

Velfærdsteknologi

Værktøjskasse



Nordens
velfærdscenter

PROJECT: Connect – Collecting Nordic Best Practice Within Welfare Technology

CONNECT

Published by
Nordic Welfare Centre

Project Manager: Dennis C Søndergaard
Author: Dennis C Søndergaard
Responsible publisher: Ewa Persson Göransson
Graphic design: Idermark & Lagerwall Reklam AB
ISBN: 978-91-88213-21-1

Nordic Welfare Centre
Box 1073, SE-101 39 Stockholm
Visiting address: Drottninggatan 30
Phone: +46 8 545 536 00
info@nordicwelfare.org

Nordic Welfare Centre
c/o Institutet för hälsa och välfärd
PB 30, FI-00271 Helsingfors
Visiting address: Mannerheimsvägen 168 B
Phone: +358 20 741 08 80

The report can be requested in printed format or be downloaded from www.nordicwelfare.org

Indhold

Forord.....	5
Baggrund	6
Metode og tilgang.....	8
Introduktion af processen og værktøjskassen	11
Steg 1: Vision	13
Steg 2: Strategi.....	19
Steg 3: Kommunikationsplan.....	25
Steg 4: Behovsanalyse	31
Steg 5: Markedsscreening.....	37
Steg 6: Evalueringsmodel	43
Steg 7: Indkøbsplan	49
Steg 8: Implementeringsmodel	55
Steg 9: Effktovervågning.....	63
Referenceliste	69



Forord

Velfærdsteknologi har fyldt stadig mere både politisk og mediemæssigt over de sidste fem til syv år, men på trods af den store interesse og den stigende hype er der måske ikke helt blevet implementeret så mange ny løsninger som man kunne have forventet. De mere end 1200 nordiske kommuner har haft svært ved at forvandle interesse og projekter til implementerede løsninger og en ny innovativ hverdag for personale og borgere.

Denne publikation, og CONNECT projektet som helhed, adresserer nogle af de problemer de nordiske kommuner møder i deres arbejde med velfærdsteknologi: Hvordan slår vi mere kapital af vores projekter? Hvordan sikrer vi at den viden vi opsamler bliver integreret i den kommunale organisation? Hvordan bliver vi bedre til at dele vores viden og erfaringer, fremfor at tro at vi hver i sær skal genopfinde den dybe tallerken? Hvordan styrker vi det fællesnordiske marked for velfærdsteknologi? Hvordan sikrer vi personalet ser teknologi som en medspiller? Spørgsmålene er mange og komplicerede. CONNECT samler disse tråde og skabe den første komplette Nordiske værktøjskasse til hvordan kommuner bedst muligt kan arbejde med velfærdsteknologi.

Men, værktøjskassen er ikke blot eksperters formaninger, den bygger på praktiske erfaringer og kommunal "best practice", den er således skabt af ti af Nordens førende kommuner på velfærdsteknologiområdet i samarbejde med en række nationale myndigheder.

Nordens velfærdscenter håber at denne publikation og denne værktøjskasse kan være med til både at fremme indsatsen med velfærdsteknologi i de respektive lande, men ligeledes fremme samarbejdet på tværs af landegrænserne i Norden.

Vi håber i finder både værktøj og publikationen nyttig.

Rigtig god læsning.



Ewa Persson-Göransson

Direktør
Nordens velfærdscenter

Baggrund

CONNECT-projektet er tænkt til og finansieret af et særligt program under Nordisk Minister-råd kaldet "Holdbar Nordisk Velfærdsmodel". Programmet blev igangsat for at sikre langsigtet bæredygtighed for den nordiske velfærdsmodel.

Den nordiske model har modtaget stigende international interesse for sin evne til at skabe både social velfærd af høj kvalitet og økonomisk vækst, men fremtidige demografiske og økonomiske udfordringer, som både Norden og det meste af den vestlige verden står over for, truer dens fortsatte succes. Programmet "Holdbar nordisk velfærd" er designet til at løse nogle af disse udfordringer med særligt fokus på sundhed, arbejdsmarked og uddannelse.

Da det nordiske udtryk "velfærdsteknologi" havde opnået betydeligt momentum som et nyt værktøj til at nyskabe den offentlige sundhedssektor i alle fem nordiske lande, ønskede "Holdbar Nordisk Velfærd" at have et projekt inden for velfærdsteknologi med i programmet. Opgaven gik til "Nordens velfærdscenter" (NVC), en institution under Nordisk Minister-råd, som arbejder med problemstillinger inden

for sundhed og sociale anliggender, og som allerede prioriterer velfærdsteknologi højt.

Opgaven for NVC var at designe og gennemføre et projekt, der skulle styrke det generelle kompetenceniveau og implementeringskraften inden for velfærdsteknologi i den offentlige sektor i de fem nordiske lande.

Inden for denne ramme besluttede NVC at designe et projekt rettet mod de mere end 1200 kommuner i Norden. Kommunerne er de vigtigste leverandører af serviceydelser inden for den nordiske velfærdsmodel, og de udgør også det niveau inden for det offentlige system, der er mest direkte involveret i arbejdet med velfærdsteknologi i dag - så et projekt med kommuner som den vigtigste målgruppe vil have den største effekt.

Ud fra dette perspektiv har NVC kigget på de kommunale udfordringer i arbejdet med velfærdsteknologi - ligner de hinanden på tværs af de nordiske grænser? Står vi over for de samme problemer? – kort sagt, giver det overhovedet mening at samarbejde på nordisk plan inden for dette område?



Svaret var et rungende ja. Det viser sig, at på trods af åbenlyse forskelle i udvikling, markedsstyrke og kompetenceniveau i Norden, synes vi alle at stå over for de samme grundlæggende problemer i vores forsøg på at arbejde med velfærdsteknologi. Hovedproblemstillingerne er:

- **For mange projekter med for lille et slutprodukt:** Et fælles nordisk problem. Kommuner elsker projekter, af forskellige årsager, men desværre forbliver projekterne ofte projekter og køres som noget ekstraordinært og ikke som en integreret del af den faktiske daglige levering af serviceydelser. Dette betyder, at den viden, man opnår igennem projekterne, forbliver i projekterne og aldrig integreres i organisationen. Dette resulterer i, at kommunerne hopper fra projekt til projekt, med meget begrænset faktisk implementering eller slutprodukt til følge.
- **Vi er alle unikke:** Vi er stadig ikke gode nok til at dele viden og erfaringer – at anerkende, hvad andre allerede har gjort. Alt for mange kommuner har en tendens til

at tro, at de er unikke – at deres borgere er unikke, at deres organisation er unik og så fremdeles. Det betyder, at uanset hvad andre har gjort før, så gælder dette ikke for dem. Denne "ikke opfundet her"-tankegang genererer for mange ensartede projekter, hvilket er et spild af værdifulde ressourcer.

- **Svagt fælles nordisk marked:** Overraskende nok er det fælles nordiske marked for velfærdsteknologi fragmenteret. Den danske offentlige sektor foretrækker at købe fra danske leverandører, den svenske fra svenske osv. Dette gælder ikke den traditionelle hjælpeteknologi, men så snart noget er digitalt, svækkes markederne. Dette er fortsat en barriere, naturligvis mest for de svageste af de nordiske lande.

At overvinde disse udfordringer og øge sin viden og bevidsthed om velfærdsteknologi på kommunalt niveau vil repræsentere et væsentligt løft for velfærdsteknologien i de fem nordiske lande.



Metode og tilgang

Ideen med at imødegå førnævnte udfordringer var at i første omgang at skabe den optimale proces for at arbejde med velfærdsteknologi. For hvert trin i processen ville vi skabe en værktøjskasse med bedste praksis. Dette skulle give alle let adgang til den førende viden om kommunal praksis indenfor velfærdsteknologi og hjælpe kommunerne til en struktureret tilgang til arbejdet med dette område.

Med Connect-processen og værktøjskassen håber vi at:

- **Skaffe viden og erfaring.** Forhåbentlig vil en valideret nordisk værktøjskasse bidrage til at løfte det generelle kompetenceniveau, da den pågældende viden hermed er samlet og klar til brug.
- **Skabe en fælles ramme for arbejde med velfærdsteknologi.** Dette betyder, at hvis vi alle arbejder indenfor rammen af Connect, vil vores erfaringsudveksling være meget lettere, da vi ved, at vi alle følger ensartede modeller og ensartede retningslinjer. Hvis København ved, at Oslo allerede har vurderet en given teknologi ved hjælp af den samme evalueringsmodel som den, de selv bruger, eller en lignende model, så vil erfaringsudvekslingen og læringen fra hinanden blive meget lettere.
- **Struktur hjælper til at integrere viden.** Ved at arbejde med en struktureret tilgang som Connect, hjælper det dig til at forstå kompleksiteten ved at arbejde

med velfærdsteknologi. Denne indsigt vil hjælpe dig med at følge trinene og integrere dine projekter i din organisation bedre - for bedre at lære og optimere chancen for, at projektet bliver en implementeret løsning.

- **Hjælper leverandører.** Omend den er indirekte, vil det at have en fælles nordisk ramme hjælpe leverandørerne med at sælge på tværs af de nordiske grænser. Hvis vi bruger den samme ramme, vil vi stille de samme spørgsmål, og dermed gøre det nemmere for leverandørerne.

For at få mere at vide om processen og værktøjet, se afsnittet: "Introduktion til processen og værktøjskassen".

Det har været vigtigt for CONNECT, at både processen og værktøjet er udformet ved hjælp af en bottom up-proces, hvilket betyder, at den viden om bedste praksis, som processen og værktøjet indeholder, rent faktisk kommer fra kommunerne selv. Derfor blev det besluttet, at projekt-konsortiet bag CONNECT skulle bestå af ti nordiske kommuner, to fra hvert land - og at de udvalgte skulle være frontløbere inden for velfærdsteknologi i deres respektive lande. Udvælgelsesprocessen blev gennemført af NVC i samarbejde med nationale aktører såsom de respektive nationale organisationer for lokale og regionale myndigheder. For Norge blev der lavet et særligt hensyn. I betragtning af, at Norge havde et nyetableret nationalt program for velfærdsteknologi, som mere end 30 kommuner deltog i, var det vigtigt, at de to

norske deltagere i CONNECT også deltog i det nationale program, for at sikre synergier og gensidig læring fra hvert projekt.

Man endte med at udvælge følgende ti kommuner: Danmark: Aarhus og Odense. Finland: Oulu og Syd Karelia. Island: Reykjavik og Akureyri. Norge: Lindås og Lister. Sverige: Västerås og Göteborg.

Disse kommuner har udgjort hovedkernen i projekt-konsortiet CONNECT. Men det er vigtigt for CONNECT, at den proces og de værktøjer, der er skabt, kan bruges af alle kommuner på tværs af hele Norden. Så for at imødegå eventuelle skævheder, ovenstående sammensætning af kommuner kan give, besluttede vi at inkludere visse relevante nationale myndigheder til at give input undervejs. Dette for at sikre, at vores retningslinjer m.v. kunne finde lige så stor anvendelse i en storbykommune som i en landkommune. De nationale myndigheder, der giver input til CONNECT, er: Danmark: KL (national organisation for lokale myndigheder). Finland: THL (nationalt institut for sundhed og velfærd). Island: Ministeriet for velfærd. Norge: KS (national organisation for lokale myndigheder) og det norske direktorat for eSundhed. Sverige: SKL (national organisation for regionale og lokale myndigheder) samt det svenske agentur for deltagelse.

Du kan læse mere om hver enkelt deltager i kapitlet "Deltagere".

Det første mål for projektet var at blive enige om processen. Teamet blev enige om en proces med ni trin, som i teorien er kronologisk. Vi siger 'i teorien', da vi er fuldt klar over, at trinene i det virkelige liv kan være flettet ind i hin-



anden – men at tænke på processen som kronologisk kan være en hjælp til at få struktur i din tilgang til arbejdet med velfærdsteknologi, og ligeledes sikre, at du har tænkt det igennem og medtaget alle relevante aktører.

Trinene er udarbejdet ved hjælp af følgende proces: NVC har udsendt en skabelon, der samler oplysninger fra kommunerne. Disse input er derefter samlet i første udkast til trinene. Dette første udkast er derefter blevet drøftet i de enkelte lande, hvor der har været nationale møder mellem kommuner og myndigheder fra det pågældende land. Hvert land har efterfølgende sendt feed-back til NVC, som til gen-

nitonen af velfærdsteknologi, men også motivationen for at arbejde med velfærdsteknologi, var der en forventning om flere kompromiser. Men da projektet begyndte at tage form, viste det sig, at de ti kommuner var meget på linje angående både skabelsen af processen og de enkelte trin. Der har naturligvis været diskussioner undervejs, og nogle har haft større fokus og kompetence inden for visse trin end andre,

CONNECT: *collecting nordic best practice within welfare technology*

gæld har produceret et andet udkast. Dette andet udkast er derefter blevet drøftet på et fælles beslutningsmøde, som alle deltagere var med på. Det resulterende tredje udkast blev siden åbnet for input fra andre kommuner og relevante aktører i en høringsproces. Under CONNECT-projektet har mere end halvtreds kommuner givet input til trinene. Det eksterne input blev drøftet på følgende beslutningsmøde, hvilket betyder, at det i sidste ende stadig var CONNECT-kommunerne, der afgjorde det endelige indhold i hvert trin.

Nordisk samarbejde:

Tre års tæt samarbejde mellem ti meget forskellige kommuner og syv nationale myndigheder fra fem forskellige lande havde naturligvis sine udfordringer, men viste sig at gå mere smidigt end forventet. Som følge af forskelle landene imellem, både når det kommer til defi-

men generelt set er velfærdsteknologi fortsat et område, der er oplagt for et nordisk samarbejde, da vores levering af serviceydelser og vores tankegang i forbindelse med innovation i den offentlige sektor er meget ens på tværs af de nordiske lande. Derudover er dette et område, hvor vi alle kan lære af hinanden. Arbejde med velfærdsteknologi er komplekst og tæt forbundet med levering af serviceydelser, organisation, personale, slutbrugere m.v. De mange aspekter betyder, at du altid kan finde inspiration og lære af andre, selvom du er blandt de absolut bedste på området. De ti deltagende kommuner ikke blot lærte af hinanden i løbet af projektet, men det blev også gjort nemmere for dem at have et tættere samarbejde. Tættere samarbejde ikke kun på tværs af grænser, men også mellem kommunerne fra hvert land; et meget positivt biprodukt fra dette projekt.

Introduktion af processen og værktøjskassen

Processen er designet som en vejledning for arbejdet med velfærdsteknologi i en kommune. Nedenfor ses de ni trin, kommuner skal være opmærksom på, for at optimere deres chance for at velfærdsteknologiprojektet bliver en implementeret løsning.

1. **Vision**
2. **Strategi**
3. **Kommunikationsplan**
4. **Behovsanalyse**
5. **Markedsscreening**
6. **Evalueringsmodel**
7. **Indkøbsplan**
8. **Implementeringsmodel**
9. **Effektovervågning**

Ikke overraskende er mange af trinene trin, du også ville finde i enhver anden innovationspro-

ces, og nogle er mere specifikke i forhold til at arbejde med velfærdsteknologi.

CONNECT vil gerne understrege, at ovenstående proces er ment som inspiration og hjælp. Vi forsøger ikke at fortælle kommunerne, hvad de skal gøre, eller hvordan man gør det – det står frit for alle at vælge til og fra og blot tage det, man har brug for. Du kan bruge det hele i den kronologiske rækkefølge, der er tiltænkt, eller du kan vælge de trin, der passer til din organisation og simpelthen lade dig inspirere af dem. Vi anbefaler dog, at du som minimum overvejer processens helhed, for at sikre, at dit arbejde med velfærdsteknologi for den nødvendige struktur og kan integreres rigtigt i din organisation.



Når du gennemgår de enkelte trin i værktøjskassen, vil du finde en lille indledende tekst for hvert trin med angivelse af, hvad dette trin betyder, og hvorfor det er vigtigt for den samlede proces.

Det er også vigtigt for CONNECT-teamet at understrege, at mens dette er, hvad vi anser for bedste praksis, betyder det ikke nødvendigvis, at alle ti kommuner har udarbejdet alle trinene nøjagtigt, som det er vist her. Alle ti kommuner har erfaring med alle trin, og alle ti kommuner er enige om, at dette er bedste praksis, baseret på deres erfaringer – men det betyder ikke, at alle ti for eksempel har en konkret indkøbsplan for velfærdsteknologi. De ti CONNECT-kommuner er blandt Nordens "first movers", som tager ved lære, mens de er undervejs – dette dokument og disse trin indsamler den viden og disse erfaringer, som andre kan følge for at undgå nogle af de udfordringer, de er blevet mødt med (f.eks. ved ikke at gennemføre et eller flere af ovenstående trin). Alle trin indeholder et afsnit i slutningen kaldet "praktisk erfaring". Dette er eksempler på de indsendte trin fra de ti CONNECT-kommuner. Alt er dog ikke tilgængeligt via links - så for at få praktiske eksempler vil du i mange tilfælde være nødt til at kontakte kommunerne direkte (kontaktoplysninger kan ses i afsnittet "referenceliste"). Du er velkommen til at kontakte alle ti kommuner, selv om de ikke er nævnt i det pågældende afsnit med eksempler. Som følge af pladsbegrænsninger i denne publika-

tion, er det også sandsynligt, at du kan finde mere detaljeret information og flere eksempler på vores hjemmeside: www.nordicwelfare.org/connect

Selve trinene er tænkt som en værktøjskasse. De udgør et forholdsvis kort dokument med nogle få generelle anbefalinger, et væld af specifikke retningslinjer baseret på erfaringer fra de ti CONNECT-kommuner, et afsnit med metoder og værktøjer, hvor vi peger på eksisterende metoder, som kommunerne har fundet nyttige. I trinnet med evalueringsmodellen peger vi f.eks. på 4-5 forskellige modeller, og det er så op til læserne, hvilken evalueringsmodel, de mener passer bedst til deres formål og deres tilgang. Endelig er der afsnittet med eksempler - som blot er ment som en teaser. Det indeholder links, men vi opfordrer læserne til at kontakte kommunerne for mere detaljerede oplysninger.

Det er ligeledes vigtigt at understrege at denne værktøjskasse er skabt i et samarbejde mellem sytten nordiske aktører og er originalt udarbejdet på engelsk. Dette er dermed en oversættelse af den originale tekst. Skulle der som følge deraf undervejs være uklarheder kan du altid finde den originale tekst på vores hjemmeside www.nordicwelfare.org/connect.

Vi håber, du finder vores værktøjskasse nyttig, og vi tager vel imod alle input, du måtte have.

Trin 1: Vision





Hvad er det, og hvorfor er det vigtigt for hele processen i arbejdet med velfærdsteknologi?

En vision er ganske enkelt en forståelse for, hvorfor vi gør det. Hvad vil vi gerne opnå med at arbejde med velfærdsteknologi? Hvad er vores mål og ambitioner? Den kan fungere som et dokument til inspiration, men det er vigtigt, at den ikke er en strategi eller en "forretningsplan", og den skal ikke forklare, hvordan disse mål og ambitioner skal nås.

En vision er vigtig, da det er vanskeligt at realisere en målsætning, hvis du ikke først tager dig tid til at definere den. En god vision kan fungere som vejledning for personale og ledelse, så det sikres, at alle arbejder i den rigtige retning. Den er vigtig for hele processen, da den udtrykker dine ambitioner og centrale begrundelse for at arbejde med velfærdsteknologi, og som sådan bidrager den til flere af de procestrin du finder i denne værktøjskasse.

Anbefalinger

Generelt skal man huske på, at ingen vision er bedre end en dårlig vision: Alt for mange visioner er lavet blot fordi "alle har én", hvilket gør dem enten urealistiske eller absurde. Sørg derfor for, at udarbejde en vision som er skræddersyet til netop din organisation.

Sørg også for, at tænke på helheden. Mange af de nordiske lande har allerede nationale mål for det kommunale niveau inden for velfærdsteknologi, så du skal sørge for, at din vision rummer disse. Derudover er velfærdsteknologi et relativt lille ekspertiseområde, alt imens det dækker mange forskellige fagområder og organisatoriske skel. Overvej, om en

vision for velfærdsteknologi er bedre tjent med at optræde i kombination med andre overordnede dagsordener - f.eks. innovation - for at sikre en organisation med bred forankring.

Tilsvarende skal du, hvis din kommune har en overordnet vision eller bare et samlet sæt værdier eller ambitioner, huske at sikre, at din vision inden for velfærdsteknologi matcher disse for at sikre kontinuitet og undgå forvirring.

Retningslinjer baseret på erfaring

- En vision er individuel, baseret på de værdier, som er vigtige for din organisation. Den skal være klar og utvetydigt formuleret. Selv om den skal være ambitiøs, er det vigtigt, at den også er realistisk, når man tager din position på markedet i betragtning, samt de ressourcer, du har til rådighed.
- En vision for velfærdsteknologi opnår størst validitet og relevans, hvis en bred gruppe af interessenter har haft mulighed for at bidrage (såsom ledelse, personale, brugere og pårørende).
 - Men visionen skal være aftalt med og godkendt af politikere og topledelse for at sikre fuld forankring og ejerskab i hele organisationen.
- Visionen skal være klar og ambitiøs for at være retningsgivende - men samtidig skal ambitionen stadig være opnåelig, så der sikres fortsat fremdrift (området velfærdsteknologi er stadig nyt, og succes avler succes).

- Når du formulerer din vision, skal du have tidsrammen med i din betragtning. En vision for en offentlig myndighed skal tænke fremad og række mindst 3-5 år frem. Medtag ikke tidsspecifikke mål eller aspekter, da dette bedst anvendes i en strategi, men tænk på, om din vision har den rette levetid.

Hvad har en vision betydet for deltagerne i Connect

I Lister ser vi "En vision" som en katalysator. At have en vision forener vores fælles indsats inden for vores organisation hen imod et fælles mål. Visionen muliggør og forankrer strategien samt nye tiltag inden for velfærdsteknologi. Derudover letter visionen den overordnede kommunikation, herunder med politikere og øverste ledelse.

Västerås har indtil videre manglet en vision for velfærdsteknologi. Det betyder, at det meste arbejde er udført ad hoc, hovedsageligt initieret af ikke planlagte begivenheder som opfordringer til projektf finansiering eller møder med teknologileverandører. Dermed har vi ikke sikret, at indsatsen har været rettet mod de prioriterede behov, og vi har ikke været i stand til at drage fordel af maksimale synergieffekter. Vi anbefaler kraftigt at etablere arbejdet med velfærdsteknologi ved at udarbejde og forankre en vision.

Göteborg: Når man arbejder på at skabe en vision, skærpes diskussionerne og går dybere ind i, hvor vi ønsker at nå hen, for hvem og hvorfor. Sådanne diskussioner genererer kreativitet, deltagelse og konsensus. Når visionen er

formuleret, giver det energi og viser retningen for vores fælles indsatser.

Tilgængelige værktøjer

The Danish Agency for Digitalization (Digitaliseringsstyrelsen) tilbyder en skabelon på hjemmesiden (se nedenfor). Hvis du vælger at bruge dette værktøj, bedes du overveje, om din Kommunikationsplan skal være separat (som anbefalet af CONNECT - se trin 3).

https://www.google.se/?gfe_rd=cr&ei=-vK8VOGrKoq6wQPV6IDgBw&gws_rd=ssl#q=skabelon+vision

Eksempler på visioner fra deltagere i Connect

Nedenstående eksempler er medtaget ud fra en simpel tilfældig udvælgelse. Kontakt venligst den enkelte kommune direkte for hele dokumentet eller for yderligere information om deres vision for at arbejde med velfærdsteknologi. (se kontaktlister i publikation).

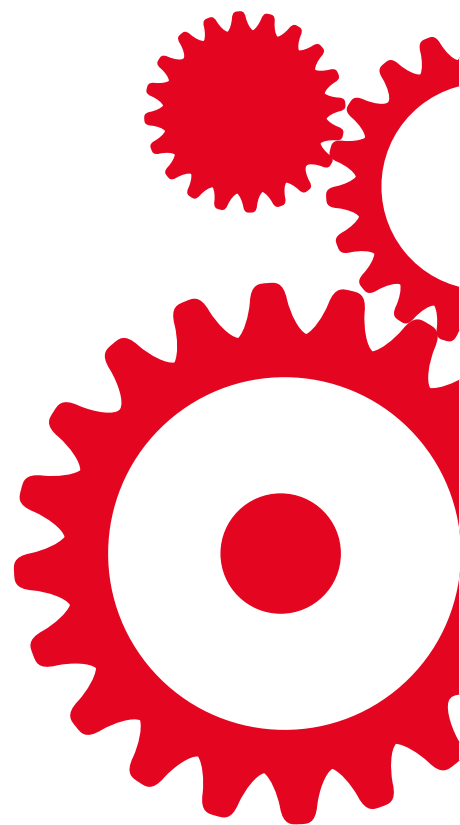
Aarhus (uddrag på dansk): Velfærdsteknologi kan øge borgernes tryghed, sikkerhed og mulighed for at klare daglige gøremål og mobilitet i og uden for boligen. Velfærdsteknologi giver dermed øget selvhjulpethed og bedre livskvalitet for de primære målgrupper som ældre, kronikere og borgere med handicap. Dermed frigøres ressourcer, som kan bruges bedre. Velfærdsteknologi kan ligeledes understøtte læring og trivsel for andre målgrupper.



Forligspartierne ønsker at sætte Aarhus på det velfærdsteknologiske verdenskort ved at:

- Skabe et globalt førende udviklings- og erhvervsklima inden for velfærdsteknologi.
- Aarhus Kommune bliver pioner inden for brug af velfærdsteknologi på alle kommunens serviceområder.
- Aarhus Kommune giver borgerne ansvar og kompetence til at bruge teknologi i hverdagen.

Oulu (uddrag): I Oulu har vi skabt et komplekst innovativt miljø, som forbinder kommunen med universitetet og hospitalet m.v. Sammen har vi en vision om: "At opnå en effektiv udnyttelse af sundhedsteknologier i en by, hvor borgerne aktivt styrer deres trivsel". Du kan læse mere om dette på www ouluhealth.fi





Trin 2: Strategi



Hvad er det, og hvorfor er det vigtigt for hele processen i arbejdet med velfærdsteknologi?

I denne CONNECT værktøjskasse og generelt i arbejdet med velfærdsteknologi er en strategi operationaliseringen af din vision. Dette betyder, at din strategi bør være metoden eller planen for, hvordan du kommer til at opnå din vision – en praktisk plan for at realisere dine mål og ambitioner.

Din strategi er et vigtigt redskab, som fordele dine ressourcer i dine bestræbelser på at opfylde visionen.

Nogle strategier indeholder en kommunikationsplan. I CONNECTs værktøjskasse har vi adskilt dette i et særskilt trin (se trin 3), for at understrege vigtigheden af en gennemtænkt, omfattende kommunikationsplan.

Strategien vil have en direkte indflydelse på alle efterfølgende trin i processen med at arbejde med velfærdsteknologi, så du skal sørge for, at din strategi faciliterer alle disse.

Anbefalinger

Sørg for, at tænke på helheden. Alle nordiske lande har nationale strategier, der vil påvirke velfærdsteknologiområdet. Nogle lande har endda meget specifikke strategier rettet direkte mod velfærdsteknologi i kommunerne, herunder specifikke obligatoriske mål. Så sørg for at undersøge de eksisterende nationale strategier (nationale strategier for netop velfærdsteknologi kan findes i afsnittet med eksempler i dette dokument), således at din egen strategi komplementerer disse. For mere information om nationale strategier i dit land

bedes du kontakte din nationale sammenslutning af lokale og regionale myndigheder.

Når du skriver din strategi, skal du tænke på, at en kommune er en stor og kompleks organisation, og at velfærdsteknologi vil være relevant på tværs af afdelinger og fagområder - fra børn til ældre, fra handicappede til sociale spørgsmål. Sørg for, at din strategi enten er relevant på tværs af disse organisatoriske skel, eller tag på andre måder hensyn til denne potentielle kompleksitet.

Overvej, om et samarbejde med ligesindede kommuner eller regioner ville være gavnligt. En fælles strategi kan være en effektiv måde at overvinde manglende ressourcer og/eller erfaringer.

Hvis du føler dig usikker på, hvordan du udarbejder og skriver en strategi, er der flere konsulenter med speciale i netop dette område, som kan være til hjælp.

Retningslinjer baseret på erfaring

- Operationalisér din strategi ved at sætte opnåelige delmål - vær ikke bange for at have flere delmål for hver del af din strategi.
 - Eksempel: Strategierklæring: XX ønsker velfærdsteknologi for at sikre, at XX tilbyder attraktive arbejdspladser og et godt arbejdsmiljø. Delmål: XX vil tilbyde årlig uddannelse til de ansatte for at optimere deres tekniske kompetencer. Delmål: XX arbejder på løbende at identificere teknologi til at erstatte eller lette gentagne og kedelige opgaver.

- En strategi skal ikke mikro-styre din indsats inden for velfærdsteknologi. Man kan med fordel bruge handlingsplaner (fra fælles skabelon) for hvert projekt for at sikre et fælles mål og en fælles indsats. Handlingsplaner kan ikke erstatte en strategi, men fungere som et godt supplement.
- Man kan med fordel tilføje et tidselement for at sikre fremdrift på området. Det kan enten være i form af en deadline for bestemte mål (som f.eks. en tre-års-plan), men det kan også være en sætning om, at hele strategien revideres/evalueres årligt.
- Overvej, hvordan din strategi kan hjælpe med at integrere processen med at arbejde med velfærdsteknologi i hele din organisation - på tværs af afdelinger og fagområder. (Vær f.eks. opmærksom på ikke at glemme indkøbsafdelingen, juridisk afdeling, IT-afdelingen eller Økonomi og administration)
- Tænk på, hvordan velfærdsteknologi kan understøtte og endda forbedre eksisterende initiativer i hele organisationen.
 - Eksempler: Vigtige kommunale initiativer som "implementering af rehabilitering" eller "fremme af handel og industriudvikling" understøttes let og bliver endda styrket igennem en strategi for velfærdsteknologi.
- Værdier og etik er vanskelige størrelser at operationalisere, men de er vigtige for både den interne og eksterne kommunikation.
 - Eksempel: Ved formulering af det etiske fundament og grundværdierne

vedrørende velfærdsteknologi for XX, er det absolut nødvendigt at inddrage alle interessenter, især dem, der vil bruge og nyde godt af den nye teknologi.

- Overvej, hvordan din strategi kan understøtte og endda fremme en vellykket implementeringsproces (og husk på, at en vellykket implementeringsproces kan involvere komplekse problemstillinger som ejerskab, uddannelse, organisation, støtte m.v.).

Hvad har en strategi betydet for deltagerne i Connect

I Lister har det at have en strategi lettet opgaverne i arbejdet med velfærdsteknologi. Vores strategi har formet den ramme, som vi arbejder indenfor. Vi har nu en fælles forståelse for ikke blot de midler og instrumenter, der står til rådighed, men også for begrænsningerne. Strategien giver os en fælles praktisk retning for vores arbejde.

Västerås har indtil videre manglet en dedikeret strategi for velfærdsteknologi. Ved planlægning og implementering af forskellige aktiviteter, såsom pilotprojekter og opskalering af implementering, har vi søgt om støtte og vejledning i de overordnede mål for det politiske udvalg for de ældre, hvilket har været til nogen hjælp i forbindelse med at tilrettelæggelse og prioritering af indsatsen. Det har også været en vejledning i, hvilke mål, der skal opnås med velfærdsteknologi. Som med visionen anbefaler vi at afsætte den nødvendige tid og ressourcer til at udarbejde et sådant politisk dokument – det vil betale sig senere.

Værktøjer

Skabeloner for strategier varierer meget, og du kan endda have en for din egen pågældende organisation. Vi anbefaler, at du kigger nedestående eksempler på strategier igennem, for at se eksempler fra erfarne nordiske organisationer.

Den norske sammenslutning af lokale og regionale myndigheder har et værktøj på deres hjemmeside, der kan bruges som inspiration, når du skal udarbejde en strategi for velfærdsteknologi. For mere information, se: www.ks.no/samveis Bemærk venligst, at dette ikke er en strategiskabelon, men den indeholder meget anvendelig information om forskellige aspekter inden for arbejdet med velfærdsteknologi.

Innovationsdesign kan være nyttigt

Endvidere kan værktøjer beregnet til at designe eller fuldføre innovationsprocesser også være meget nyttige, når der skal skrives en strategi specielt til velfærdsteknologi. Der er flere tilgængelige på nettet, men vores norske samarbejdspartnere har anbefalet følgende to:

N3: (Nyt, anvendeligt og meget brugt). Det er et digitalt værktøj for dem, der ønsker at vide, hvordan man introducerer innovationsmetoder.

N3 består af tre dele:

1: Den første er kortfilmen "Let go - party of choice", som har en kortfattet præsentation af, hvorfor KS arbejder med innovation.



2: Den anden er en uddannelsesdel. Den indeholder en introduktion af, hvad innovation er. Derudover introducerer den de fem søjler, som N3-værktøjet er bygget op omkring, og endelig introducerer den et enkelt procesværktøj, kaldet BLT.

3: Det sidste modul er for dem, som har en særlig idé eller projekt. I trin 3 vil dit projekt blive udfordret igennem en række konkrete spørgsmål. Efter at have afsluttet modulet, kan du downloade et sammendrag og bruge det til at vurdere styrkerne og svaghederne ved din idé eller projekt.

N3: <http://ks-innovation-tool.herokuapp.com/>

SLIK: (Systematic management of municipal innovation). Et digitalt værktøj designet til at fremme og understøtte innovation i kom-

muner. Produktet er primært pædagogisk og udformet som et spil. Spillet tager brugeren igennem de forskellige trin, hvilket øger brugerens kompetencer og forståelse for, hvad kommunal innovation er, og hvordan det kan udnyttes.

SLIK: <http://ksinnovasjon.laboremus.pl/#!div1>

Eksempler på strategier fra deltagerne i Connect, herunder nationale strategier

Nationale strategier/programmer for velfærdsteknologi:

Danmark:

<http://www.digst.dk/digital-velfaerd>

Norge:

<https://helsedirektoratet.no/velferdsteknologi#ta-i-bruk-velferdsteknologi-i-kommunene>

Kommuner

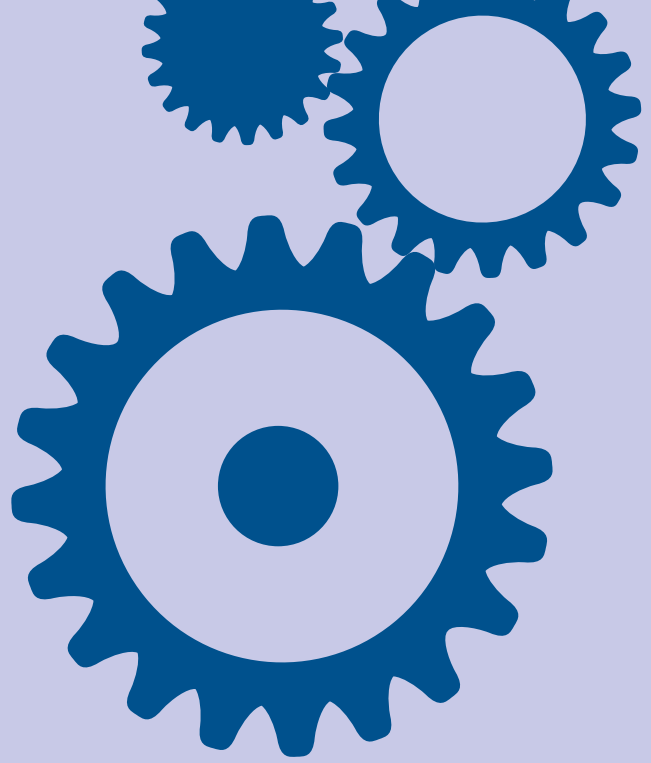
Nedenfor finder du links til nogle få udvalgte strategier fra de deltagende kommuner. Du er velkommen til at kontakte kommunerne direkte for mere detaljerede oplysninger. Flere eksempler kan ses på vores hjemmeside: www.nordicwelfare.org/connect

Odense: Har en strategi for velfærdsteknologi, sammen med andre vejledende dokumenter. Disse kan ses på www.odense.dk/cfv - for det aktuelle strategidokument, kan du kontakte Odense Kommune direkte (benyt venligst kontaktlisten).

Aarhus: Har en strategi for velfærdsteknologi som kan læses her: <http://ipaper.ipapercms.dk/AarhusKommune/Ledetrdene/>

Lister: Det kommunale sundhedssamarbejde mellem de seks kommuner i den norske Lister-region har uploadet deres strategi på deres webside; den kan findes på: <http://lister.no/helse/370-helsenettverk-lister>

Sydkarelia: Eksote-samarbejdet i regionen Sydkarelia har også formuleret en skriftlig strategi, som kan findes på deres hjemmeside: <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx>



Trin 3:

Kommunikationsplan



Hvad er det, og hvorfor er det vigtigt for hele processen i arbejdet med velfærdsteknologi?

En kommunikationsplan inden for området velfærdsteknologi vil som oftest være en del af din strategi. Men for at understrege dens betydning og hvordan den dramatisk øger dine chancer for succes, har vi afsat et separat trin til kommunikationsplanen. Om du medtager den i din strategi eller holder den adskilt er ikke afgørende - det er de overvejelser, der kræves til at producere en god kommunikationsplan, der gør en forskel.

En kommunikationsplan er både til din eksterne og interne kommunikation. Den hjælper dig med at kommunikere din vision og detaljerne i din strategi.

Anbefalinger

Kommunikationsplanen skal hjælpe dig med at kommunikere dit budskab ud i alle afdelinger og til alle faggrupper i din organisation. Derfor bør oprettelsen af en kommunikationsplan omfatte samarbejde på tværs af afdelinger og slutbrugere. Hvis din organisation har en central kommunikationsafdeling, er den naturligvis en vigtige aktør.

I betragtning af vigtigheden i behovet for at kommunikere vanskelige budskaber, behovet for at skelne imellem, hvem der får hvilke informationer samt behovet for en kommunikationsplan til at understøtte en kulturel forandring, kan det være gavnligt at overveje hvorvidt et samarbejde med en forskningsinstitution eller andre eksterne eksperter er gavnligt for din organisation.

I alle faser af planlægning, forberedelse og implementering af velfærdsteknologi er det meget vigtigt at identificere og inddrage alle aktører, der berøres af ændringerne. Det kan være målgruppen for de forskellige ydelser, deres pårørende, personale, der udfører de traditionelle opgaver og (hvis andre) dem, der skal levere de pågældende velfærdsteknologiske ydelser. Det er ligeledes ledere og behandlere, sagsbehandlere, strategiske planlægningschefer, politikere og andre, som er direkte involveret i leveringen af velfærdsydelser. Glem ikke de fagfolk, der er nødvendige for at facilitere de nødvendige forandringer – det vil sige specialister inden for it, juridiske spørgsmål, indkøb, økonomi, kommunikation og så videre.

Når du søger at samarbejde med slutbrugerne (ældre, handicappede, osv.), er det vigtigt at overveje målgruppen. Stræb efter at få engagerede personer, der virkelig vil drage fordel af de nye ydelser, og ikke blot personer, der blot selv mener, at de er repræsentanter for målgruppen. Det er altid bedre at have dem, der rent faktisk bruger traditionelle ydelser, end at have deres pårørende, formanden for den lokale forening for pensionister m.v. Dette giver os nogle særlige udfordringer; det er ofte skrøbelige personer og undertiden personer med særlige handicap, der gør det ekstra udfordrende at engagere dem i dialogen, men det er værd at være lidt ekstra kreativ, når man skal finde de rigtige metoder.



Retningslinjer baseret på erfaring

- Som et supplement til en overordnet kommunikationsplan, kan man også overveje at anvende projektbaserede kommunikationsplaner. Under dit arbejde med velfærdsteknologi vil du ansætte flere projekter på én gang med forskellige krav og behov til kommunikation. For at gøre dette muligt, skal du overveje at bruge projektbaserede kommunikationsplaner (som et supplement til din overordnede kommunikationsplan), hvilket er meget på samme måde som at bruge handlingsplaner til operationalisere din strategi.
- Arbejde med velfærdsteknologi indebærer en forandring på tværs af hele organisationen, og kommunikationsplanen skal facilitere dette. Derfor skal kommunikationsplanen være i stand til at skabe en fælles forståelse i organisationen også på tværs af faggrupper.
- En af de vigtigste opgaver ved at facilitere en kulturelle forandring på tværs af hele organisationen kredser omkring tre centrale koncepter. Forankring, forpligtelse og ejerskab.
 - Forankring: Sikring af, at alle, fra den øverste ledelse til frontpersonalet, og fra politikere til pårørende ved, hvorfor vi arbejder med velfærdsteknologi.
 - Forpligtelse: Ikke blot ved de, hvorfor det er vigtigt – det er blevet en del af hverdagen på jobbet.
 - Ejerskab: Det er ikke kun en del af jobbet, men noget, de skal være stolte af.
- I komplekse organisationer har mennesker forskellige behov, når det kommer til informationer, både med hensyn til mængden af informationer og den måde, de bliver leveret på. Kommunikationsplanen om



velfærdsteknologi kræver en differentieret tilgang - både hvad angår forskellige målgrupper og forskellige formål.

- En analyse af alle berørte parter kan være til gavn for en differentieret kommunikationsplan.
- Risikoanalyse og risikostyring bør være en del af kommunikationsplanen, så indsatser uden effekt eller måske med en uønsket effekt kan identificeres og ændres.
- Ekstern kommunikation er meget vigtigt. Velfærdsteknologi er ikke altid portrætteret positivt af medierne, så det er en god idé at have en løbende opdateret liste over positive historier rettet mod forskellige medier.
 - Dette for at fastholde kontinuitet og momentum (også internt).
 - Dette også for at holde politikerne glade - hvis de forbindes med positive historier.
- Overvej brugen af sociale medier. Sociale medier kan give en positiv afsætningsmulighed for dine kommunikationsbehov. De er hurtige og let tilgængelige, hvilket kan være en hjælp til at holde din målgruppe løbende opdateret. Det giver også et andet og mere direkte aspekt med hensyn til at ramme forskellige målgrupper end mere traditionelle medier.
- Overvej at lave en kortfilm om velfærdsteknologi, der involverer slutbrugerne. Den kan bruges som et stærkt kommunikationsværktøj, både internt og eksternt. Kontakt enten Odense eller Västerås for eksempler.

Hvad har en kommunikationsplan betydet for Connect-deltagerne

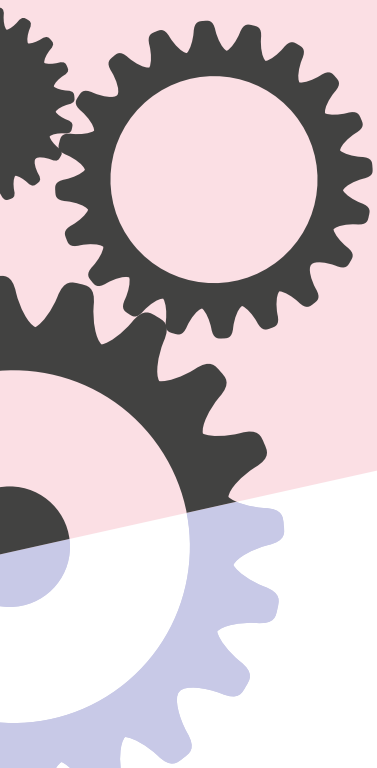
Lister: At have en kommunikationsplan sikrer en bedre overordnet kvalitet i din kommunikation. Den hjælper dig med at levere information på det rigtige tidspunkt og på den rigtige måde. Det hjælper også dig med at få bedre input fra din organisation, da du nu har holdspillere og ikke enkeltpersoner.

Eksempler på kommunikationsplaner fra Connect-deltagere

Ikke alle CONNECT-deltagere har en formaliseret individuel kommunikationsplan for velfærdsteknologi, (alle anerkender fordelene ved at have en). Nogle har en samlet kommunikationsplan, som de tilpasser mens andre har det som en del af deres strategi. Alle de deltagende kommuner har tanker og erfaringer med at kommunikere omkring arbejdet med velfærdsteknologi, så er du velkommen til at kontakte en af disse for deres praktiske indsigt.

Västerås: Har formuleret en kommunikationsplan for velfærdsteknologi. Den strukturerer intern og ekstern kommunikation ved at stille de grundlæggende spørgsmål - hvad, hvorfor, hvem, hvornår, hvordan osv. Den er ikke tilgængelig online, så kontakt Västerås direkte for mere information.

Trin 4: Behovsanalyse





Hvad er det, og hvorfor er det vigtigt for hele processen i arbejdet med velfærdsteknologi?

Forståelse for behovet i din organisation og for slutbrugerne skaber grundlaget for en vellykket implementering af ny velfærdsteknologi.

En behovsanalyse kan, som vi vil se senere i dette dokument, rumme mange forskellige aspekter og perspektiver, og som sådan være meget kompleks. Men i sin mest enkle form er det en metodisk undersøgelse af en organisation og dens slutbrugere med det mål at identificere områder, der rummer potentiale for forbedring.

En behovsanalyse danner grundlag for senere trin, men den er tæt forbundet med (og ofte infiltreret i) markedsscreeningsprocessen. Desværre overser man ofte behovsanalysen eller undervurderer den. Dette simpelthen fordi mange offentlige myndigheder mener, at de pr. definition kender behovene i deres organisation og hos deres slutbrugere. Denne forudfattede forestilling kan føre til mislykkede projekter og suboptimal udnyttelse af knappe offentlige ressourcer.

Bortset fra at øge din viden om helheden af din organisation og om slutbrugerne, har en grundig behovsanalyse den ekstra fordel af at skabe en følelse af ejerskab vedrørende ny teknologi på tværs af sektorer og fagområder. Når personalet har hjulpet med at identificere problemet og behovet, bidrager den tidlige involvering til at skabe en følelse af ejerskab i forhold til enhver teknologi, der dækker dette pågældende behov.

Anbefalinger

Det er meget vigtigt at understrege, at når man laver en grundig behovsanalyse, vil man få en organisation med en bedre forståelse af dens sande behov og dermed en bedre idé om, hvilke initiativer, der vil være de mest effektive, både med hensyn til kvalitet og omkostninger. Selv om det er nøglen til at tage mere intelligente beslutninger, er en behovsanalyse et værktøj til vidensindsamling, og vi anerkender, at det som sådan kun er en del af beslutningsprocessen. I en politisk styret organisation vil der være en række andre faktorer, der påvirker beslutningen om, hvilke projekter, der skal startes, og hvilke områder, der skal prioriteres. Disse faktorer kan være:

- Visse områder kan være forbundet med en meget positiv eller negativ offentlig opinion, som kan/vil påvirke dets prioritering.
- Visse områder kan have en administrativ og/eller politiske prioritering i din organisation.
- Visse områder kan have en landsdækkende eller regionalpolitisk prioritering.
- Markedsscreening kan afsløre innovative løsninger med stort potentiale.
- Eksisterende muligheder for ekstern finansiering.

Det anbefales at supplere den traditionelle behovsanalyse med en "teknologibaseret analyse" (sammenfletning af behovsanalyse og markedsscreening). Mens en traditionel

behovsanalyse (selv med den grundige metode jf. dette dokument) primært kortlægger anerkendte og observerede behov, kan en "teknologibaseret behovsanalyse" være mere innovativ på grund af dens udefra kommende oprindelse. Det er dog vigtigt at understrege ordet supplement. At forlade sig helt eller i overdreven grad på markedsscreening eller "teknologibaseret behovsanalyse" er en almindelig "faldgrube", og det fører ofte til skabelse af nye behov snarere end opfyldelse af eksisterende behov. Det er let at blive imponeret af nye innovative teknologier, men uden en god traditionel behovsanalyse er deres levedygtighed svær at afgøre, og du risikerer at spilde ressourcer på overflødige tests.

Retningslinjer baseret på erfaring

Din behovsanalyse skal følges op af en prioriteringsproces. En behovsanalyse vil sandsynligvis pege i retning af flere mulige fokusområder, og den er nyttig i forhold til effektiviteten af opfølgingsprocessen, hvis disse fokusområder prioriteres. Det kan anbefales at have denne prioritering helt oppe på topniveau for at sikre ejerskab og engagement.

- På grund af den kompleksitet og variation, der kendetegner en kommune, skal behovsanalysen være fokuseret og klart defineret inden for en afdeling eller et fagområde. Priorité, hvilket fagområde i din organisation, der har det største potentiale, og arbejd dig efterhånden igennem prioriteringslisten. At inkludere flere fagområder på én gang vil ikke nødvendigvis forbedre din behovsanalyse, da det vil kræve enorme ressourcer at indsamle og behandle de indsamlede data.

- Identificér og arbejd med en række behovsanalysemetoder (se senere afsnit) for at sikre den rette sammenhæng mellem de ressourcer, du bruger og din overordnede indsats inden for velfærdsteknologi. Vælg én eller flere metoder, der passer til både din organisation og de ressourcer du har til rådighed.
- Sørg for, at din behovsanalyse omfatter alle perspektiver med henblik på at identificere sande behov. For at gøre dette, er det en stor fordel at kortlægge, hvilke perspektiver inden for det pågældende område, der bør indgå i analysen, herunder alle ledelseslag, frontpersonale, slutbrugere, pårørende m.v. (Se afsnittet om tilgængelige værktøjer for mere information om "partneranalyse").
- At kommunikere dine identificerede behov til markedet forbedrer den forståelse og dialog, du har med potentielle samarbejdspartnere.

Hvad har en behovsanalyse betydet for deltagerne i Connect

- Odense har antropologiske studier ført til en bedre og bredere forståelse for velfærdsteknologi, fra slutbrugere til den øverste ledelse i alle afdelinger. Identifikation og fokusering på identificerede behov har styrket vores kommunikation med markedet.

Metoder og værktøjer

Der er flere metoder til at gennemføre behovsanalyse. I dette afsnit er der en liste over forslag baseret på erfaring fra de deltagende organisationer. Husk, at en behovsanalyse ikke behøver at være begrænset til én metode, men normalt omfatter flere af de anførte metoder.

Foreslåede metoder

Interviews

Med strukturerede eller semi-strukturerede interviews, kan du indsamle data og identificere problemområder. Denne metode er anvendelig med forskellige målgrupper, fra topledelse til slutbrugere og pårørende.

Antropologisk studie

Dette er et observationsstudie, hvor en antropolog observerer adfærd og arbejdsprocesser for både personale og borgere. Det er yderst effektivt til at identificere behov for især institutioner.

Workshop

Inden for rammerne af en workshop kan du samle forskellige interessenter under strukturerede former for at arbejde med den nuværende situationsbeskrivelse samt forbedringsområder, hvor eksempelvis teknologi kan gøre en forskel.

Fokusgrupper

En fokusgruppe kan enten være en krydssammensætning af forskellige interessenter eller bestå af kun én gruppe. Det kræver omhyggeligt lederskab at undgå fordomme eller lægge ordene i munden på deltagerne.

Forespørgsler/opfølgende interviews

Du kan efter behov og ofte som en del af en større proces gøre brug af undersøgelser for at afklare betydningen af din observation, få afstemt, om vi er på rette vej og få hjælp til at prioritere.

Spørgeskemaer

Spørgeskemaer er et ofte anvendt værktøj til at samle informationer. Til interne formål kan web-baserede spørgeskemaer være hurtige og nyttige.

En inspirationsdag

Invitér leverandører til at fremvise deres løsninger. Dette kan ske i en struktureret form med det relevante personale eller omfatte brugere. En inspirationsdag kan f.eks. også omfatte en udstilling eller en workshop, hvor anvendelsesområder, målgrupper og vigtige funktioner afklares.

"Netværk"

For at sikre fortsat feedback fra frontpersonale og slutbrugere kan det være nyttigt at etablere et formelt netværk, der omfatter personale fra alle områder af din organisation. De rapporterer potentielle problemområder og formulerede behov fra hele din organisation.

Statistikker

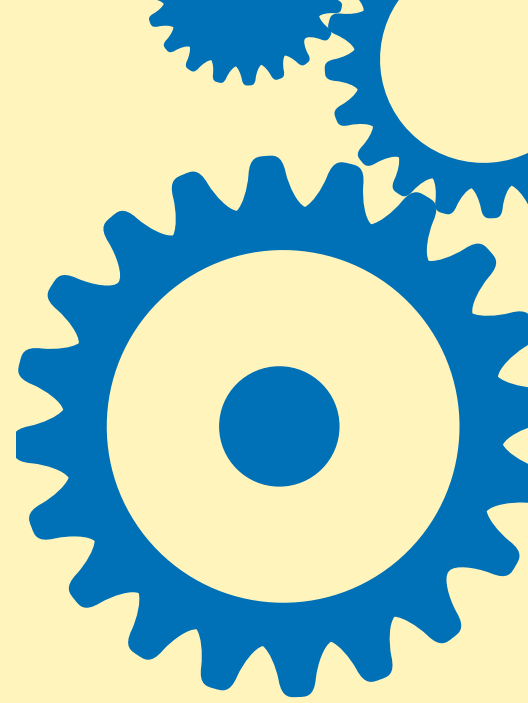
Nogle gange kan det være nyttigt at gå tilbage til tidligere målinger og forskellige former for erhvervsstatistikker for at få et billede af, hvor almindelige, de forskellige handlinger eller målgrupper er.

Tilgængelige værktøjer

- "Blandede lærende netværk" Teknik for ældreprojektet
<http://www.hi.se/publikationer/rapporter/blandade-larande-netverk/>
- KLS plan: www.ks.no/samveis se også:
<http://www.samveis.no/verktoy/>.
- Interessentanalyse (eksempel):
<http://www.mannaz.com/da/projektledelse/projektmodel/analysefasen/interessentanalysen/>

Eksempler på behovsanalyse fra deltagerne i Connect:

Odense: Behovsanalyse er en meget vigtig del af arbejdet med velfærdsteknologi i Odense Kommune. De bruger flere af metoderne, der er anført i dette dokument, og har formaliserede dokumenter / skabeloner til forskellige dele af behovsanalysen. Dette omfatter: Spørgeskemaer, skitser til workshops og rapporteringsskabeloner. Desværre er disse ikke tilgængelige online, så kontakt Odense Kommune direkte eller tjek vores hjemmeside www.nordicwelfare.org/connect.



Trin 5:

Markedsscreening



Hvad er det, og hvorfor er det vigtigt for hele processen i arbejdet med velfærdsteknologi?

Dette trin er tæt forbundet med behovsanalysen. Markedsscreeningen kan både være en grundig søgning af det eksisterende marked for at se, om et aktuelt produkt kan dække et identificeret behov, men det kan også være en løbende proces, hvor en organisation kan holde sig ajour med og endda blive inspireret af nye innovative produkter.

Et godt kendskab til markedet og hvilke produkter, der har succes eller er "up and coming" inden for forskellige områder af velfærdsteknologi, kan være en inspiration i dit arbejde, men også skabe en bedre og mere informativ evalueringsproces.

I stedet for blot at teste den første teknologi, der dækker et behov, eller den med den bedste sælger, vil et godt kendskab til markedet give dig mulighed for at teste et bedre produkt og måske endda teste en række konkurrerende produkter, for herigennem at optimere de indsamlede data og din chance for succes.

Anbefalinger

- På et overordnet plan skal du huske på, at markedsscreening og markedsdialog kan og ofte vil være en forløber for indkøb, hvorfor alle skal behandles lige, og der skal være en høj grad af gennemsigtighed.
- I det omfang, dine ressourcer tillader det, anbefales det ikke blot udføre markeds-screeninger i korte intensive tidsintervaller med det formål at finde løsninger til et bestemt identificeret behov. Du skal,

om muligt, prøve at integrere markeds-screeningsprocessen i dit daglige arbejde med velfærdsteknologi - for at opnå en kontinuerlig tilstand af markedsbevidsthed. (For yderligere oplysninger om, hvordan du gør dette, se afsnittet om retningslinjer).

Retningslinjer baseret på erfaring

- På det generelle plan skal du, når du laver en markedsanalyse, hvad enten det er som en integreret del af dit daglige arbejde eller i forbindelse med en intensiv søgning, i første omgang sætte tid af til at præcisere, hvilke standarder og regler, som kommende leverandører og produkterne skal overholde i forhold til din organisation. Eksempler:
 - Lovgivningsmæssige standarder
 - Interoperabilitet / kommunikation med eksisterende teknologier eller databaser i din organisation
 - F.eks. nationale regler for datasikkerhed

Hvis din organisation ikke har den nødvendige ekspertise til at bestemme ovenstående, er der hjælp at hente fra de nationale myndigheder, andre kommuner eller specialiserede konsulentvirksomheder.

- **Integrering af markedscreeningen i dit daglige arbejde**
 - Deltag på relevante udstillinger og konferencer. Opdatér din viden ved at deltage eller selv arrangere relevante udstillinger og konferencer. Hvis

muligt, kan der hentes god inspiration ved deltagelse på udstillinger og konferencer i udlandet.

- Skab en åben markedsdialog. Virksomheder skal have let adgang til dedikerede personaleressourcer i din organisation.
- Det anbefales at arrangere strukturerede og åbne dialogmøder med markedet. Dette kan være på månedlig / kvartalsvis / årlige basis, hvor virksomhederne får mulighed for at fremvise deres nyeste produkter. For at minimere brugen af ressourcer kan dette gøres i samarbejde med nabokommuner.
- Etablering af et living lab eller showroom i din organisation kan også være en god måde at komme i forbindelse med teknologileverandører og høre om deres nye produkter og opdateringer. Husk på, at et living lab kræver tid og ressourcer, ellers vil det ikke have den ønskede effekt.
- Det kan stærkt anbefales at etablere et videndelingsnetværk med ligesindede kommuner eller andre samarbejdspartnere såsom hospitaler og universiteter. Udveksling af informationer om nye produkter, brugervenlighed og rentabilitet sparer værdifulde ressourcer.
- Deltag i eksisterende faglige netværk ved hjælp af sociale medier for at udveksle viden med kolleger fra andre kommuner og sektorer.

- **Intensiv markedsscreening:**

- Skrivebordsundersøgelse: Internettet er ikke opfundet forgæves, brug det til at identificere potentielle løsninger.
- Samarbejd med klyngeorganisationer på markedet. En nem måde at få adgang til teknologileverandører er igennem markedsspecifikke klynger - organisationerne selv er også nyttige sparringpartnere, når du udfører skrivebordsundersøgelser. (Se f.eks. "metoder og værktøjer").
- Gør på samme måde brug af dit videndelingsnetværk af ligesindede kommuner, når du udfører skrivebordsundersøgelser.
- Vær ikke bange for at kommunikere dine behov til markedet. Dette kan meget vel resultere i, at problemet bliver løst på en måde, du ikke før havde tænkt på.

Hvad har en markedsscreening betydet for deltagerne i Connect

I Odense screener vi løbende markedet for at sikre, at vi kender og bruger en bred vifte af løsninger, hvilket igen øger sandsynligheden for, at løsningerne bliver rentable. Markedsscreening inden for velfærdsteknologi har ført til videndeling på tværs af kommunale afdelinger og faciliteret integrationen af arbejde med ny teknologi i afdelinger, der ikke tidligere havde nogen erfaring med dette. Helt enkelt øger en grundig markedsscreening sandsynligheden for en vellykket implementering af bæredygtige løsninger ved at matche identificerede behov med den rigtige teknologi.



Metoder og værktøjer

- I Finland har webportalen, hvor nye indkøb fra offentlige myndigheder annonceres, også en indbygget mulighed for at udarbejde markedsscreening forud for indkøb - for at sikre, at der findes løsninger, der opfylder indkøberens behov.
<http://www.hankintailmoitukset.fi>
- Metoder og retningslinjer for offentligt-privat samarbejde og dialog:
<http://www.opilab.dk/viden-om-opi/modeller-og-guidelines/>
- Kommunalt samarbejde og videndeling i Danmark: <http://kl.dk/Aktuelle-temaer/Centerforvelfaerdesteknologi/Det-velfaerdesteknologiske-landkort1/>
- Der er private virksomheder, der leverer IT-platforme til offentlig-privat dialog, hvilket fører til et indkøb (eksempel: www.processio.dk / www.comdia.com)
- Klyngeorganisationer – (Et eksempel fra hvert land, flere kan findes ved at bruge google):
 - Welfare Tech (<http://www.welfare-tech.dk/>), Danmark
 - Oslo Medtech, (<http://www.oslomedtech.no/>), Norge
 - Valfärdsteknologi.se, (<http://valfardsteknologi.se>), Sverige
 - FIHTA Healthtech Finland, (<http://www.finnishhealthtech.fi/>), Finland

Eksempler på markedsscreeninger fra deltagerne i Connect

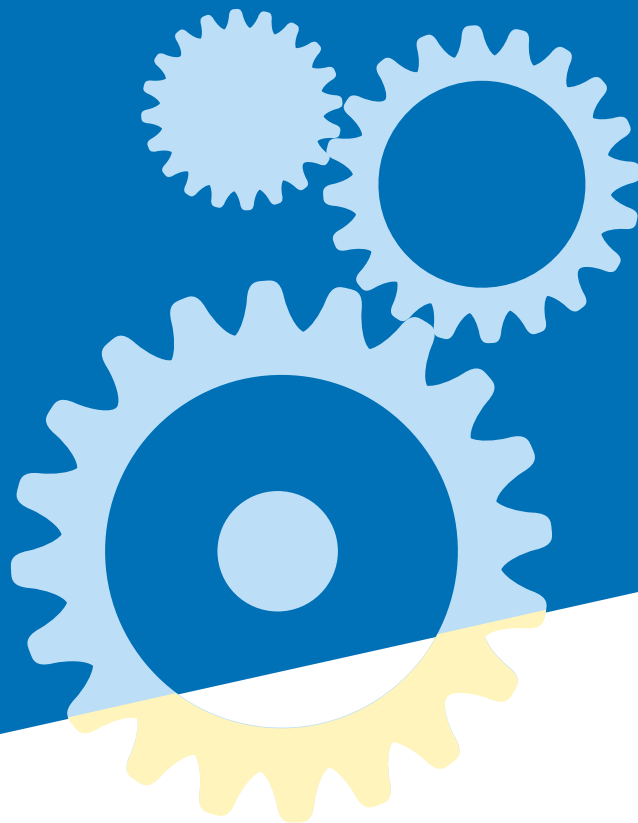
Oulu: I byen Oulu bruger vi OuluHealth Labs til at undersøge nye innovationer og eksisterende teknologier tilgængelige på markedet. Vi har også permanente showrooms på hospitalet og på byens bibliotek:

<http://ouluhealth.fi/labs/>

<http://www.ouka.fi/oulu/kirjasto/kokeilupiste>

Odense: Har erfaring med forskellige tilgange, herunder test institutioner og fremvisninger m.v. På www.odense.dk/cfv har de struktureret måden, virksomheder kan henvende sig til kommunen på. For yderligere information om markedsscreening, kontakt Odense Kommune direkte.

Trin 6: Evalueringsmodel





Hvad er det, og hvorfor er det vigtigt for hele processen i arbejdet med velfærdsteknologi?

Dette trin er af afgørende betydning for at sikre, at enhver teknisk løsning, du måtte overveje at implementere, rent faktisk passer i din organisation. Evalueringsmodellen skal sikre, at teknologien opfylder de behov, du har identificeret og kan levere på de parametre, du har angivet for den - det være sig eksempelvis forbedret servicekvalitet, forbedret arbejdsmiljø, højere omkostningseffektivitet eller alle tre.

Evalueringsmodellen er din chance for at indsamle oplysninger om samspillet mellem den foreslåede teknologi og din organisation, den serviceydelse, du leverer, og selvfølgelig mellem teknologien og dine medarbejdere og slutbrugere. En god evalueringsmodel kan hjælpe dig med at frasortere potentielle mislykkede produkter og projekter og er det grundlag, som senere implementering ofte bygger på. Det vil sige, at validitet er af afgørende betydning.

Evalueringsmodellen tester, om de produkter, du har identificeret i markedsscreeningen, rent faktisk opfylder behovene på en tilfredsstillende måde og giver dig en platform at bygge videre på for fremtidig implementering og effekt monitorering.

Anbefalinger

- For at øge effektiviteten og sikre overensstemmelse i evalueringsprocessen, anbefales det at bruge en fast evalueringsmodel (f.eks. en af de modeller, der er nævnt i dette dokument). Det sikrer en systematisk tilgang og fører til øget klarhed i både beslutningsprocessen og prioriteringsprocessen.
- Det kan anbefales at foretage en "potentielle vurdering" (vurdering af de potentielle fordele ved en given teknologi), før du bruger en masse ressourcer på en hel evalueringsproces. Det er imidlertid vigtigt, at denne vurdering af potentiale er bygget på samme ramme som din faste evalueringsmodel, så du sikrer kontinuitet og præcision i vurderingen. Hvis den ikke er bygget på den samme ramme, øger du risikoen for, at den første "potentielle vurdering" viser sig at være langt ude, og at din beslutning om enten foretage evalueringen eller ej, er truffet på basis af ukorrekte oplysninger.
- Ved vurderingen af potentialet for en given teknologi skal du huske at potentialet vurderes på baggrund af dine identificerede behov samt din strategi og vision for arbejdet med velfærdsteknologi. Er din vision for arbejdet med velfærdsteknologi eksempelvis at nedsætte ressourceforbruget, vil dette være det vigtigste parameter når potentialet af en teknologi vurderes.
- En evalueringsproces er krævende både hvad angår tid og kompetencer. Sørg for at afsætte de nødvendige ressourcer og om muligt koordinere med andre eksisterende aktiviteter.
- Det er klogt at starte en evalueringsproces med at fastsætte målene for processen. Overvej altid at medtage slutbrugeren i fastsættelsen af målene. Målene kan senere justeres, efterhånden som du arbejder dig frem, men når de er fastsat fra starten, hjælper de til at give processen retning og skaber gennemsigtighed. Ligeledes er det ofte en fordel at inddrage

det praktiske niveau (frontpersonale) og/eller slutbrugerne, når du skal fastlægge, hvilke data-indsamlingsmetoder, der skal bruges (spørgeskema, interviews m.v.), da involvering bidrager til ejerskab og engagement.

Retningslinjer baseret på erfaring

- Hvordan din kommune er organiseret vil spille en vigtig rolle for, hvordan teknologien vil fungere. Sørg for, at evalueringsmodellen indeholder en analyse af, om den givne teknologi fungerer godt i din nuværende organiseringsform. Denne analyse bør ligeledes indeholde en overvejelse af hvorvidt en ændring af enkelte arbejdsgange eller hele organisationen vil være fordelagtig.
- For at sikre lokalt ejerskab og engagement er det meget vigtigt, at evalueringsmålene er relevante i hverdagen. Dette for at sikre, at evalueringsprocessen er en del af den normale daglige rutine, som kan sammenlignes med andre arbejdsaktiviteter – og ikke noget ekstraordinært, der kommer ved siden af.
- Husk, at den fremtidige succes for teknologien afhænger af validiteten af din evaluering. Du skal derfor, når du designer evalueringsprocessen, sørge for, at teknologien testes i en passende tidsperiode og med en tilstrækkelig tilstedeværelse af testpersoner. At skære hjørner kan resultere i en billigere evalueringsproces, men det øger i høj grad risikoen for fejl, når den endelige løsning implementeres.
- Sørg for, at testgruppen er repræsentativ for den tilsigtede målgruppe. Endvidere skal du sikre, at testgruppen er fuldt informeret, også om hvad der vil ske, efter testperioden udløber.
- Det er vigtigt at huske at etablere grundlæggende målinger, der skal fungere som dit fundament, som evalueringen bygger på. Der kræves en "baseline" for alle de parametre, du ønsker at evaluere.
- Tjek dit netværk eller nationale myndigheder for at se, om andre har evalueret denne specifikke teknologi eller noget lignende. Selv om en eksisterende evaluering ikke umiddelbart er relevant for dig, kan den fungere som værdifuld inspiration og spare tid og ressourcer.
- Det anbefales, at din evaluering blandt andre parametre indeholder et økonomisk perspektiv, f.eks. en cost-benefit-analyse. Hvis du ønsker at effektuere eventuelle økonomiske besparelser som følge af teknologien, skal du huske at medtage en plan for hvordan du gøre dette i din evalueringsmodel. Denne plan er et vigtigt og ofte overset skridt, da det at effektuere en økonomisk gevinst som oftest kræver et nærmere kig på din organisation og den måde, du finansierer ydelser internt.
- Husk, at din evalueringsrapport også bør indeholde en model for, hvordan den pågældende teknologi understøttes og distribueres efter en potentiel implementering.
- Husk, at en teknologis succes på længere sigt kan afhænge af personalets kompetencer. Alle former for uddannelse af personale er naturligvis en vigtig del af enhver evalueringsmodel og vil påvirke omkostningssiden af den endelige "businessscase" betragteligt.

Hvad har en evalueringsmodel betydet for deltagerne i Connect

Odense: Det har givet Odense et værktøj, der bruges i alle afdelinger, hvilket sikrer, at alle bruger ensartede metoder og parametre. Det giver os en systematisk tilgang og skaber opmærksomhed om de kompleksiteter, der er involveret, når man evaluerer ny teknologi. Endelig udgør evalueringsmodellen en solid platform for beslutningstagere.

Metoder og værktøjer

- Odense bruger den danske evalueringsmodel ved navn VTV, som er udviklet af Dansk Teknologisk Institut sammen med en separat business case-model. Begge kan findes på vores hjemmeside www.nordicwelfare.org/connect
 - VTV giver et godt overblik og dækker de vigtigste problemstillinger i forbindelse med produktevaluering. Den giver også et visuelt perspektiv på resultaterne af teknologien og fungerer som en god platform for beslutningstagning. I Odense er den kombineret med en mere omfattende business case-model, som tager et mere dybdegående kig på de finansielle aspekter af teknologien og dens potentielle indvirkning. Du kan læse mere om VTV på Dansk Teknologisk Instituts hjemmeside (link nedenfor), eller ved at gå til CONNECT's hjemmeside, hvor du kan finde Odenses vejledende dokumenter i, hvordan man udarbejder en VTV:
<http://www.teknologisk.dk/ydelser/vtv-velfaerdesteknologivurdering/32944>
- Göteborg anvender balancerede scorecard-modeller inden for fire perspektiver: Brugere/pårørende, medarbejdere, organisation og økonomi. Forskellige parametre kan placeres i den anden akse som f.eks. funktionalitet, sikkerhed, kvalitet og omkostninger.
 - Göteborg anbefaler endvidere følgende værktøjer
 - E-delegationens "metod för utveckling i samverkan" (<http://www.esamverka.se/stod-och-vagledning/vagledningar/metod-for-utveckling-i-samverkan.html>)
 - E-delegationens "Business case-model".
- www.opiguide.dk indeholder både business case-modeller, samt modeller til innovationsevaluering, der kan være nyttige værktøjer eller bruges til inspiration.
- Digitaliseringsstyrelsen i Danmark anbefaler følgende business case-model:
<http://www.digst.dk/Styring/Business-case-model>
- Samveis.no indeholder både råd og værktøjer til at guide dig igennem evalueringsprocessen. Yderligere informationer på: <http://www.samveis.no/metodikken/utvikling-utproving-og-evaluering/>
- Sitra i Finland har en håndbog om ledelse i social- og sundhedssektoren, som Sydkarelia i høj grad gør brug af, både med hensyn til evaluering og andre ledelsesmæssige spørgsmål. Yderligere informationer på Sitra's hjemmeside:
http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohtamisen_kasikirja.pdf

Eksempler på evalueringsmodeller fra deltagerne i Connect

Eksempler på dette særlige trin vises i afsnittet for metoder og værktøjer i forbindelse med metoder. Kommunerne, der er med i CONNECT, vil gerne dele deres evalueringsrapporter om de forskellige teknologier, hvis du kontakter dem direkte.

- Som et eksempel kan du se på www.odense.dk/cfv hvilke teknologier, der er testet og implementeret i Odense Kommune. På vores hjemmeside www.nordicwelfare.org/connect kan du ligeledes finde Odenses dokumenter med vejledning i, hvordan man bruger VTV-metoder (som ovenfor anført), samt hvordan, de udarbejder en grundig business case.

Deltagerne i CONNECT udfører endvidere evalueringsprocessen i forskellige miljøer og med eller uden samarbejdspartnere. Som et eksempel på en opsætning med samarbejdspartnere, se nedenstående eksempel fra Oulu:

- OuluHealth Labs har et enestående, integreret sundhedstest- og udviklingsmiljø - inklusiv feedback fra professionelle - for hver fase i R&D-processen. OuluHealth Lab's serviceydelser leveres af regionernes øverste instanser, såsom Oulu Universitetshospital, Oulu University of Applied Sciences og City of Oulu's Health and Social Care Services. Oulu CityLab er en del af OuluHealth Labs. Det er et testmiljø, hvor slutbrugerne befinder sig i kundernes og patienternes hjem og inden for alle social- og sundhedsydelser i byen Oulu. Produktudviklerne vil få direkte feedback på produktet fra professionelle og kunder i et rigtigt, dagligdags social- og sundhedsplejemiljø. Læs mere: www ouluhealth.fi

I Västerås bruger de følgende generelle tilgang til evaluering af nye løsninger:

- Vi har foretaget evalueringer af ny teknologi i syv år nu. Vi forsøger at designe evalueringsmetoden individuelt fra sag til sag.

Vi deler normalt evalueringen op i to faser:

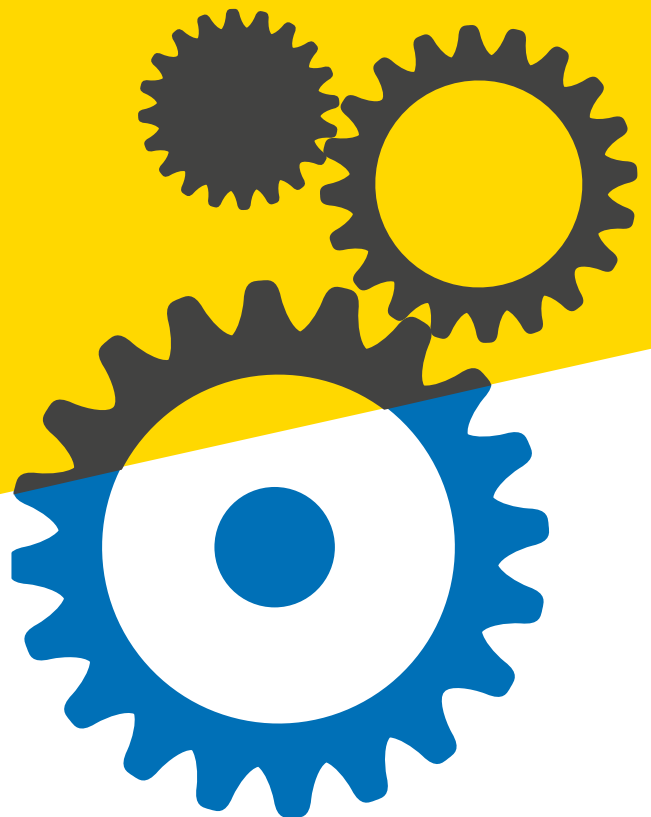
I første fase beder vi testpersonerne om at hjælpe os med deres ekspertviden (vedr. at være en ældre person eller en person med et handicap), når de afprøver teknologien for os. Vi understreger, at det alt sammen drejer sig om at hjælpe os med at vurdere, og vi fortsætter med at give dem så meget hjælp som sædvanlig, eller i det mindste at være til stede, når de bruger teknologien.

Anden fase er der, hvor vi udskifter den normale måde at yde pleje med den nye måde igennem teknologi. Her har vi stadig nogle ekstra ressourcer til at støtte og til at erstatte teknologien, når den svigter, så på den måde er det stadig et pilotprojekt, men nu kan vi sige, at vi rent faktisk yder vores pleje ved hjælp af teknologien.

Fra begge disse faser indsamler vi erfaringer fra alle involverede – brugere, pårørende, personale og andre.

Dataene er normalt kvalitative og ustrukturerede, men nogle gange – især når man sammenligner lignende løsninger – bruger vi også undersøgelser og andre kvantitative data.

Trin 7: Indkøbsmodel





Hvad er det, og hvorfor er det vigtigt for hele processen i arbejdet med velfærdsteknologi?

Det siger sig selv, at investering i ny teknologi er et stort skridt for enhver kommune, så det er meget vigtigt, at det bliver gjort rigtigt.

Indkøb generelt er en kompleks og specialiseret opgave, der kræver både tid og ressourcer. Kommunerne har håndteret indkøb i stor skala i mange år, men indkøb af velfærdsteknologi kræver ofte en anden tilgang end indkøb af f.eks. kontorartikler, så det er vigtigt at udforske dine indkøbsmuligheder.

Dette trin vil ikke give en dybdegående juridisk analyse af de forskellige eksisterende indkøbsmodeller, men har til formål at give stof til eftertanke i forhold til, hvad man skal være opmærksom på, og hvilke modeller der er de mest populære blandt de førende kommuner inden for området velfærdsteknologi.

Anbefalinger

- Det er meget vigtigt at sikre en god og ansvarlig administrativ praksis samt fremme gennemsigtigheden og ligheden igennem hele processen. Dette er ikke kun god praksis, men sikrer også, at du ikke udelukker nogle interesserede parter.
- Mens den traditionelle indkøbsproces velkendt og driftssikker, er det ofte ikke den bedste løsning, når der indkøbes avanceret velfærdsteknologi. Den er ofte for langsom og ufleksibel for et teknologimarked i hurtig bevægelse, og dens rammer har svært ved at rumme innovation.

- Vær opmærksom på, at der kan være juridiske forskelle mellem indkøb af serviceydelser og indkøb af produkter. For mere detaljerede oplysninger kan du tjekke de pågældende links i afsnittet værktøjer og metoder.
- Overvej, hvilken indkøbsmodel og -metode, der bedst passer til dine behov. Vær opmærksom på, at det meget vel kan variere fra teknologi til teknologi. Forskellige former for innovative indkøb har været anvendt med succes. Se nogle af de forskellige valgmuligheder nedenfor:
 - **Innovativt indkøb** (Tre variationer. For detaljeret information om innovativt indkøb, se afsnittet værktøjer og metoder)
 - 1) Innovativt indkøb, hvor behovet er specificeret – hvilket betyder, at der er gennemført en behovsanalyse, og området, der skal forbedres, er kendt. Denne indkøbsform er på udkig efter en serviceydelse/løsning /funktion. Den er målrettet imod:
 - A) En eksisterende passende løsning, der allerede er på markedet
 - B) En eksisterende løsning, der allerede er på markedet, og som kræver yderligere udvikling for at imødekomme behovet
 - C) Løsninger, der ikke allerede er på markedet

- 2) Innovativt indkøb af en løsning, hvor behovet ikke er identificeret, kun området, der har brug for forbedring. Den er målrettet imod:
 - A) Idéer til, hvordan man kan forbedre området
 - B) Idéer og mulige løsninger på, hvordan man kan forbedre området.
- 3) Innovativt indkøb af forsknings- og udviklingsydelser.
- Offentlig-privat Innovation (OPI) og offentlige-private partnerskaber (OPP) er også meget effektive måder at sikre en høj grad af innovation og fleksibel produktudvikling.
 - OPI: En OPI er en aftale om en innovations- eller udviklingsproces, der normalt går forud for et indkøb. Et indkøb kan indgå i aftalen under visse omstændigheder. For detaljeret information om, hvordan du gennemfører OPI og OPP herunder et indkøb, se afsnittet for metoder og værktøjer.
 - OPP: Er særligt effektiv til større projekter, for eksempel byggeri. OPP integrerer finansiering, design og byggeri, ofte inklusiv vedligeholdelse og drift. Se mere under værktøjer og metoder.

Retningslinjer baseret på erfaring

- Da offentligt indkøb er et meget komplekst område, kan det stærkt anbefales at hente indkøbseksperter ind fra begyndelsen af processen.
- Indkøb kan være meget krævende og dyrt – overvej at samarbejde med ligesindede kommuner for at dele omkostningerne og opnå fordelene ved at købe i stor skala.
 - Hvis du mangler kompetencer inden for offentligt indkøb, kan samarbejde med andre kommuner også være en god måde at få adgang til kompetencer og viden samt få værdifuld erfaring.
- Mange indkøb mislykkes af forskellige årsager og skal laves om igen, hvilket er spild af tid og penge. En måde at reducere chancerne for fejl er markedsdialog forud for indkøb. Dette kan udføres af kommunerne selv eller gennem private specialiserede virksomheder.
- Fokus på øget samarbejde og videndeling mellem dem, der arbejder med indkøb og dem, der arbejder med velfærdsteknologi:
 - Både velfærdsydelser og velfærdsteknologi er komplekse områder, og viden om begge er afgørende for at skabe en optimal indkøbsproces inden for velfærdsteknologi. Derfor er det vigtigt, at indkøbsspecialisten er udstyret med et godt kendskab til området.
 - Der er en udtalt frygt blandt mange, der arbejder inden velfærdsteknologi,

for at komme for tæt på leverandørerne, på grund af begrænset kendskab til indkøbsprocedurer. Dette kan resultere i et 'dem mod os'-forhold mellem offentlige og private sektorer, hvilket ikke fremmer innovation og udvikling. Dette kan imødegås ved at inddrage din indkøbsafdeling helt fra starten af processen.

- Det anbefales at nedsætte en arbejdsgruppe, der rummer forskellige kompetencer, i forbindelse med indkøb af velfærdsteknologi. De nødvendige kompetencer i arbejdsgruppen vil ændre sig fra teknologi til teknologi, men bør omfatte viden om målgruppen og indkøb. Denne gruppe kan også hjælpe med:
 - Valg og afklaring af selektionskriterier og afvejningsfaktorer
 - Afklaring af betingelser for involverede leverandører
- Vær forsigtig igennem hele processen med hensyn til dokumentation. Det er vigtigt, alle potentielle leverandører har lige muligheder.
- At inkludere slutbrugere i indkøbsprocessen kan være meget frugtbart (slutbrugere kan være medarbejdere, borgere eller pårørende) - selvom hvornår og hvordan kan variere fra indkøbsproces til indkøbsproces. Husk at overveje, hvordan man bedst involverer dem i begyndelsen af processen.

Hvad har en indkøbsmodel betydet for deltagerne i Connect

Eksempel: Göteborg: Brug af innovativt indkøb har betydet, at leverandørerne ser kommunerne som udviklingsorienterede og har en klarere forståelse for vores behov inden for dette område.

Metoder og værktøjer

Da vores hoveddokument er bevidst blottet for juridisk rådgivning eller dybdegående oplysninger om udviklede indkøbsprocedurer for de forskellige typer indkøb, indeholder dette afsnit links til publikationer og hjemmesider, hvor disse oplysninger kan fås.

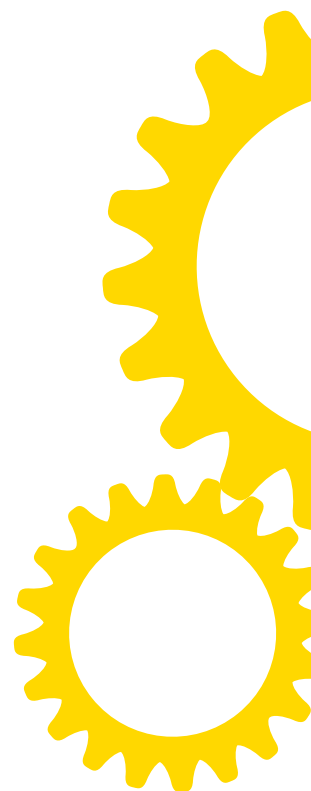
- For bedre dybdegående forståelse og dybdegående juridisk analyse af innovativt indkøb, se venligst følgende publikationer:
 - Innovationsvänlig Upphandling (SKL 2012). Erfaringer fra kommuner og regioner, som forklarer, hvordan man fremmer nytænkning og innovation i indkøbsprocessen (inklusive praktiske eksempler).
<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-803-7.pdf?issuusl=ignore>
 - Innovationsupphandling – Utvecklar din verksamhet (Upphandlingsmyndigheten). Dybdegående forklaring af innovativt indkøb. Man ser på de muligheder, innovativt indkøb giver for offentlige myndigheder.
http://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/publikationer/uhm_innovationsupphandlinga5_webb.pdf

- Nationale hjemmesider vedrørende indkøb:
 - www.anskaffelser.no/innovasjon
 - www.udbudsportalen.dk
 - www.comdia.com/ide-udbud.aspx
 - <http://www.hankinnat.fi> (Den finske hjemmeside indeholder også forklaringer af de forskellige metoder inden for offentligt indkøb).
- Offentlig Privat Innovation og Partnerskab (OPI og OPP) samt generel rådgivning vedrørende indkøb:
 - <http://www.opiguide.dk/>
 - www.opall.dk
- Samarbejde mellem den offentlige og private sektor og indkøb generelt:
 - <http://leverandorutvikling.no/>
- Innovative indkøb og Prækommercielt indkøb:
 - http://markedsmodningsfonden.dk/kort_intro_off

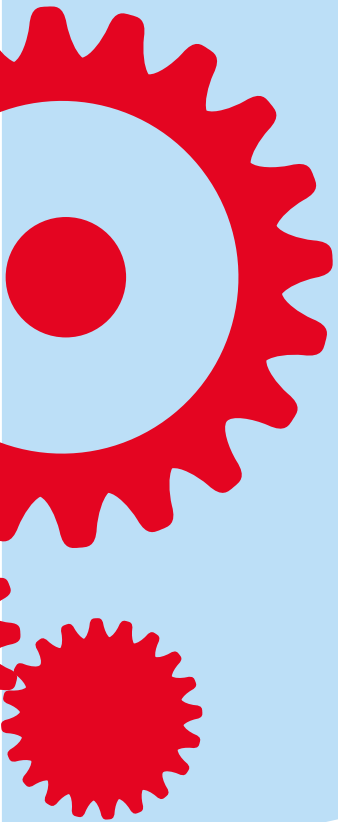
Eksempler på indkøbsmodeller fra deltagerne i Connect

Ingen af de deltagende kommuner har en fuldstændig indkøbsmodel, der er specifik for velfærdsteknologi, tilgængelig online. De har alle stor erfaring i at indkøbe teknologi, og hvis du er interesseret, vil de dele de bagvedliggende oplysninger bag disse indkøb med dig direkte.

Byen Västerås offentliggør dog deres kriterier og baggrundsoplysninger for indkøbsprocesser. Som eksempler kan nævnes: videotelefoner, sikkerhedsalarmer og andre tekniske løsninger til hjemmepleje. Alle eksempler kan findes på: www.viktigvasteras.se



Trin 8: Implementeringsmodel





Hvad er det, og hvorfor er det vigtigt for hele processen i arbejdet med velfærdsteknologi?

En implementeringsmodel er en ramme, der er designet til at guide dig igennem en succesfuld implementering. Den indeholder beskrivelser og retningslinjer for de forskellige aspekter og stadier af implementeringsprocessen. I virkeligheden, og i særdeleshed i CONNECT-processen, går implementering igen i de forskellige trin – vi overvejer implementeringen, når vi udarbejder kommunikationsplanen, behovsanalysen, evalueringsmodellen m.v. Det betyder, at implementeringen skal overvejes igennem hele processen – ikke først efter, at teknologien er blevet købt.

Det siges ofte, at implementeringen udgør 80% af arbejdet, når der indføres ny teknologi, hvorfor det er meget vigtigt at overveje, hvordan hvert af de tidligere syv trin vil påvirke implementeringen, efterhånden som du udarbejder dem. Dette trin skal forsøge at rådgive om, hvad du skal huske, når du starter den faktiske implementering, efter produktet er blevet indkøbt.

Anbefalinger

- Udarbejd en grundig implementeringsplan, før du starter, som skal indeholde mål, opgaver, tidslinje og opfølgninger. Du må ikke lave tidslinjen for stram, giv plads til det uforudsete. Husk også at kommunikere planen og arrangere opfølgninger før start.
 - Således er god kommunikation nøglen. Brug din kommunikationsplan (trin 3) godt – og overvej at inkludere en kommunikationsmedarbejder i implementeringsfasen.
- Sørg for, at din implementeringsplan er rigtigt forankret – på alle niveauer – under de forskellige stadier i planen. Væsentligt: hvem er ansvarlig for hvad på de forskellige organisatoriske niveauer og på de forskellige stadier i implementeringsprocessen.
- Når du udarbejder implementeringsplanen, skal du bruge din evalueringsrapport (trin 6) og overveje, hvordan forandringen af de eksisterende systemer og organisationen bedst styres under implementeringen.
- Planen skal indeholde en meget klar retningslinje for, hvem der er berettiget til at modtage teknologien. Sørg for, at dette implementeres og forstås af dem, der gennemfører visiteringen af den enkelte borger - så den nye teknologi bliver en del af den fremtidige levering af ydelsen.
- Vær ikke bange for at inkludere teknologileverandøren i planlægningen (og muligvis gennemførelsen) af implementeringen. De kender de stærke og svage sider af produktet, og en meget 'hands-on'- præget tilgang fra leverandørens side kan bidrage til at give personalet en oplevelse af sikkerhed i den indledende introduktionsfase. Hjælp til Implementering kan også være en del af indkøbspakken (se trin 7)

- Uddannelse er altid en vigtig del af implementeringsplanen. Uddannelse omfatter altid personale – og omfatter ofte borgere og pårørende. Uddannelse af medarbejdere er ikke begrænset til "frontlinjepersonalet", der leverer service, men er også beregnet til dem, der er ansvarlige for visitationen.
- Det anbefales på det kraftigste, uanset størrelsen af din kommune, at etablere formelle netværk mellem medarbejdere, der arbejder med implementering af velfærdsteknologi, så viden kan blive delt og ressourcer blive brugt på en optimal måde.

For eksempel: Odense Kommune har følgende netværk:

Borger- og brugerinddragelse

- Formaliseret samarbejde med ældre-rådet - teknologigruppe - vedrørende test og sparring i forbindelse med ny velfærdsteknologi
- Indsamling af erfaringer via ambassadør-netværk, der er beskrevet senere, i relation til samarbejdet med borgerne om specifikke teknologier
- Borgerdeltagelse i forskellige projekter

Netværk af decentral ledelse

Dette kan være ledere af decentrale enheder, såsom sygeplejesker i hjemmeplejen eller plejehjem m.v.

Den decentrale leders opgave er at støtte implementeringen af strategien for velfærdsteknologi samt bidrage til at fastsætte dagsordenen i organisationen, herunder:

- Strategisk sparring om implementering af velfærdsteknologi
- Formidle strategien til ledere, kolleger og medarbejdere
- Praktisk sparring om nye teknologier (vækst), nye arbejdsprocesser, implementering m.v.

Ambassadør-netværk

Et netværk af medarbejdere på tværs af alle områder. Ambassadørens rolle er at støtte implementeringen af strategien for velfærdsteknologi samt bidrage til at fastsætte dagsordenen i organisationen, herunder:

- At indtage en aktiv rolle i implementeringsprocesserne
- At kvalificere initiativer og kortlægge udfordringer inden for området velfærdsteknologi
- Være en positiv stemme og partner i forhold til kolleger, borgere og pårørende i forbindelse med velfærdsteknologi
- Fungere som bindeled mellem kolleger, borgere samt implementering og udvikling

Retningslinjer baseret på erfaring

- Ved udformningen af mål og opgaver i din implementeringsplan, bør du overveje at gøre dem målbare. At have et klart mål kan hjælpe med at give implementeringsprocessen fokus og retning, hvilket bidrager til effektivitet.
- Overvej nøje organisationen bag implementeringsplanen. Vælg en ansvarlig projektleder samt en arbejdsgruppe. Dette vil øge ejerskabet og være en hjælp, når implementeringsplanen skal forankres.
- Sørg for, at der er afsat tilstrækkeligt med tid og ressourcer til uddannelse. At give slip på / komme af med gamle arbejdsmetoder og vaner er vanskeligt og kræver en systematisk tilgang. Overvej en model for, hvordan medarbejderne skal uddannes i at bruge den nye teknologi i din implementeringsplan. Husk, at gentagelse er nødvendig, så planlæg opfølgende uddannelse.
- Når du foretager implementering i stor skala, skal du kontrollere, at din implementering ikke kolliderer med andre innovationsprocesser eller større ændringer i organisationen.
- Det er i implementeringsfasen, at din "kommunikationsplan" (trin 3) virkelig betaler sig. Sørg for at indarbejde den i din implementeringsplan.
- Strukturér en systematisk opfølgning med medarbejdere og afdelinger for at få løbende feedback og evaluering, om både uddannelse og selve implementeringsprocessen.
- Start den faktiske implementering på de enheder/afdelinger, der har deltaget i evalueringen af teknologien. Dette skulle give en lettere og mere positiv start på implementeringsprocessen og får bolden til at rulle.
- Overvej at have en beredskabsplan, en back-up plan, hvis teknologi, leverandør eller organisation svigter.
- Din implementeringsplan bør indeholde en plan for fremtidig logistik (opbevaring og transport), teknologiservicering og bruger-support.
- Overvej at etablere redskaber til at støtte implementeringsprocessen, nu - og i fremtiden. Støtteværktøjer kan omfatte:
 - **En visuel implementeringsmodel:** Se nedenfor for eksempler fra Sverige og Danmark under afsnittet metoder og værktøjer. En visuel implementeringsmodel er et værktøj, der har en grundlæggende metode til at implementere teknologi - at give de involverede personer en fælles forståelse for processen.
 - **En implementeringslog / implementeringstjekliste:** Opret en grundlæggende tjekliste over opgaver og personer, der skal involveres m.v. Denne log / tjekliste kan fungere som grundlag for din implementeringsplan og skal sikre kontinuitet og en struktureret tilgang. For eksempler på implementeringslog / tjekliste, se afsnittet for metoder og værktøjer.

- **Living lab:** En fysisk lokalitet, hvor teknologier vises og tilgængeliggøres. På denne måde kan medarbejdere og slutbrugere lære mere – eller endda modtage undervisning i et kontrolleret miljø. For eksempler, se afsnittet værktøjer og metoder.
- **Navngivne testfaciliteter:** Særlige institutioner, der får tildelt ekstra ressourcer til at teste teknologier samt overveje den bedste organisation og tilgang til implementering af nye teknologier.
- **Nem instruktion og vejledning:** Dette kan gøres ved at sætte strekkoder (QR-koder) på nye teknologier, som, når de er scannet, viser en lille video over, hvordan man bruger den pågældende teknologi. Det kan være en række webinarer eller lignende løsninger. Disse er eksempler på efteruddannelse af med-

arbejdere, hvilket er en hjælp til implementeringen.

- **En specialiseret teknologisupportenhed:** En specialiseret enhed, der håndterer support til slutbrugere, det være sig medarbejdere, borgere eller pårørende.

Hvad har en implementeringsmodel betydet for deltagerne i Connect

Odense: En implementeringsmodel giver en struktur som hjælper med at ensarte processen. Den giver en oplevelse af sikkerhed og validitet i arbejdet med at evaluere velfærdsteknologiske produkter og processer.

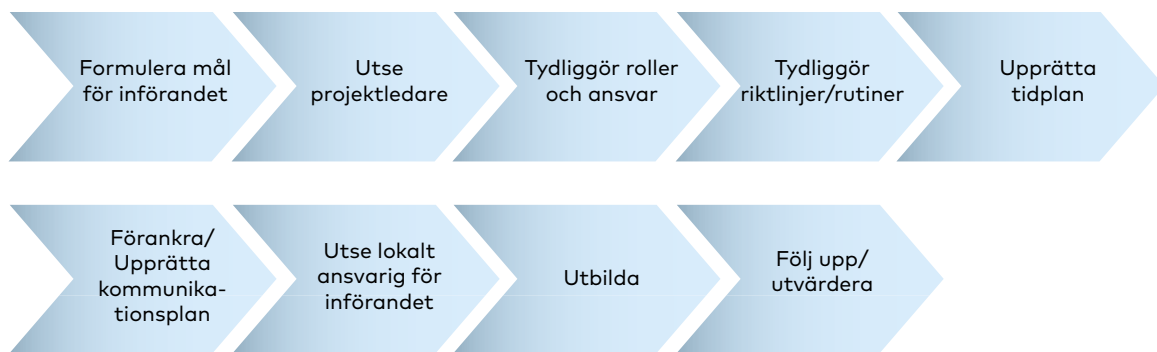
- **Eksempler på implementeringsvejledninger:**
 - Odense bruger en "implementerings log" for at sikre kontinuitet i deres implementeringsprocesser. For at se denne log, besøg www.nordicwelfare.org/connect



Metoder og værktøjer

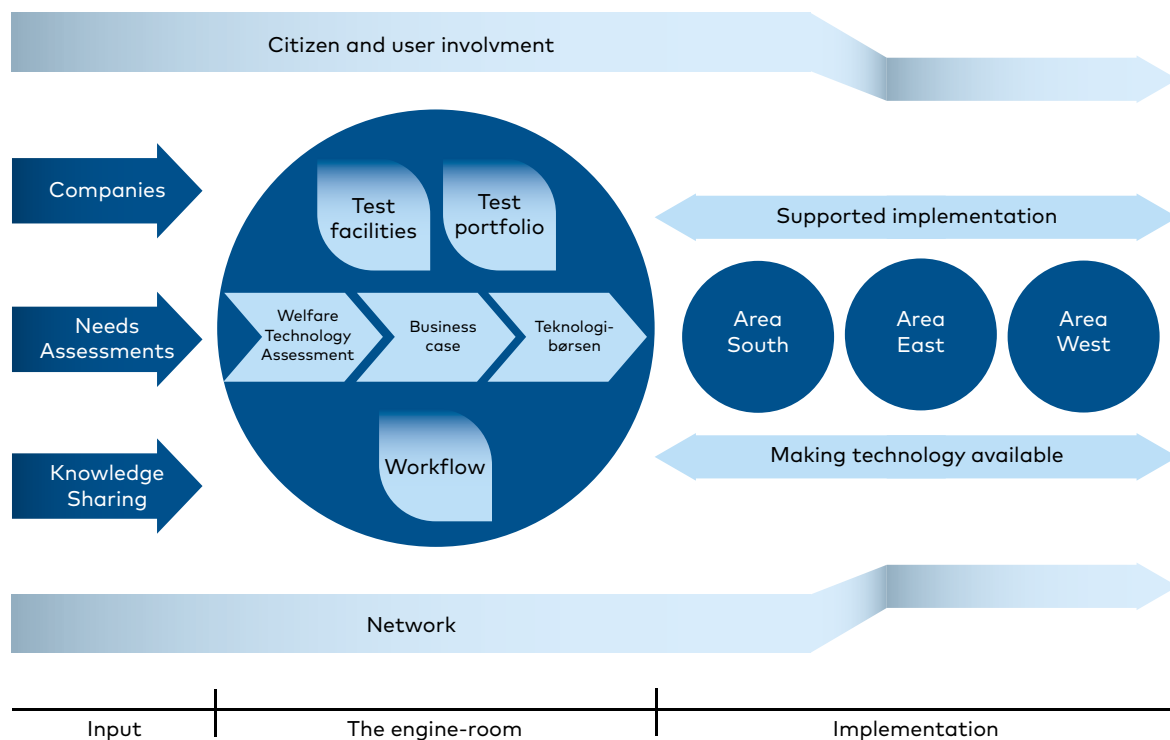
- **Eksempler på visuelle implementeringsmodeller**

- Vesterås og Göteborg anbefaler at bruge de ni nedenstående trin som retningslinjer / visual implementeringsmodel. Det vil også fungere som et godt grundlag for at udarbejde en implementeringsplan.



- Odense bruger nedenstående visuelle implementeringsmodel:

MODEL FOR IMPLEMENTATION OF WELFARE TECHNOLOGY



- Lindås bruger en implementerings-tjekliste, som også kan findes på ovennævnte hjemmeside.

- **Eksempler på living labs:**

- Det hjælpsomme hjem i Odense:
<http://www.odense.dk/cfv>
- Oulu Health Lab: www.ouluhealth.fi
- Mistral Vesterås:
<http://mistelinnovation.se/>
- Bo Bedre, Göteborg:
www.goteborg.se/visionboaldre
- Agder Living Lab:
<https://www.grimstad.kommune.no/tjenester/helse-omsorg-og-sosiale-tjenester/utviklingssenteret-og-velferdsteknologi/velferdsteknologi/agder-livinglab/>
- Se også Nordic Living Lab Alliance:
<http://livinglaballiance.org/>

- **Nationale implementeringsvejledninger:**

- KS / Samveis Norway: Køreplan for velfærdsteknologi:
<http://www.samveis.no/>
- Swedish National Board of Health, om "Implementering":
<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2012/2012-6-12>
- Uddannelse i tre trin: National Board of Health in Sweden, om "Implementering"

- **Eksempler på uddannelse af personale:**

- For eksempler på, hvordan CONNECT-kommuner uddanner personale og slutbrugere under og efter implementeringen, kan du besøge vores hjemmeside: www.nordicwelfare.org/connect

Eksempler på implementeringsmodeller fra deltagerne i Connect

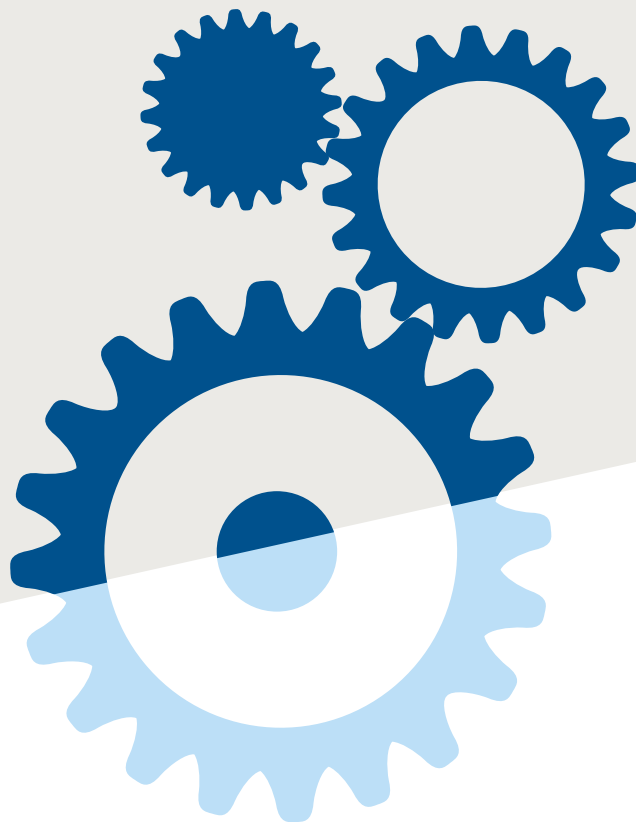
Ovenstående metode kan rekvireres ved direkte henvendelse til Connect-kommuner. Derudover bruger Aarhus og Sydkarelien andre indspirationsskilder, som kan findes nedenfor.

Aarhus har lavet en visualisering af deres implementeringsplan; du kan finde et link på vores hjemmeside: www.nordicwelfare.org/connect Aarhus har også et levende laboratorium på Dokk1 i Aarhus City Center, som er åbent til dagligt.

I Sydkarelien bruger og udvikler de god praksis for implementering og innovation igennem en finsk hjemmeside: <https://www.innokyla.fi>

Trin 9:

Effektmonitorering



```
language_attributes(); }>>
charset="<?php bloginfo( 'charset' ); ?>"
name="viewport" content="width=device-width"
rel="profile" href="http://gmpg.org/xfn/11"
rel="pingback" href="<?php bloginfo( 'pingback_url' ); ?>"
fruitful_get_favicon(); ?>
wp_head(); ?>
<?php body_class(); ?>
<div id="page-header" class="hfeed site">
<?php
    $theme_options = fruitful_get_theme_options();
    $logo_pos = $menu_pos = "";
    if (isset($theme_options['logo_position']))
        $logo_pos = esc_attr($theme_options['logo_position']);
    if (isset($theme_options['menu_position']))
        $menu_pos = esc_attr($theme_options['menu_position']);
    $logo_pos_class = fruitful_get_theme_option('logo_position');
    $menu_pos_class = fruitful_get_theme_option('menu_position');
    $logo_pos_type = fruitful_get_theme_option('logo_position');
    $menu_pos_type = fruitful_get_theme_option('menu_position');
```

Hvad er det, og hvorfor er det vigtigt for hele processen i arbejdet med velfærdsteknologi?

Effektmonitorering kan ses som din forsikringspolice, når du arbejder med velfærdsteknologi. Hvis den er installeret korrekt, giver den dig feedback på, hvor godt dine implementerede løsninger arbejder i hverdagen. Dette er primært vigtigt, fordi det at levere velfærdsydelser er en yderst kompleks opgave, der involverer en lang række parametre (personale, organisation, borgere, ledelse geografiske distrikter m.v.). Hvis en eller flere af disse parametre ændres over tid, ændres serviceleverancen, og når det sker, skal du være sikker på, at den implementerede teknologi stadig udfører det den skal og det, der er planlagt.

Så det at have et godt system til monitorering af effekten af de implementerede løsninger sikrer, at både kommunen og slutbrugerne fortsat får den kvalitet, du har betalt for.

Ikke mange nordiske kommuner har en særlig plan for effektmonitorering, når de arbejder med velfærdsteknologi. Mange ser det som en del af en god implementeringsproces - at opstille et system, der kontrollerer, at implementeringen har været vellykket. I CONNECT har vi valgt at gøre effektmonitorering til et uafhængigt trin, for at tvinge kommunerne til at overveje, hvad der sker efter en vellykket implementering og hjælpe dem til at sikre, at de rent faktisk får et positivt afkast af deres investering - både hvad angår levering af kvalitet, men også økonomisk.

Husk, at en fordel ikke er rigtigt realiseret, før du med succes har gennemført en bæredygtig forandring. Dette er meget sværere, end det lyder, ligesom det at opgive gamle vaner og arbejdsgange er vanskeligt og ofte tager lang tid.

Anbefalinger

- Da effektmonitorering kræver ekstra ressourcer, skal du sikre politisk og/eller ledelsesmæssige opbakning. Dette kan ske ved at udnytte de indsamlede data som et værktøj til at retfærdiggøre og fremme yderligere investeringer i velfærdsteknologi.
- Husk, at effektmonitorering omfatter et tidsperspektiv. Ud fra et kvalitetsperspektiv bør tidsrammen for effektmonitorering være hele levetiden for den pågældende teknologi. Men vi forstår, at der kan være en individuel begrænsning, der gør sig gældende og som afkorter den periode, du foretager effektmonitoreringen (såsom økonomiske eller strategiske valg).
- Vær opmærksom på, at dine "effektmål" for teknologien også kan indbefatte et tidsperspektiv, der kan have indflydelse på din effektmonitorering.
 - Eksempel: Ved implementering af en ny teknologi, vil det sandsynligvis tage tid, før personalet og slutbrugerne er fuldt fortrolige med den teknologi/nye ydelse, og ligeledes vil det sikkert tage tid, før de nye arbejdsgange og organisationen arbejder effektivt.

Der er således sandsynligt, at en ny teknologi ikke fungerer i henhold til dens fulde potentiale fra dag ét, og dette er en ting, der skal tages med i betragtningerne, når du gennemfører effektmonitorering.

- Effektmonitorering giver dig ekstra data vedrørende den daglige brug af teknologien. Overvej, hvordan disse data kan bruges fremadrettet - måske kan de forskellige brugsmønstre give informationer til gavn for fremtidige evalueringsprocesser, eller måske kan de endda hjælpe med at optimere din generelle serviceleverance (brug aggregerede, ikke individualiserede data for at undgå lovgivningsmæssige udfordringer).

Retningslinjer baseret på erfaring

- Effektmonitorering bør være en del af både din business case og din implementeringsplan. Det bør være klart for alle, hvordan og hvorfor dette trin er nødvendigt, og det bør være synligt tidligt i processen, hvor der arbejdes med den pågældende teknologi.
- Fortsat effektmonitorering vil koste både tid og ressourcer, så overvej omfanget af din investering og tilpas effektovervågningen i overensstemmelse hermed. Du kan genbruge metoden fra evalueringsmodellen og skalere den op eller ned i henhold til de individuelle behov.

- Når du indsamler data under effektmonitorering, skal du huske at undersøge og medtage de eksisterende datakilder, såsom eksempelvis elektroniske patientjournaler, med henblik på en billigere og nemmere effektmonitorering. Tilsvarende skal du, når du indsamler data for effektovervågning, sørge for at identificere og udnytte de eksisterende arbejdsgange i stedet for at spille ressourcer på at skabe nye, specifikke for denne proces.
- Valg af parametre til effektmonitorering er meget vigtigt. Vi anbefaler, at du starter med at kigge på dine effektmål for teknologien og den allerede afsluttede teknologievaluering. Dette kan kombineres med input fra slutbrugerne samt det personale, der skal udføre den faktiske effektmonitorering.
 - Eksempel: Effektmål kan omfatte fokus på livskvalitet, arbejdsmiljø, økonomiske gevinster eller lignende - brug disse som udgangspunkt for valg af parametre.
- Hvis du har indkøbt en ydelse i stedet for blot en fysisk enhed, så husk at inkludere effektmonitorering i denne ydelse (se trin 7 for indkøbsplan). Derudover skal du sørge for at angive, at levering af effektmonitorering betyder levering af målbare og brugbare data til kommunen - ikke bare en angivelse af, om ydelsen fungerer eller ej.



Hvad har en effektmonitorering betydet for Connect-deltagerne

Lindås:

Effektmonitorering fungerer som en vejledning til at hjælpe med at visualisere, i hvilket omfang, vi har opnået den ønskede effekt af teknologien. Det giver en indikation af, om målene er opfyldt og fortsat bliver opfyldt.

Derudover giver den en indikation af, i hvilket omfang ressourcerne er blevet prioriteret i en smart måde.

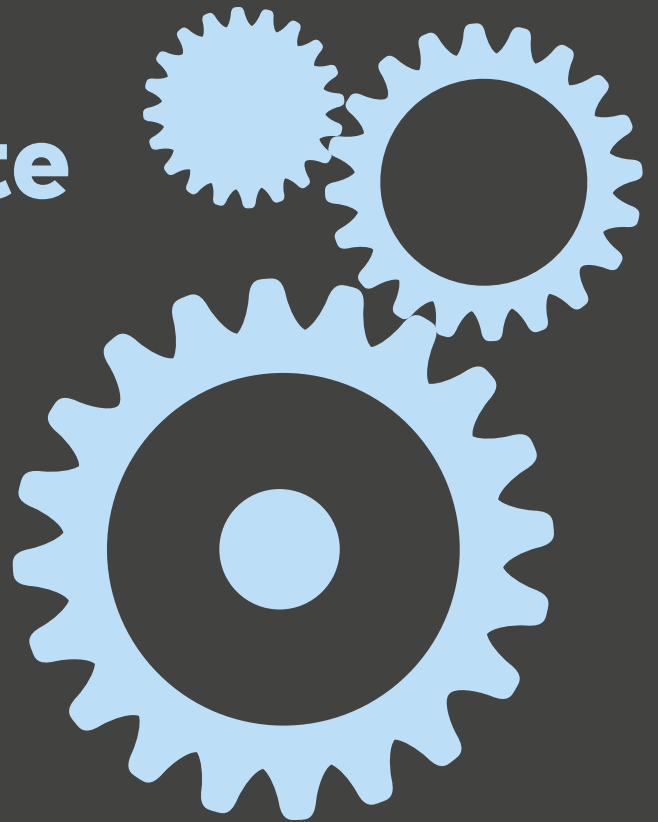
Metoder og værktøjer

- Værktøj udviklet af «KS Veikart for tjenesteinnovasjon»: fase 5, mål for praksis. <http://www.samveis.no/metodikken/ny-praksis/>
- E-delegationens "Vägledning I Nyttorealiserings" Se: <http://www.esv.se/contentassets/c9d986d924384ec1be47a207110f94a4/e-delegationen-2014-nyttorealiserings-version-2-0-med-bilagor.pdf>
- E-delegationsens "Metod för Utveckling i Samverkan" Se: <http://www.esamverka.se/stod-och-vagledning/vagledningar/metod-for-utveckling-i-samverkan.html>
- For evalueringsmetoder, se CONNECT, trin 6

Eksempler på effektovervågning fra Connect-deltagere

- Sydkarelia: Bruger Sitra-håndbogen om ledelse i social- og sundhedssektoren. Sydkarelia finder håndbogen nyttig både i relation til evaluering og effektovervågning. Du kan gennemse håndbogen ved hjælp af nedenstående link eller kontakte Sydkarelia for praktiske eksempler: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdantamisen_kasikirja.pdf

Referenceliste





Denmark



Aarhus Municipality:

- The Municipality of Aarhus is the second largest municipality in Denmark with a growing population of more than 340.000 people. Since 2007 the City Council have dedicated a great focus and effort to assisted living technologies. This investment has made the municipality the leading public body in Denmark within the field of assisted living technology – and amongst the leading public bodies in Europe.
- Contact information: Sonja Hansen: sonha@aarhus.dk eller Ivan K. Lauridsen: ijk@aarhus.dk
- Webpage: www.velfaerdsteknologi-aarhus.dk



Odense Municipality:

- Odense er den 3.største by i Danmark og kommunen har ca. 200.000 borgere. Kommunen er opdelt i 5 forvaltninger; Børn og Unge, Ældre og Handicap, Beskæftigelse og social, By og kultur og Borgmesterforvaltningen. Odense har en strategi for velfærdsteknologi der går på tværs af forvaltninger, men arbejdet med velfærdsteknologi er forankret under

Ældre- og Handicapforvaltningen.

- Contact information: Rikke Falgreen Mortensen: RIFMO@odense.dk or aehf@odense.dk

- Webpage: www.odense.dk/cfv



KL / LGD (Local Government Denmark):

- Local Government Denmark (LGDK) is the association and interest organisation of the 98 Danish municipalities. All of the 98 municipalities have voluntarily decided to be a part of LGDK. The mission of LGDK is to safeguard common interests of the municipalities, assist individual municipalities with consultancy services, and ensure that the local authorities are provided with up-to-date and relevant information.
- Contact information: Morten Ejlersen: moe@kl.dk or kl@kl.dk
- Webpage: <http://www.kl.dk/Kommunale-opgaver/Centerforvelfaerdsteknologi/>

Finland



City of Oulu:

- The city of Oulu is the largest city in Northern Finland with 200,000 inhabitants. The City of Oulu's services comprise Well-Being Services, Educational and Cultural Services and Urban and Environmental Services. The Department of Central Administration is responsible for the preparation and expert tasks related to development and decision-making. The Department of Well-Being Services provides social and health care services to local residents in accordance with the law and decrees. It is also responsible for the prevention of social problems and their adverse effects in Oulu. The highest decision-making body is the city council, which is elected every four years in local elections. There are about 11200 employees in the city of Oulu, in Well-Being Services 3 500.
- Contact information: Jaana Kokko: Jaana.A.Kokko@ouka.fi or palaute@ouka.fi
- Webpage: <http://ouluhealth.fi/labs/>



Eksote, South Karelia:

- South Karelia Social and Health Care District (Eksote) produces health services, family and social welfare services, and services for senior citizens that promote health and everyday wellbeing and functioning. Eksote is a joint municipality authority of the South Karelia region, and is comprised of nine municipalities. The population of the social and health care district is about 132 000.
- Contact information: South Karelia Social and Health Care District Strategy and Development Unit. Department head: Tepponen Merja: merja.tepponen@eksote.fi
- Webpage: <http://www.eksote.fi/Sivut/default.aspx>



THL (Finnish National Institute for Health and Welfare):

- The National Institute for Health and Welfare (THL) is a research and development institute under the Finnish Ministry of Social Affairs and Health. THL seeks to serve the broader society in addition to the scientific community, actors in the field and decision-makers

in central government and municipalities. The aim is to promote health and welfare in Finland.

- Contact information: info@thl.fi
- Webpage: <https://www.thl.fi/en/web/thlfi-en>

Iceland



Akureyri Municipality:

- Akureyri nursing homes (ÖA) is a part of the welfare service for elderly in the municipality. It includes service for elderly living at home and in need of support like day care or short term stay and rehabilitation at the nursing home. 183 people lives in ÖA and about 80 people attend the day care center on weekly bases. There is 18500 inhabitants in Akureyri in total but the nursing homes also gives service to elderly from neighboring municipalities.
- Contact information: Halldór S. Guðmundsson, halldorg@akureyri.is
- Webpage: www.hlid.is



Reykjavik Municipality:

- The Reykjavik Welfare Department is responsible for the city's welfare services, including social services, child protection, services to children and families, disabled people, senior citizens, immigrants and homeless people. This includes policy making in matters of welfare, the implementation of social services, planning, integration of welfare services. The Welfare Department is also involved in operating nursing homes, housing solutions and rehabilitation initiatives and the department is responsible for comprehensive prevention work in Reykjavik.
- Contact information: Berglind Magnúsdóttir: Berglind.Magnusdottir@reykjavik.is
- Webpage: <http://reykjavik.is/>



Icelandic Ministry of Welfare:

- The Ministry of Welfare in Iceland was established on January 1st 2011 in accordance with Act no. 121/2010. The Ministry has the responsibility for administration and policy making of social affairs, health and social security in Iceland as prescribed by law, regulations and other directives.

- Contact information: Thor Thorarinson, thor.thorarinsson@vel.is
- Webpage:
<https://eng.velferdarraduneyti.is/>

Norway

Lindås Municipality:

- The municipality of Lindås is a medium sized Norwegian municipality with approximately 16000 inhabitants. Geographically it is rather large with 474km² containing fjords and mountains and a sparse population. This makes service delivery problematic especially given the demographic challenges facing us. To counter these obstacles Lindås focuses on innovation and welfare technology a focus that was recognized nationally in 2013 when Lindås was chosen as one of thirty municipalities to lead the national programme for welfare technology.
- Contact information: Kari Björkheim: Kari.Bjorkheim@lindas.kommune.no or Hildegunn Baravelli: Hildegunn.Baravelli@lindas.kommune.no
- Webpage:
<http://www.lindas.kommune.no/omsorgsteknologi.331496.nn.html>



Lister Region:

- Lister region consists of six municipalities in Southern Norway, Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lyngdal and Sirdal, with a total population of about 35 500. The region has since 2012 collaborated on development and innovation in health care services, particularly focusing on assistive living technology and telemedicine. Each municipality has their own workgroup, and a project coordinator organize projects and work across the six municipalities.
- Contact information:
Marianne Holmesland:
Marianne.Holmesland@kvinesdal.kommune.no
- Webpage:
<http://www.lister.no/helse/velferdsteknologi-telemedisin>



KS (The Norwegian Association of Local and Regional Authorities):

- KS is the Norwegian Association of Local and Regional Authorities. All 428 Norwegian municipalities and 19 counties are members, as well as approx. 500 public enterprises. KS conducts the central collective bargaining on behalf of its members, and advocates the interests of its members towards central government, the

Parliament and other organizations.

- Contact information: Une Tangen,
une.tangen@ks.no or ks@ks.no
- Webpage: www.ks.no

y28Ap29TI2NTI30wwkpiAJKG-AAj
gb6XvpR6Tn5SRCrHPOSjC3S9
aOKUtNSi1KL9EqLgMIZJSUF
xVaqBqoG5eXleun5-ek5qXrFq
aoG2HRk5BeX6EegKNQvyI2o8kkN
dwQAJqNcDw!!/dz/d5/L2dBISEv
Z0FBIS9nQSEh/

Sweden

- **Göteborgs Stad Gothenburg Municipality:**

- Gothenburg is the second largest city in Sweden with roughly half a million inhabitants. It is located in the region of Västra Götaland on the country's west coast. The city of Gothenburg has a program for digitalization called "Göteborgs stads väg till e-samhället" which goal is to create an open, simple and effective digital service. The development within elderly care is placed in the department "Senior Göteborg" who places a high priority in welfare technology and works actively to introduce new innovative services within home care for the elderly.
- Contact information: Åsa Wall: asa.wall@ostra.goteborg.se or Elna Hansson: elna.hansson@stadshuset.goteborg.se or go through: www.goteborg.se/seniorgoteborg
- Webpage: http://goteborg.se/wps/portal/enhetssida/senior-goteborg!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMzOvMAfljo8ziTYzcDQy9TAy9_fON3AwcQ



- **Vasteras Municipality:**

- Vasteras is Sweden's sixth largest city with approximately 145 000 inhabitants. Since Vastra Aros was founded by the river Svartan more than 1,000 years ago, the city has grown, developed and changed character. The city is evolving and growing closer to Lake Malaren. Vasteras is developing into an attractive knowledge and meeting/conference city at the forefront of development. The engineering industry has been very important for Vasteras, but today the business life is more diverse, focusing on high technology, automation, logistics and trade.
- Contact information: Strategic planning officer Erika Barreby: Erika.Barreby@vasteras.se or snf@vasteras.se
- Webpage: www.vasteras.se or <http://www.viktigvasteras.se/>



SKL / SALAR (The Swedish Association of Local Governments and Regions):

- The Swedish Association of Local Authorities and Regions, SALAR, is both an employers' organization and an organization that represents and advocates for local government in Sweden. All of Sweden's municipalities, county councils and regions are members. SALAR represents and acts on their initiative. As their employer and representative organization we advocate their interests and offer support and service. We raise issues, act decisively and enlighten public opinion. Our mission is to provide municipalities, county councils and regions with better conditions for local and regional self-government. The vision is to develop the welfare system and its services. It's a matter of democracy.
- Contact information: Maria Gill: maria.gill@skl.se or Patrik Sundström: patrik.sundstrom@skl.se
- Webpage: www.skl.se



MfD (The Swedish Agency for Participation):

- The Swedish Agency for Participation has the mission to accelerate the progress towards a society in which everyone can participate on equal terms,

regardless of functional capacity. The Swedish Agency for Participation have a cross-sectoral approach with the task to stimulate and develop knowledge building in the area of participation, accessibility, universal design digital assistive technology, living conditions, environment and the rights of persons with disability.

- Contact information: Raymond Dahlberg: Raymond.Dahlberg@mfd.se or info@mfd.se
- Webpage: www.mfd.se

Project lead



Nordic Welfare Centre:

- The Nordic Welfare Centre is an institution under the Nordic Council of Ministers. Its mission is to enhance social policy work in the Nordic countries through education, public information, research and development, networking and international co-operation.
- Contact information: Dennis C. Søndergård, dennis.soendergaard@nordicwelfare.org or info@nordicwelfare.org
- Webpage: www.nordicwelfare.org or www.nordicwelfare.org/connect



CONNECT – Collecting Nordic Best Practice Within Welfare Technology



Nordens
välfärdscenter