



# Arbeta med nyttoanalys i hälso- och sjukvård

i Region Kalmar län

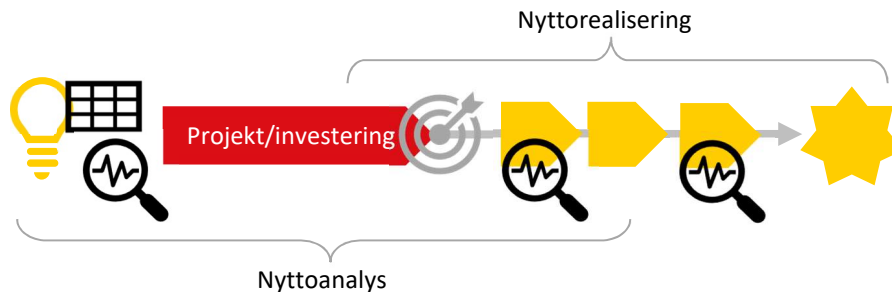
Varje dag lite bättre  
- kraften hos många!

Detta dokument beskriver ett arbetssätt och verktyg för att genomföra nyttoanalys i hälso- och sjukvård, som har utvecklats av en arbetsgrupp inom Region Kalmar län (se Bilaga A).

I denna nyttoanalys ingår att identifiera och beskriva förväntade nyttor samt att mäta och följa upp om nyttorna har uppnåtts. Arbetssättet och verktyget är anpassat för hälso- och sjukvård, men med undantag av vissa delar (nyttoskalan) går den att tillämpa även inom andra verksamhetsområden. Nyttorealiserings ingår däremot inte.

## Vad är nyttoanalys?

I detta dokument presenteras ett verktyg för **nyttoanalys**. I nyttoanalys ingår att identifiera och beskriva nyttor, planera för hur nyttorna ska mätas, mäta nuläget och eventuellt också följa upp och mäta utfallet. Hur detta ska göras kommer att beskrivas i avsnittet *Arbetssätt för nyttoanalys*.



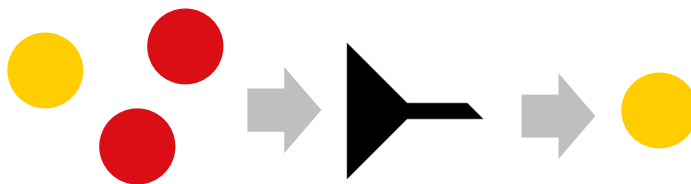
Nyttoanalysen görs före, under och eventuellt efter genomförandet av ett projekt eller annan investering, vilket kommer att beskrivas noggrannare i avsnittet *När ska vi göra nyttoanalys*. Nyttorna uppstår inte alltid av sig själva som en konsekvens av investeringen, utan det krävs ett antal andra insatser för hemtagning av nyttan, s k nyttorealisering.

## Varför ska vi göra nyttoanalys?

Hälso- och sjukvården står inför förändrade förutsättningar med ökade behov och krav på vård samtidigt som det råder brist på vårdpersonal och vi behöver mer än någonsin hushålla med resurserna. Som skattefinansierad verksamhet har vi en skyldighet gentemot våra skattebetalare att visa på att de får avkastning på sina investeringar.



Vi behöver säkra att alla investeringar vi gör ligger i linje med våra verksamhetsmål, så att vi får en **målstyrning**.



Med knappa resurser kan vi inte genomföra alla förändringar, utan vi behöver bra beslutsunderlag för att kunna göra **prioriteringar**. Där utgör nytta en del av underlaget tillsammans med kostnader, angelägenhet och genomförbarhet.

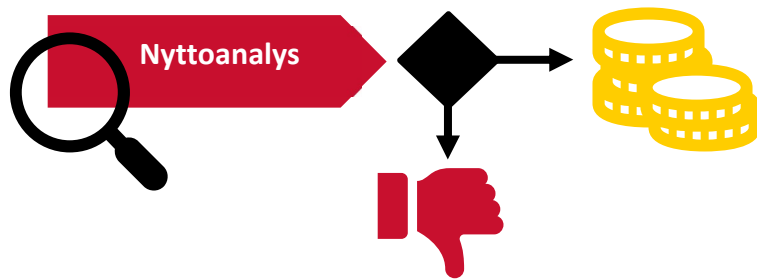


Målstyrning och prioritering handlar om att göra rätt saker. De saker vi gör behöver vi också göra på rätt sätt. Vi behöver verktyg för **förändringsledning och uppföljning av resultat och effekter**.

## När ska vi göra nyttoanalys?

Nyttoanalys bör göras för alla större **investeringar**. Det kan vara både **inköp** (t ex en ny röntgenmaskin eller nya sjukvårdskläder) och **projekt** (t ex utveckling och införande av IT, verksamhetsutveckling och byggnation).

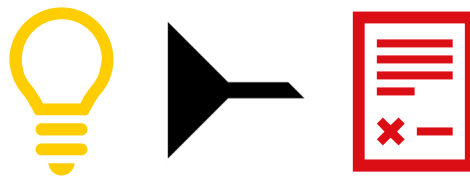
Nyttoanalysens omfattning bör stå i proportion till investeringens storlek, komplexitet och behov. Den kan också göras olika omfattande beroende på när den görs. Verktöget för nyttoanalys finns i två olika varianter – en enklare och en fullständig.



Nyttoanalys görs **inför** och ligger till grund för **beslutet** om investeringen. Vid ett mindre inköp sker beslutet kanske oftast vid ett enskilt tillfälle, medan för större inköp eller projekt sker beslutet i flera steg. Nyttoanalysen ger argument till varför den här investeringen ska göras i förhållande till alla andra investeringar.



I Region Kalmar län jobbar vi med projekt enligt modellen ProjektIL (som också används i andra regioner). En projektidé ligger till grund för det första beslutet (BP0) om att gå vidare med idén och formulera ett projektdirektiv. I detta skede kan det räcka med en enklare nyttoanalys och på en inte så detaljerad nivå.



Baserat på projektdirektivet fattas beslut om att gå vidare med projektplanering (BP1). Projektplaneringen dokumenteras i en projektplan och baserat på denna fattas beslut om att gå vidare och genomföra projektet (BP2). I projektplanen anges projektets effektmål med hänvisning till kostnads- och nyttokalkyl. I denna fas kan den fullständiga versionen av verktyget för nyttoanalys användas. När projektet pågår används nyttoanalysen t ex om det pågår resursbrist blir aktuellt att pausa eller avsluta projekt eller inom projektet vid behov av att välja bort leverabler.

## Vem ska göra nyttoanalys?

För att göra nyttoanalys behövs kunskap i hur man gör (metodkunskap) och kunskap om det som ska köpas in eller levereras av ett projekt och hur det ska användas i en verksamhet.



Vem som helst i Region Kalmar län kan komma med en idé om ett inköp, eller projekt. Idén beskrivs och lämnas in (olika mottagare beroende på typ) av den som har idén eller någon annan som hjälper till, t ex en verksamhetschef eller en verksamhetsutvecklare och ska innehålla beskrivning av de nyttor som idén förväntas bidra till.



Om det gäller ett projekt formulerar en beställare ett projektdirektiv, som ska innehålla beskrivning av nyttor (effektmål) utifrån en godkänd idé. Beställare av ett projekt kan vara en verksamhetschef eller någon annan som företräder verksamheten, t ex när det gäller IT kan det vara objektledare eller objektägare i förvaltningsobjekten.

Projektledaren ansvarar för att dokumentera projektplanen i vilket det också ingår formulering av effektmål (nyttor), vilka bör komma från beställaren och bygga på de nyttor som beskrivits i direktivet.

Att ansvara för att nyttor beskrivs i idébeskrivning, projektdirektiv och projektplan är inte det samma som att det är dessa personer som ska genomföra nyttoanalysen, då det kan vara andra som besitter den kunskap som behövs. Projektkontoret, verksamhetsutvecklare, förändringsledare och verksamhetsrepresentanter kan då vara behjälpliga i att utföra nyttoanalysen.

Beställaren av projekt ansvarar för hemtagningen av nyttan och uppföljningen. Däremot kan lämpligen en verksamhetsutvecklare vara den som har kunskapen för att utföra mätningarna före och efter insatsen.

## Vad är en nytta?

För att kunna identifiera och beskriva nyttor behöver vi veta vad en nytta är. En nytta är en (effekt av en) **förändring** som uppfattas som **positiv** (ger ett värde) av en eller flera målgrupper (s k intressenter).



Att det är positivt innebär exempelvis att förändringen leder till att det blir bättre, går snabbare eller blir billigare.



Det är dock inte nödvändigtvis så att alla målgrupper kommer att uppfatta det som positivt, utan förändringen kan innebära att det blir negativt för vissa målgrupper också. Exempelvis i omställningen till en nära vård blir det mindre arbetsuppgifter på slutenvårdskliniken men fler arbetsuppgifter på hälsocentralen.



Vanliga **målgrupper** för nyttor i hälso- och sjukvård är patienter, anhöriga, vårdpersonal, hälso- och sjukvårdsorganisationen (den egna enheten eller en annan enhet), annan organisation eller myndighet, invånare eller samhället.



En nytta är alltid mätbar. Man delar in nyttor i **ekonomiska** nyttor och **kvalitativa** eller **svårvärderade** nyttor. Ekonomiska nyttor mäts i kronor och ören (eller andra valutor). Det finns nyttor som mäts med andra enheter, men som enkelt kan omvandlas till ekonomisk nytta, t ex arbetstid (något man dock bör göra med försiktighet). Kvalitativa nyttor är som det låter svårare att värdera. De mäts i olika typer av enheter och det kan ibland behövas lite kreativitet för att hitta hur man ska mäta dessa.



En nytta kan vara direkt eller indirekt. Produkten eller tjänsten vi får vid ett inköp, respektive det som levereras från ett projekt är ett **resultat**. Av ett resultat kan man få (eller inte få) en viss **effekt**. Nyttor som uppstår i nära tid efter resultaten och tydligt kan kopplas till det kallas för **direkta** nyttor. Ibland kan det ta lite längre tid för nyttor att uppstå och det kan behövas även andra förändringar för att de ska göra detta, vilket är de **indirekta** nyttorna.



Det kan krävas en viss användning eller konsumtion av resultatet för att nyttorna ska uppstå. Det räcker t ex inte med att vi har en tallrik med mat, utan vi måste äta den för att det ska uppstå en effekt att vi blir mätta. Ibland är relationen mellan konsumtion och nytta binär och ibland ökar nyttan ju mer man konsumerar.



Nyttan bidrar till ett eller flera verksamhetsmål. Om nyttorna av ett projekt eller inköp inte bidrar till verksamhetsnyttorna är det en indikation om att vi inte bör göra denna investering. Det handlar om målstyrningen.



Vid en nyttoanalys kan man beräkna **nettonyttan**, vilket är nyttorna minus kostnaderna. Detta är enkelt om nyttorna är ekonomiska, men svårare om de är kvalitativa. En **kostnad** ses ofta som ekonomisk, men det kan även finnas kvalitativa kostnader. Vid en förändring kan tillgängligheten öka för en målgrupp medan för en annan grupp minskar tillgängligheten.

## Arbetsätt vid nyttoanalys

När man följer dessa steg i arbetsättet får man fram underlaget att fylla i tabellen i verktyget för nyttoanalys (den fullständiga versionen). För att fylla i den förenklade versionen kan det räcka med steg 1-3 och 5.

Arbetsättet består av stegen:

1. Identifiera nyttor
2. Kategorisera nyttor
3. Koppla till verksamhetsmål och målgrupp
4. Planera mätningar
5. Vikta på nyttoskalan
6. Beräkna kostnader
7. Mät utfall

### 1. Identifiera nyttor

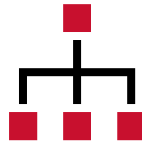
Första steget är att identifiera nyttorna, d v s hitta dem. Det är de nyttor som vi förväntar oss som en effekt av den planerade investeringen. Det ingår också att beskriva nyttorna. Ett sätt att identifiera nyttor är att samla så många olika intressenter som möjligt och genomföra en workshop, där man tillsammans "brainstormar" fram så många nyttor man kan komma på. Andra sätt kan vara att intervjua intressenterna och att studera olika typer av dokument.

Före detta kan man därmed behöva göra en intressentanalys för att kartlägga vilka intressenterna är. Annars kan det vara bra att bara tänka på att man får med personer med olika perspektiv eller synvinklar.





Hur många nyttor man bör ta fram skiljer sig åt mellan olika investeringar beroende dess storlek och komplexitet. Man kan beskriva generella nyttor för en t ex en viss produkt eller mer specifika kopplade till en viss verksamhet.



Nyttor kan beskrivas på olika nivåer och med olika konkret detaljering. I en idébeskrivning och ett projektdirektiv kan det räcka med att beskriva nyttor på en högre nivå, t ex ökad patientsäkerhet. I projektplanen ska det formuleras effektmål (som kan motsvara en nytta eller en del av en nytta), vilka ska vara SMARTa, d v s specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. I en nyttoanalys som görs i detta skede bör nyttorna formuleras på en så konkret nivå att de är mätbara. Jämför nyttan ökad vårdkvalitet med minskat antal anmälningar till lex Maria.



Det första identifieringen och beskrivningen av nyttor behöver inte bli helt rätt. När man går vidare i kommande steg i nyttoanalysen kan det hända att man delar upp, lägger ihop, lägger till eller tar bort nyttor. Med tiden kan det också hända att man lägger till eller tar bort nyttor eller att nyttor som först formulerats på en högre nivå formuleras om så att de blir mer konkreta.

## 2. Kategorisera nyttor

Nästa steg är att kategorisera nyttorna i om de är ekonomiska eller kvalitativa och om de är direkta eller indirekta. Detta spelar roll för hur vi sedan kan mäta nyttorna. Ibland kan det vara svårt att avgöra om nyttorna är det ena eller det andra och det kan vara så att det kan vara lite både och, t ex en kvalitativ nytta som går att räkna om till kvalitativ.



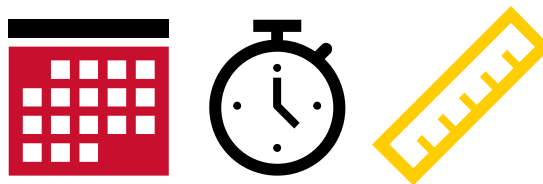
### 3. Koppla till verksamhetsmål och effektmottagare

Sedan kopplas varje nytta till verksamhetsmål och målgrupp. I Region Kalmar län finner du verksamhetsmålen på olika nivåer i verksamhetsplanerna i Stratsys. Det kan vara en eller flera målgrupper som är effektmottagare.



### 4. Planera mätningar

Att planera för hur nyttan ska mätas kan vara lite klurigt och kräva lite kreativitet. Det tar tid att göra egna mätningar, så det är bra om det går att använda siffror från olika mätningar som redan görs. Exempel på några sådana mätningar är nationell patientenkät (där det går att få fram siffror ner på enhetsnivå) och medarbetarenkät i Region Kalmar län. Andra siffror kan gå att få fram ur olika system, t ex Cosmic och Heroma.



I annat fall får man planera för att göra egna mätningar. Det finns en massa olika sätt att mäta olika saker och i olika enheter. Att tänka på är att man just mäter olika saker. Med en enkät kan man t ex mäta vad personer upplever eller tycker. Med en timer kan man mäta tid. Man kan fråga personer i enkäter om tid, men resultatet blir då upplevd tid medan med en timer får man faktisk tid, men det kan ju vara så att det är den upplevda tiden man vill veta. Det gäller på att tänka så att man verkligen mäter det man avser att mäta.

För indirekta nyttor kan det vara flera olika saker som samverkar och bidrar till utfallet av nyttan. Det kan vara mer eller mindre tydligt vad som bidrar till nyttoeffekten, d v s den mätning vi gör kan vara mer eller mindre säker. Även om det råder stor osäkerhet i mätningen kan det vara bättre att ha något resultat att utgå ifrån vid ett beslutsfattande än inget alls. Graden av osäkerhet i mätningen eller nyttohemtagningen kan beskrivas i nyttokalkylen.

## 5. Vikta på nyttoskalan

När det gäller ekonomiska nyttor som mäts i kronor och ören går det att jämföra mellan nyttor inom i ett projekt eller mellan projekt. I en del andra nyttoanalyser jobbar man med att omvandla kvalitativa nyttor till pengar. I det här verktyget har vi istället lagt in en nytto-skala, som man viktar nyttorna på för att kunna jämföra dem.



Det görs en bedömning av varje nytta om den gör ingen, liten, måttlig eller stor skillnad inom varje av de respektive områdena vårdsäkerhet, vårdkvalitet, patientfokus och arbetsmiljö. Bedömningen blir subjektiv och görs därmed lämpligen av en grupp med flera olika intressenter. Varje nytta får då ett värde mellan 0 och 100. För jämförelse mellan projekt kan man göra på lite olika sätt – t ex jämföra totalsumman, medelvärde eller medianvärde.

Nyttoskalan är anpassad till hälso- och sjukvård, men utöver denna är arbetssättet och verktyget för nyttoanalys tillämpligt inom regionens andra verksamhetsområden också.

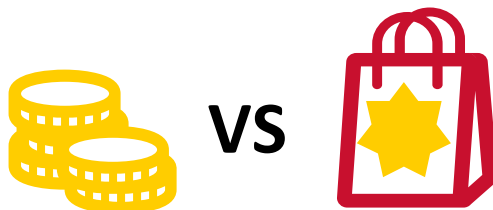
## 6. Beräkna kostnader

Identifiera samtliga förväntade kostnader för inköpet eller projektet och för in dessa i Excel-kalkylen.

Kostnaderna är vanligtvis någon typ av investering, interna personalkostnader under införandeprojektet, andra externa kostnader under införandet, löpande interna och externa kostnader under hela livslängden på det som avses, samt intäkter eller effektiviseringsvinster (ekonomiska nyttor) internt och externt under hela livslängden.

Hjälp med detta kan behövas av verksamhetens ekonom.

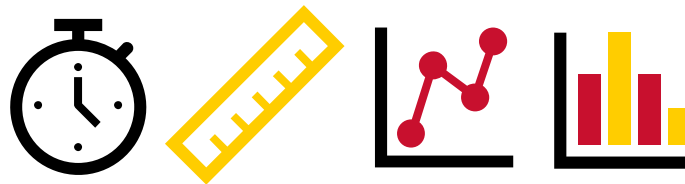
Kostnaderna kan delas upp i fasta och rörliga kostnader. Exempel på kostnader i ett IT-projekt är hårdvara, licenser för mjukvara, utveckling, konfiguration, utbildning och arbetskostnader. Att tänka på är också att ta med uppstartskostnader, t ex att ett nytt arbetssätt kan göra att det i början tar längre tid att utföra arbetet (s k produktionsbortfall).



I den mån det finns ekonomiska nyttor läggs även dessa in i kalkylen, som är en traditionell kostnads- och nyttoanalys med nuvärdesberäkning över 5 år, eller den beräknade livslängden, vilket visar återbetalningen av investeringen. Försiktighet bör vidtas när det gäller ekonomiska nyttor, så att det verkligen finns möjlighet att realisera dessa som ekonomiska besparingar. Om vi exempelvis vid en tidsbesparing i en verksamhet väljer att lägga den vunna tiden på att göra andra saker har vi inte gjort någon ekonomisk besparing, det är först när vi omvandlar sparad tid till att ta in mindre personal som det blir en besparing. Det handlar om förväntade nyttor, som är mer eller mindre kvalificerade gissningar. Lämpligt kan vara att göra en kalkyl för flera olika scenarier av utfall för de ekonomiska nyttorna, t ex låg, medel och hög.

## 7. Mät utfall

För att ha något att jämföra utfallet med behövs ett utgångsvärde före förändringen, ett så kallat nuvärde eller "baseline". Om man ska kunna mäta innan förändringen är det viktigt att planera för det och göra nyttoanalys i tid. Ibland har man missat möjligheten och då kan det ibland vara möjligt att ta reda på ett historiskt nuvärde. Om det inte är möjligt att mäta, kan man behöva göra en uppskattning av ett utgångsvärde. Det är så klart inte lika säkert som ett mätt nuvärde.



När det gäller tidpunkt för mätning av utfall gäller det att ta hänsyn till om det är en direkt eller indirekt nytta. Efter genomförandet av en förändring har man oftast en inledande period innan de nya rutinerna har satt sig, personal kanske behöver lära sig ett nytt verktyg. Då kan det ta längre tid, istället för att man sparar tid, d v s först blir det lite sämre innan det blir bättre. Då är det ju viktigt att inte mäta för tidigt. För indirekta nyttor kan det dröja längre tid innan man kan mäta utfallet. Kanske man mäter utfallet vid flera tillfällen.

## Referenser

Cadle et al (2010) Business Analysis Techniques – 72 Essential Tools for Success, BCS

Dahlgren, L-E, Lundgren, G & Stigberg, L (2003) Öka nyttan av IT! – Att skapa och värdera nytta i verksamheten med hjälp av PENG, Ekerlids Förlag.

E-delegationen (2014) Vägledning i Nyttorealiserings Version 2.0

Hubbard (2014) How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business, John Wiley & Sons

Lapointe et al (2011) The IT productivity paradox in health: A stakeholder's perspective, International Journal of Medical Informatics, 80, 102-115.

Lundberg (2009) IT och Affärsnytta – Konsten att lyckas med investeringar i IT, Studentlitteratur

## Bilaga A – Utveckling av arbetssätt och verktyg för nyttoanalys i Region Kalmar län

Detta arbetssätt och verktyg för nyttoanalys i Region Kalmar län är resultatet av ett uppdrag från regionledningen 2018. Resultatet är godkänt och fastställt som arbetssätt av Strategisk styrgrupp eHälsa mars 2019.

### Deltagare i utvecklingsarbetet:

Hanna Broberg Danielsson Projektledare (Lektor i Informatik LNU)	Jan Hägersand Ekonomichef IT	Helena Modin Verksamhetsutvecklare (LSK)
Eva Järholm IT-strateg	Mårten Lundgren Projektledare/Teamledare	Anna Bjuringer Student, Företagsekonomi, LNU
David Lindahl IT-arkitekt	Lollo Olausson Verksamhetsutvecklare (Stab)	Sara Johansson Student, Företagsekonomi, LNU

## Genomförande

Utvecklingsarbetet inleddes av ett examensarbete i Företagsekonomi. I examensarbetet studerades befintliga metoder och modeller för nyttoanalys, såsom Cost-benefit, PENG och en modell från ESV. Studenterna intervjuade också olika intresser inom Region Kalmar län och utvecklade ett verktyg för nyttoanalys anpassat för vår verksamhet.

Det gjordes också en workshop med samtliga ekonomer inom Region Kalmar län.

Sedan studerades Cost-benefit, PENG, ESVs modell djupare samt ytterligare en modell fem-modellen och metodik för mätning. Med detta vidareutvecklades verktyget för nyttoanalys och ett arbetssätt togs fram samtidigt som verktyget och arbetssättet testades i ett projekt (Cosmic Nova – Utökad pilot). Det lades också till en del för kostnader och ekonomiska nyttor.

För att kunna uppskatta nyttor av Cosmic Nova med PENG utvecklades en nyttoskala inom Cosmic kundgrupp. Denna nyttoskala anpassades och lades in i verktyget för nyttoanalys.

Verktyget och arbetssättet för nyttoanalys har sedan validerats genom att användas i flera projekt i Region Kalmar län. Verktyget och arbetssättet har presenterats på VITALIS 2019 och finns publicerat på Dela Digitalt.

Den version av verktyget och arbetssättet för nyttoanalys som nu släpps är version 1.0 (d v s en första utgåva). När verktyget och arbetssättet börjar användas i bred skala inom flera områden finns möjligheter till vidareutveckling och erfarenheter, synpunkter och förslag mottages med uppskattning.