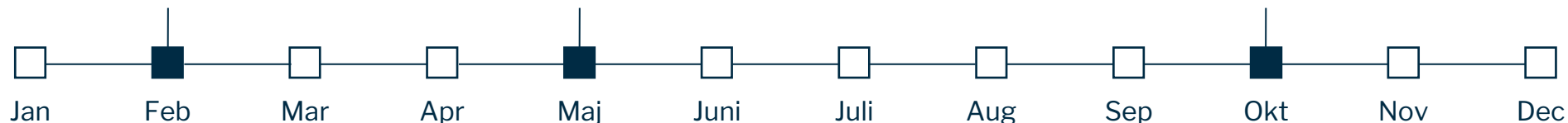
Insamlingsprocess:

- Sökning av olika lösningar
- Dialog med andra regioner samt samordning
- Besök vid mässor
- Kunskapsinhämtning i samband med besök hos sjukvårdshuvudmän
- Trend och horisontspaning

Sammanställning av kunskapsbild inom området:

- Tidigare upphandlingar
- Identifierat utvecklingsområden i insamlingsprocess

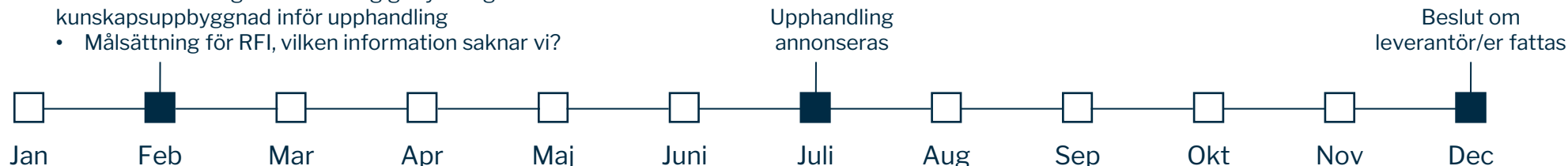
20XX



RFI Inklusive en ingående hearing ger ytterligare kunskapsuppbyggnad inför upphandling

- Målsättning för RFI, vilken information saknar vi?

20XY



# EXEMPEL PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR I OLIKA SKEDEN AV OMVÄRLDSBEVAKNINGSPROCESSEN 1/3

## UTMANING

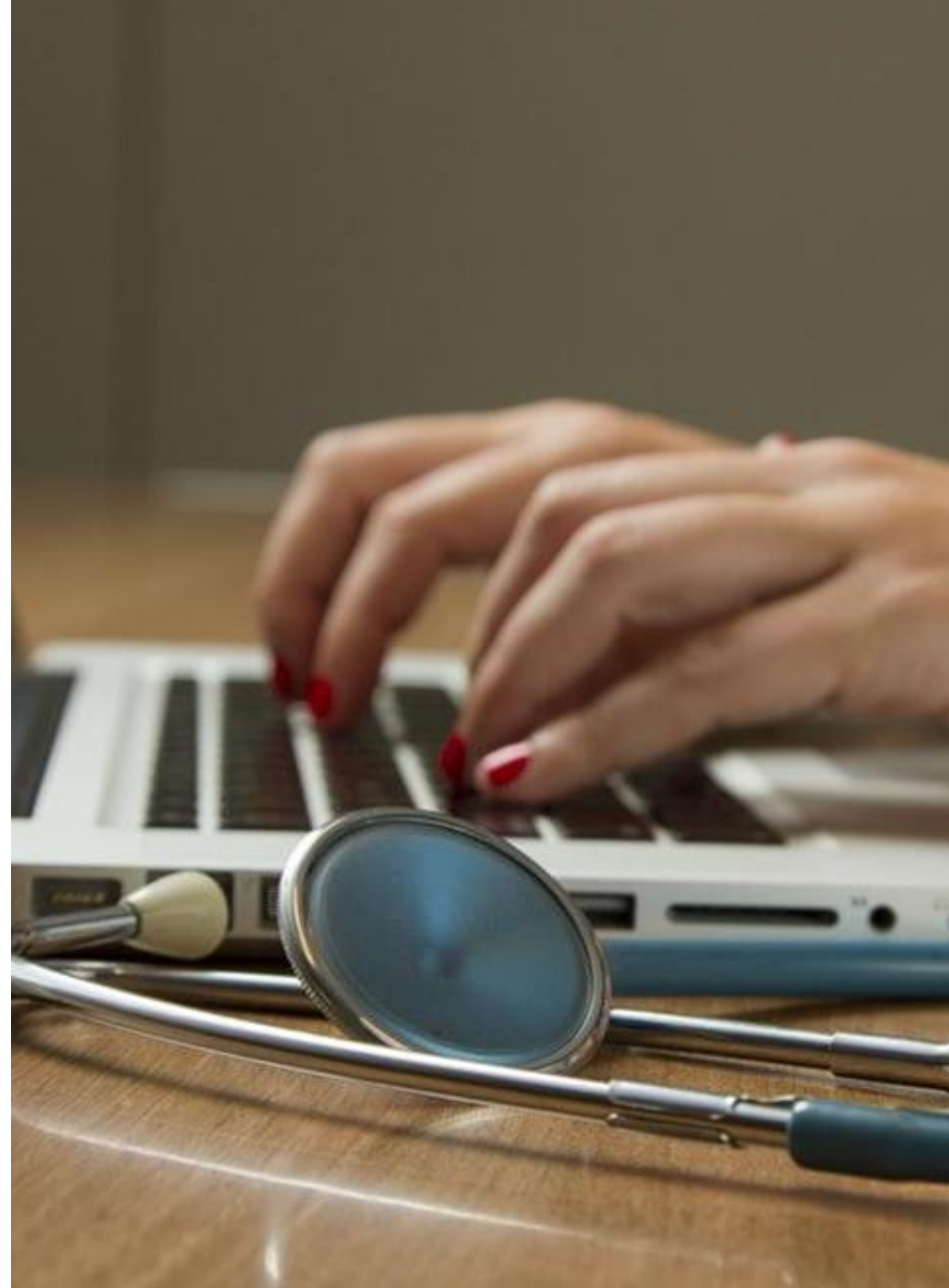
- Vilken utmaning behöver vi lösa?
- Har vi den optimala lösningen idag?
- Har regler eller lagstiftning förändrats som vi behöver ta hänsyn till?
- Vilka befintliga avtal finns? Tidsram? Ekonomi?

## FÖRANKRA OCH UTMANA

- Vilka kompetenser behöver vi för att kunna genomföra upphandlingen?
- Har vi tillgång till databaser, forskningsrapporter etc som beskriver kunskapsläget?
- Har trend eller horisontspaning genomförts inom området?
- Är behovet förankrat i verksamhet och ledning?
- Finns budget för inköpet?
- Hur är det förankrat, detta styr omfattningen av det fortsatta arbetet.
- Vilken budget finns för själva upphandlingsarbetet med omvärldsbevakning, RFI och hearing inräknat?
- Finns specifik budget för detta?

## BEHOVET

- Finns tillräcklig information för att göra en kravspecifikation?
- Vika tillkommande frågeställningar behöver vi få svar på?
- Har vi tillräcklig kunskap om potentiella leverantörer?

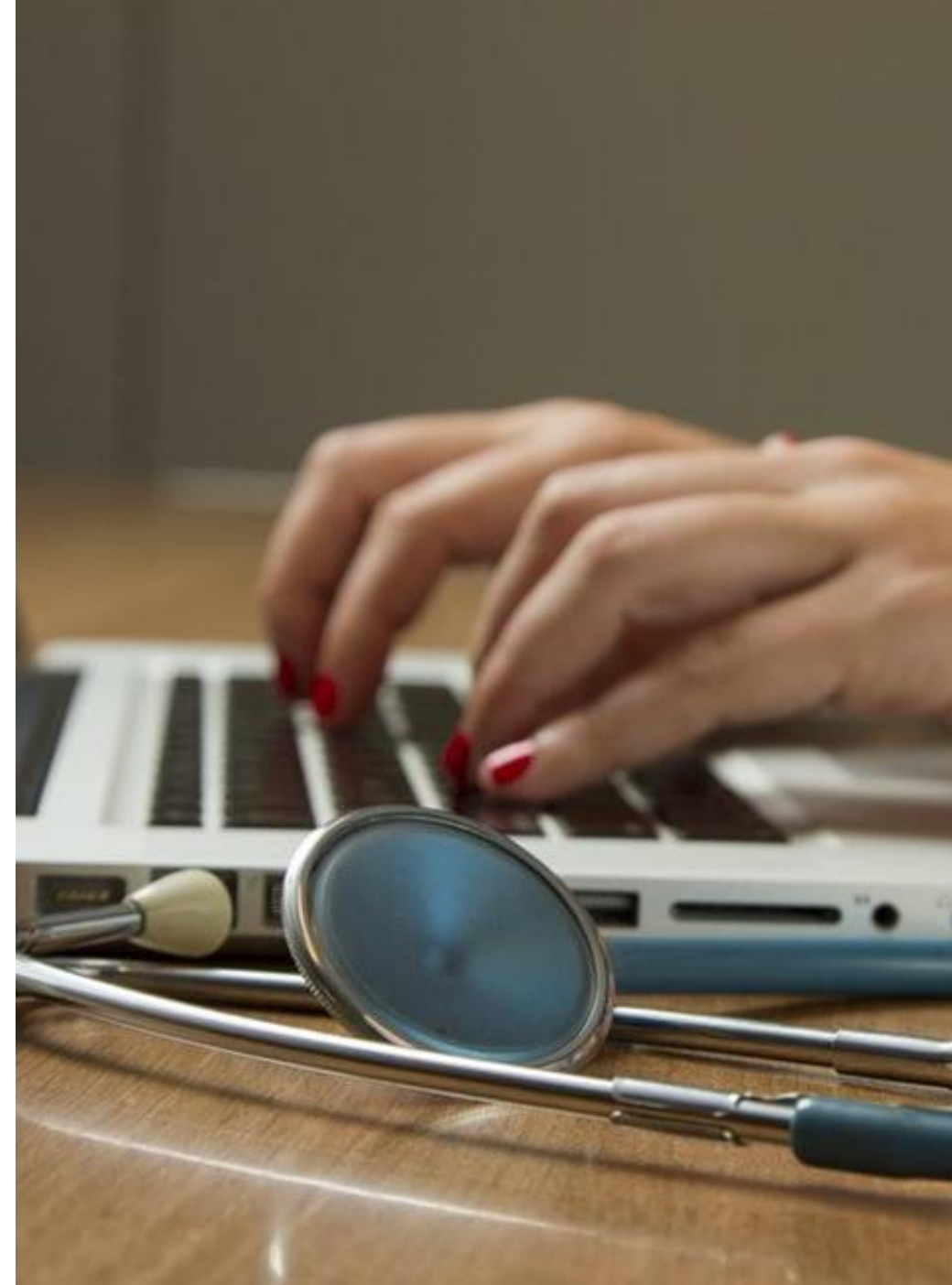




# EXEMPEL PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR I OLIKA SKEDEN AV OMVÄRLDSBEVAKNINGSPROCESSEN 2/3

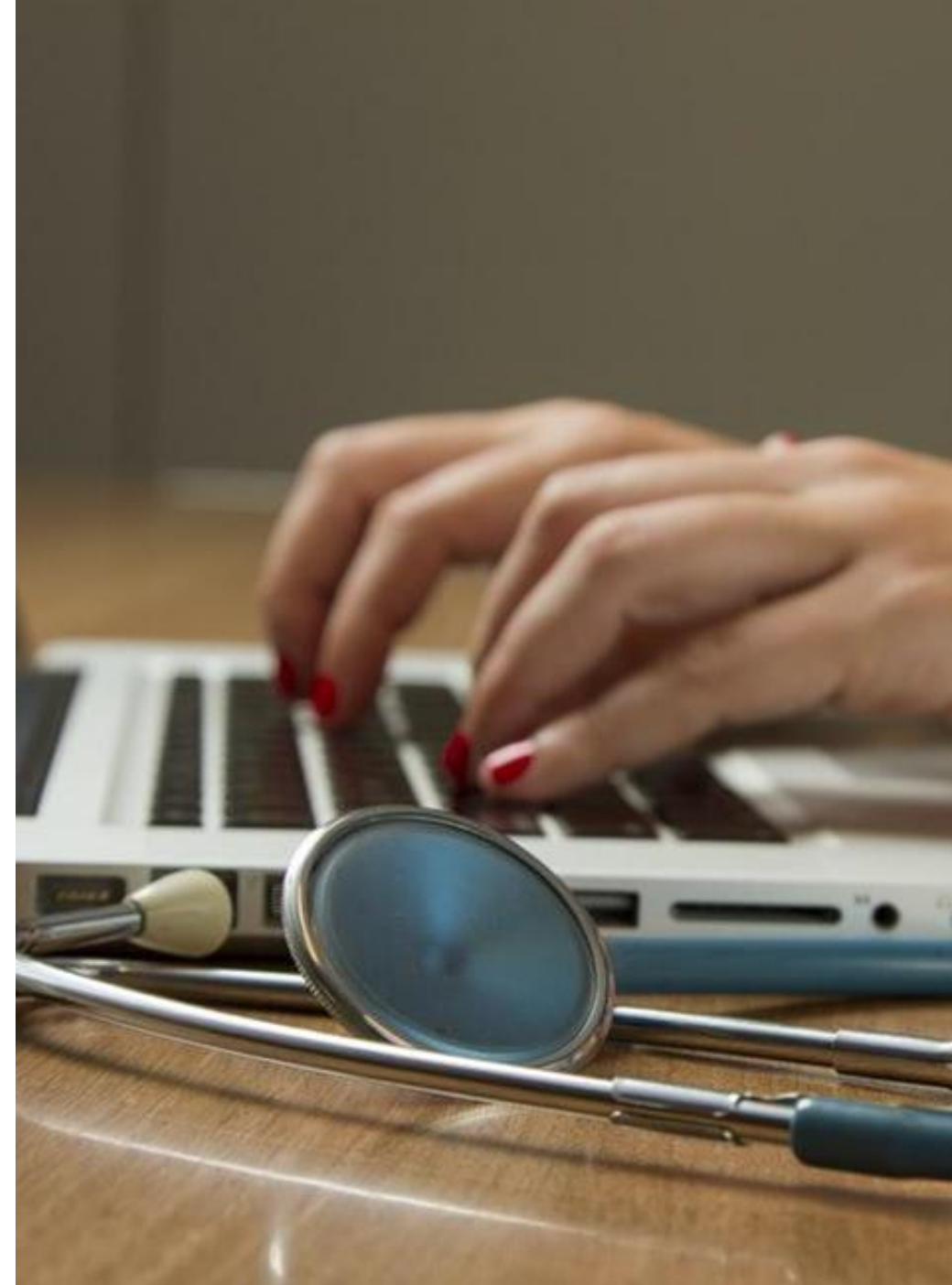
## RFI OCH HEARING

- Vilken kapacitet har leverantören?
- Vilka tekniska förutsättningar och lösningar bygger produkt och tjänst på?
- Hur ser integrationen ut med annan utrustning, symbios mellan tekniska flöden, komponenter och integrationer?
- Hur överförs information internt och externt?
- Finns funktionalitet som tolkar insamlade data, analyser och därefter ger beslutsstöd till vårdpersonal?
- Vilken modell för partnerskap och utveckling har ni?



## EXEMPEL PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR I OLIKA SKEDEN AV OMVÄRLDSBEVAKNINGSPROCESSEN 3/3

- För liknande system: delades upphandlingen upp i olika områden?
- Hur ser Upphandlingsprocessen ut för denna typ av system?
- Vilka underleverantörer finns?
- Hur skulle systemet kunna delas upp; skalning, nivåer, områden?
- Service: Vad kan outsourcas som Tjänst?
- Hur ser partnerskapet med leverantören ut; utveckling, förvaltning m.m.?
- Hur bibehålls en obruten kedja (vårdflöde); pre- per- posthospitalt?
- Hur kan systemet stödja mobila arbetssätt; tekniska förutsättningar och lösningar?
- Hur ser framtidens Arbetssätt ut?
- Hur ser utrustningssamverkan mellan sjukhus inom sjukvårdsregionen eller nationellt ut?
- Hur är Interaktionen mellan användare och teknik?
- Hur ser Infrastrukturen ut, redundans?
- Hur överförs (skickas/tas emot) information externt/internt?
- Hur ser integrationen ut med annan utrustning, symbios mellan tekniska flöden; komponenter, integrationer?
- Finns funktionalitet som tolkar insamlade data, analyser och därefter ger Beslutsstöd till vårdpersonalen? AI?



## 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](mailto: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