

Velferdsteknologi

Verktøykasse



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: 978-91-88213-17-4

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

Innhold

Forord.....	5
Bakgrunn.....	6
Metodikk og tilnærming	8
En introduksjon av prosessen og verktøykassen.....	11
Steg 1: Visjon	13
Steg 2: Strategi.....	19
Steg 3: Kommunikasjonsplan	25
Steg 4: Behovsanalyse	31
Steg 5: Markedsundersøkelse.....	37
Steg 6: Evalueringsmetoder	43
Steg 7: Anskaffelsesplan.....	49
Steg 8: Implementeringsmodell	55
Steg 9: Følge opp gevinster	63
Referanseliste.....	69



Forord

Velferdsteknologi har fått stadig mer oppmerksomhet de siste fem til sju årene, både politisk og i media. Men trass i stor interesse og økende begeistring er det egentlig ikke implementert så mange nye løsninger som man kunne ha forventet. De mer enn 1200 kommunene i Norden har hatt vanskelig for å konvertere interesser og prosjekter i implementerte løsninger og en ny, innovativ hverdag for personalet og innbyggerne.

Denne publikasjonen, og CONNECT-prosjektet som helhet, tar opp noen av problemene som de nordiske kommunene står overfor i arbeidet med velferdsteknologi: Hvordan får vi skapt flere verdier gjennom prosjektene våre? Hvordan sikrer vi at den kunnskapen vi opparbeider, blir integrert i den kommunale organisasjonen? Hvordan kan vi bli flinkere til å dele kunnskapene og erfaringene våre, slik at ikke alle trenger å finne opp hjulet på nytt? Hvordan styrker vi det fellesnordiske markedet for velferdsteknologi? Hvordan sikrer vi at personalet ser på teknologien som et nyttig hjelpemiddel? Spørsmålene er mange og kompliserte. CONNECT samler disse trådene og utvikler den første komplette nordiske verktøykassen for hvordan kommunene på best mulig måte kan jobbe med velferdsteknologi.

Men verktøykassen er ikke bare formaninger fra eksperter som bygger på praktiske erfaringer og «beste kommunale praksis». Den er utviklet av ti nordiske kommuner som er ledende innen velferdsteknologi, i samarbeid med en rekke nasjonale myndigheter.

Nordens velferdssenter håper at denne publikasjonen og nevnte verktøykasse kan være med på både å fremme innsatsen med velferdsteknologi i de respektive landene, og fremme samarbeidet på tvers av landegrensene i Norden.

Vi håper dere finner både verktøyet og publikasjonen nyttig.

God lesing!



Ewa Person-Göranzon

Direktør
Nordens velferdssenter

Bakgrunn

CONNECT-prosjektet er utviklet og finansiert av et spesialprogram i regi av Nordisk ministerråd som heter «Bærekraftig nordisk velferd». Dette programmet ble startet for å sikre langsiktig bærekraft i den nordiske velferdsmodellen. Den nordiske modellen har fått stor oppmerksomhet fra andre deler av verden for sin evne til å skape god sosialomsorg og økonomisk vekst, men fremtidige demografiske og økonomiske utfordringer som dukker opp både i Norden og det meste av Vesten er en trussel for dens videre suksess. Programmet «Bærekraftig nordisk velferd» ble utviklet for å håndtere noen av disse utfordringene med et spesielt fokus på helsevesenet, arbeidsmarkedet og utdanning.

Ettersom den nordiske termen «velferdsteknologi» har vunnet terreng som et nytt verktøy for å fornye helsevesenet i alle de fem nordiske landene, ønsket man at «Bærekraftig nordisk velferd» skulle omfatte et prosjekt for velferdsteknologi. Valget falt på Nordisk Velferdssenter (NVC), en institusjon underlagt Nordisk ministerråd som jobber med saker innen helse

og sosiale spørsmål, og som allerede har prioritert velferdsteknologi.

NVCs oppgave var å utforme og gjennomføre et prosjekt som skulle styrke det generelle kompetansenivået og implementeringsevnen innen velferdsteknologi i offentlig sektor i de fem nordiske landene.

Innenfor rammene av dette besluttet NVC å utvikle et prosjekt rettet mot de flere enn 1200 kommunene i Norden. Kommunene er de viktigste tjenesteyterne i den nordiske velferdsmodellen, og de er også det offentlige nivået som jobber mest med velferdsteknologi i dag. Et prosjekt rettet mot kommunene vil derfor ha størst effekt.

Med utgangspunkt i dette så NVC nærmere på de kommunale utfordringene ved å jobbe med velferdsteknologi. Er utfordringene de samme på tvers av landegrensene? Står vi overfor de samme problemene? Kort sagt, har det egentlig noe for seg å samordne innsatsen på dette feltet på nordisk nivå?



Svaret var et rungende ja. Det viser seg at det til tross for åpenbare forskjeller i utvikling, modenhet i markedet og kompetansenivå på tvers av Norden, står vi alle overfor de samme grunnleggende problemene når vi skal jobbe med velferdsteknologi. Hovedproblemene er som følger:

- **For mange prosjekter med for få resultater:** Som i offentlig sektor generelt er det utfordrende å ta pilotprosjekter inn i den ordinære driften i kommunene. Overgangen til ordinær drift er tradisjonelt en fase som ikke har fått nok oppmerksomhet i prosjektgjennomføringer. Det mangler også en del kunnskap om hva som skal til for å lykkes med implementering. Dersom velferdsteknologiprojekter blir liggende som «noe ekstra» uten å bli integrert i tjenestene oppnås ikke de forventede målene og prosjektet kan dø ut. Derfor må kommunene ved oppstart av et prosjekt rigge organisasjonen riktig, organisere kompetansehevingstiltak og forankre i alle ledd slik at det blir mulig å gå over i ordinær drift.
- **Vi er alle unike:** Vi mangler fremdeles gode plattformer for å dele kunnskap. Kommunene er heller ikke gode nok til å se på hva andre har gjort før. Altfor mange kommuner har en tendens til å tro at de er unike – innbyggerne er unike, organisasjonen er unik osv. En slik «sånn gjør vi det ikke her»-tankegang gir altfor mange like prosjekter, noe som egentlig er å kaste bort verdifulle ressurser.
- **Et svakt fellesnordisk marked:** Overraskende nok er det fellesnordiske markedet for velferdsteknologi fragmentert. Dansk offentlig sektor foretrekker å kjøpe fra danske leverandører, svenskene fra svenske leverandører osv. Dette gjelder ikke tradisjonell hjelpemiddelteknologi, men straks noe blir digitalt, svekkes markedet. Dette er en stor barriere, særlig for de minste aktørene i det nordiske markedet.

Det å takle disse utfordringene og skape bevissthet og kunnskap om velferdsteknologi på kommunalt nivå kan gi en betydelig styrking av velferdsteknologiområdet i de fem nordiske landene.



Metodikk og tilnærming

Ideen om å imøtegå de ovennevnte utfordringene gikk først ut på å skape en optimal prosess for å jobbe med velferdsteknologi. Til hvert av disse trinnene i prosessen kan vi skape en verktøykasse for «beste praksis». Det vil gi alle enkel tilgang til den beste praktiske kunnskapen og hjelpe kommunene til å få en strukturert tilnærming når de skal jobbe med disse områdene.

CONNECT-prosessen og dens verktøykasse håper på å:

- **Formidle kunnskap og erfaringer.** Det å ha en kvalitetssikret nordisk «verktøykasse» kan heve det generelle kompetansenivået, ettersom kunnskapen er samlet inn og lett tilgjengelig.
- **Skap et felles rammeverk for arbeid med velferdsteknologi.** Hvis vi alle bruker rammeverket CONNECT, blir det lettere å dele erfaringer med hverandre, ettersom vi vet at alle følger liknende modeller eller erfaringsbaserte råd. Hvis København vet at Oslo allerede har evaluert en gitt teknologi, bruker samme evalueringsmetoder som dem eller en liknende, blir det mye lettere å dele opplevelser og lære av hverandre.
- **Struktur bidrar til å innarbeide kunnskap.** Når man jobber med en strukturert tilnærming som CONNECT blir det lettere å fatte kompleksiteten innenfor velferdsteknologiområdet. Denne innsikten vil hjelpe dere med å følge trinnene og bedre integrere prosjektene deres i organisasjo-

nen, slik at dere lettere kan lære og øke sjansene for at prosjektet blir integrert i ordinær drift.

- **En hjelp til leverandørene.** Det å ha et felles nordisk rammeverk å forholde seg til vil gjøre det enklere for leverandørene å selge produkter og tjenester på tvers av grensene i Norden. Hvis vi bruker samme rammeverk, vil vi stille de samme spørsmålene og dermed gjøre ting lettere for leverandørene våre.

Se følgende del for å få vite mer om prosessen og verktøykassen: En forklaring av CONNECT-prosessen.

Det var viktig for CONNECT at både prosessen og verktøykassen ble til i en nedenfra og opp-prosess. Det betyr at kunnskapen måtte komme fra kommunene selv. Av den grunn ble det besluttet at prosjektgruppen bak CONNECT skulle bestå av ti nordiske kommuner, to fra hvert land. Disse skulle være langt fremme innen velferdsteknologi i sine respektive land. Utvelgelsesprosessen ble gjort av NVC i samarbeid med nasjonale aktører, for eksempel KS (Kommunesektorens organisasjon) og tilsvarende organer i andre land. Det ble tatt spesielle hensyn til norske forhold. Ettersom Norge hadde et nyopprettet nasjonalt program for velferdsteknologi der flere enn 30 kommuner deltok, var det viktig at de to norske CONNECT-deltakerne også deltok i det nasjonale programmet, for å sikre en synergieffekt og gjensidig læring fra hvert av prosjektene.

Til slutt ble de følgende ti kommunene og regionene valgt ut: Danmark: Aarhus og Odense, Finland: Oulu og Sør-Karelen, Island: Reykjavík og Akureyri, Norge: Lindås og Listerregionen, Sverige: Västerås og Göteborg

Disse kommunene og regionene utgjorde hovedkjernen i CONNECT-prosjektgruppen. Det er imidlertid viktig for CONNECT at prosessen og verktøyene som ble utviklet kan brukes av alle kommunene i hele Norden. Så for å imøtegå en eventuell ubalanse i valget av kommuner bestemte vi oss for å be visse relevante nasjonale myndigheter komme med innspill underveis. Dette skulle sikre at metodene ble like nyttige for en bykommune som for en landlig kommune. De nasjonale myndighetene som bidro til CONNECT, er: Danmark: Kommunernes Landsforening (KL), Finland: Institutet för hälsa och välfärd (THL) Island: Velferðarráðuneytið (Velferdsdepartementet) Norge: Kommunesektorens organisasjon (KS) og Direktoratet for e-helse, Sverige: Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) og Myndigheten för delaktighet (MFD)

Du kan lese mer om deltakerne i kapittelet "Deltakere".

Prosjektets første mål var å skape enighet om prosessen. Gruppen ble enig om en 9-trinns prosess som i teorien skulle være kronologisk. Vi sier «i teorien», for i det virkelige liv kan disse trinnene overlappe hverandre. Det å tenke på prosessen som kronologisk kan imidlertid være til hjelp når man skal jobbe med velferdsteknologi, og for å sikre at man har tenkt grundig gjennom alt og dekket alt.



Trinnene ble skapt med følgende prosess: NVC sendte ut en mal for å samle informasjon fra kommunene. Denne informasjonen ble så satt sammen til et første utkast av trinnet. Utkastet ble så drøftet i hvert land, i et nasjonalt møte mellom kommunene og myndigheter fra hvert land. Hvert land sendte så en tilbakemelding til NVC, som i sin tur utarbeidet et andre

nen av velferdsteknologi og begrunnelsen for å jobbe med dette, forventet man flere kompromisser. Men etter hvert som prosjektet tok form, viste det seg at de ti kommunene var veldig samstemte, både under utviklingen av prosessen og de forskjellige trinnene. Det har naturligvis vært diskusjoner underveis, og enkelte hadde større fokus på og kompetanse

CONNECT: *collecting nordic best practice within welfare technology*

utkast. Det andre utkastet ble så drøftet på et fellesmøte med alle deltakerne. Dette ga oss så et tredje utkast, som ble brukt for å få innspill fra andre kommuner og relevante aktører i en høringsprosess. Til sammen var det flere enn 50 kommuner som kom med innspill til CONNECT-prosjektet. De eksterne innspillene ble drøftet i det etterfølgende møtet, slik at

det fortsatt var CONNECT-kommunene som avgjorde det endelige innholdet i hvert trinn.

Nordisk samarbeid:

Tre års tett samarbeid mellom ti svært ulike kommuner og sju nasjonale myndigheter og nasjonale organisasjoner fra fem forskjellige land har naturligvis sine utfordringer, men det gikk overraskende lett. På grunn av forskjeller landene imellom, både hva gjelder definisjo-

innen visse trinn enn de andre. Men samlet sett forblir velferdsteknologi et område det er naturlig å samarbeide om i Norden, fordi selve ytelsene og holdningen til innovasjon i offentlig sektor er svært like. Dessuten er dette et

område der vi alle kan lære av hverandre. Arbeid med velferdsteknologi er komplisert og nært forbundet med levering av tjenester, organisasjoner, personale, sluttbrukere osv. De mange forskjellige sidene ved dette betyr at man alltid kan finne inspirasjon og lære av hverandre, selv de aller beste på visse områder. De ti deltakende kommunene lærte ikke bare av hverandre i løpet av prosjektet, men fikk også til et tettere samarbeid seg imellom. Et tettere samarbeid ikke bare på tvers av grenser, men også mellom kommuner fra samme land var et svært positivt biprodukt av prosjektet.

En introduksjon av prosessen og verktøykassen

Proessen er utformet som en metode for arbeid med velferdsteknologi i kommunene. Den består av ni trinn man kan konsentrere seg om for å optimalisere mulighetene for å lykkes, og for at et prosjekt man jobber med, skal bli implementert i drift.

- **Visjon**
- **Strategi**
- **Kommunikasjonsplan**
- **Behovsanalyse**
- **Markedsundersøkelse**
- **Evalueringsmetoder**
- **Anskaffelsesplan**
- **Implementeringsmodell**
- **Følge opp gevinster**

Mange av disse trinnene vil man naturligvis også finne i andre innovative prosesser, mens

andre dreier seg mer spesifikt om arbeid med velferdsteknologi.

CONNECT vil gjerne poengtere at den ovennevnte prosessen skal være en inspirasjonskilde og en hjelp. Vi prøver ikke å fortelle kommunene hva de skal gjøre, eller hvordan. Her er det opp til hver enkelt å velge og vrake. Dere kan bruke alt sammen i kronologisk rekkefølge, eller dere kan velge ut de trinnene som passer deres organisasjon og bruke dem som inspirasjon. Vi anbefaler imidlertid at man i det minste ser gjennom hele prosessen, slik at man får oversikt over hva de ulike trinnene dreier seg om. Når dere går gjennom hvert enkelt trinn i verktøykassen vil dere få en kort innføring til hvert trinn som forteller hva det betyr, og hvilken betydning det har for den samlede prosessen.



Det er også viktig for CONNECT-gruppen å understreke at selv om dette er det vi anser som beste praksis, så betyr ikke det nødvendigvis at alle de ti kommunene har gjennomført alle trinnene akkurat slik de er presentert her. Alle de ti kommunene har erfaring med samtlige av trinnene, og alle er enige om at dette er beste praksis, basert på sine egne erfaringer. Men det betyr ikke at alle ti for eksempel har en egen anskaffelsesplan for velferdsteknologi. De ti CONNECT-kommunene er blant de første som prøver ut dette, og de har lært mye underveis i prosessen. De har brukt dette dokumentet og disse trinnene for å samle kunnskaper og erfaringer som andre siden kan nyte godt av, for eksempel ved å unngå noen av de samme problemene (kanskje ved å hoppe over et eller flere av de ovennevnte trinnene). Samtlige trinn inneholder en del mot slutten som heter «Praktisk erfaring». Her gis det eksempler på det aktuelle trinnet fra de ti CONNECT-kommunene. Men ikke alt dette er tilgjengelig via linker. For å få tilgang til de praktiske eksemplene må dere i mange tilfeller kontakte kommunene direkte. (Dere finner kontaktopplysningene i delen «Deltakere».) Dere må gjerne kontakte alle de ti kommunene, selv om de ikke er nevnt i hvert av de aktuelle eksemplene. På grunn av plassmangel i publikasjonen er det også sannsynlig at dere vil finne mer detaljert informasjon og flere eksempler på nettstedet vårt: www.nordicwelfare.org/connect

Selve trinnene er laget som en verktøykasse. Det er et relativt kort dokument med noen få generelle anbefalinger, et utvalg konkrete råd basert på erfaringene til de ti CONNECT-kommunene og en del om metoder og verktøy der vi peker ut eksisterende metodikk som kommunene syns har vært nyttige. I trinnet om evalueringsmetoder nevner vi for eksempel på 4–5 forskjellige modeller, og så blir det opp til leseren hvilken evalueringsmetode han/hun mener vil dekke det aktuelle behovet og den aktuelle tilnærmingen. Til slutt er det en del med eksempler – det er bare ment som en interessevekker. Den inneholder linker, men vi oppfordrer leserne til å ta direkte kontakt med kommunene for å få mer informasjon.

Husk at denne verktøykassen opprinnelig er utarbeidet på engelsk, som et samarbeidsprosjekt mellom i alt 17 nordiske aktører. Denne versjonen er en oversettelse av originalteksten. Dersom du opplever at noe er uklart, kanskje som følge av oversettelsen, kan du alltid finne originalteksten på nettsiden vår, www.nordicwelfare.org/connect.

Vi håper dere synes at verktøykassen er nyttig, og vi er naturligvis takknemlige for eventuelle tilbakemeldinger.

Trinn 1: Visjon





Hva er det, og hvorfor er det viktig for arbeidet med velferdsteknologi?

En visjon er rett og slett en forståelse av hvorfor man holder på med noe. Hva vil vi oppnå ved å jobbe med velferdsteknologi? Hvilke ambisjoner og mål har vi? En definert visjon kan fungere som et inspirerende dokument, men det er viktig å merke seg at det ikke er en handlingsplan: Den skal ikke forklare hvordan man oppnår målene og ambisjonene.

En visjon er viktig siden det er vanskelig å nå en ambisjon hvis man ikke først har tatt seg tid til å definere den skikkelig. En god visjon kan virke som en rettesnor for personalet og ledelsen for å sikre at alle trekker i riktig retning. Den er viktig for hele prosessen, ettersom den formulerer ambisjonene deres og hovedformålet med at dere jobber med velferdsteknologi. På den måten gjennomsyrrer den de etterfølgende trinnene i prosessen.

Anbefalinger

Det er bedre å ikke ha noen visjon enn å ha en dårlig en. Altfor mange visjoner utvikles fordi «alle andre har det», og da kan de bli urealistiske eller upraktiske. Pass på at visjonen deres skreddersys til egen organisasjon.

Prøv også å se det store bildet. Mange av landene i Norden har allerede nasjonale mål for velferdsteknologi i kommunesektoren, og dere bør vurdere om disse målene passer i egen kommune. Videre er velferdsteknologi et relativt smalt kompetansefelt, selv om det strekker seg over mange fagområder og saksområdesmessige grenser. Vurder hvorvidt det er bedre å definere en visjon for velferdsteknologien inn i andre overordnede agendaer – for

eksempel innovasjon – for å sikre en organisasjonsomfattende forankring.

Og hvis kommunen har en overordnet visjon eller et overordnet sett med verdier eller ambisjoner, må dere sørge for at visjonen for velferdsteknologi samsvarer med dette for å sikre kontinuitet og unngå forvirring.

Erfaringsbaserte råd

- En visjon skal være individuell og basert på verdier som er viktige for dere. Den skal også være klart og utvetydig formulert. Selv om den bør være ambisiøs, er det viktig at den er realistisk i forhold til de ressursene dere har til rådighet.
- En visjon om velferdsteknologi får aksept hvis mange av aktørene (bl.a. ledelsen, personalet, brukerne og deres pårørende) har fått anledning til å bidra.
 - Men visjonen må godkjennes av politikerne og administrasjonen for å sikre full forankring og eierskap på tvers av hele organisasjonen.
- Visjonen bør være klar og utvetydig for å kunne stake ut en retning. Men samtidig bør ambisjonene være oppnåelige, for å sikre vedvarende fremdrift. (Velferdsteknologien som konsept er fortsatt ungt, og suksess avler suksess.)
- Ta hensyn til visjonens tidsramme når dere formulerer den. En visjon for offentlige myndigheter bør tenke minst 3–5 år fremover. Ikke ta med tidsbestemte mål eller forhold, det passer bedre i en strategi. Vurder om visjonen har riktig «levetid».

Hva det har betydd for Connect-deltakerne å ha en visjon

I Lister ser vi en visjon som en nyttig «tilrettelegger». Det at alle samles om en visjon forener arbeidet i organisasjonen mot et felles mål. Visjonen legger til rette for og forankrer strategien og de nye initiativene innen velferdsteknologi. Den letter også den overordnede kommunikasjonen, herunder kommunikasjon med politikerne og administrasjonen.



Västerås har så langt manglet en visjon for velferdsteknologi. Det betyr at det meste av arbeidet er gjort ad hoc og hovedsakelig kommet i gang som følge av uplanlagte hendelser, for eksempel anmodninger om prosjektfinansiering eller møter med teknologileverandører. Dermed har vi ikke forsikret oss om at innsatsen blir rettet inn mot de prioriterte behovene, og vi har ikke klart å utnytte synergieffektene. Vi anbefaler på det sterkeste at man forankrer arbeidet med velferdsteknologi i en godt gjennomtenkt visjon (og en strategi).

Göteborg: Når vi jobber for å skape en visjon, går drøftelsene dypere inn i det vi ønsker å oppnå, og for hvem og hvorfor vi ønsker å oppnå det. Slike drøftelser generer kreativitet, deltakelse og enighet. Når visjonen først er formulert, blir den forfriskende og skaper en retning for vår felles innsats.

Tilgjengelige verktøy

Danske Digitaliseringsstyrelsen har en mal tilgjengelig på nettstedet sitt. (Se linken nedenfor.) Hvis dere vurderer å bruke dette verktøyet, bør dere vurdere å ha en egen kommunikasjonsplan (slik CONNECT anbefaler – se trinn 3).

https://www.google.se/?gfe_rd=cr&ei=-v-K8VOGrKoq6wQPV6IDgBw&gws_rd=ssl#-q=skabelon+vision



Eksempler på visjoner fra Connect-deltakerne

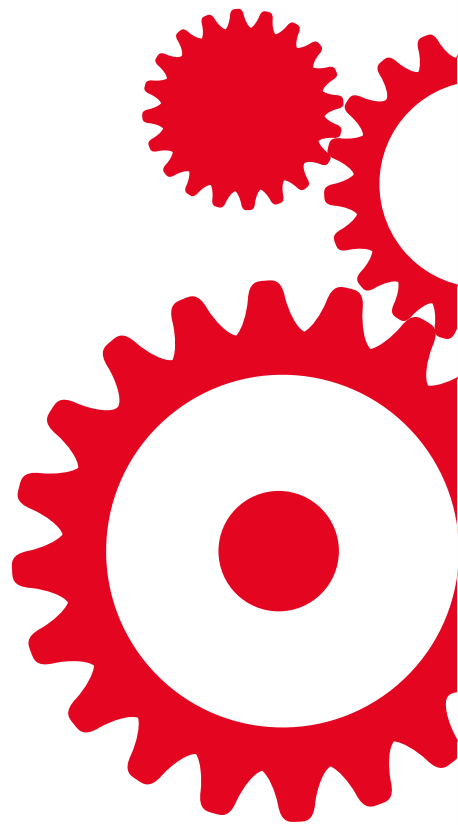
Nedenfor er det eksempler på utdrag fra visjoner. Ta direkte kontakt med hver kommune for å få et eksemplar av hele dokumentet eller mer informasjon om deres visjon for arbeidet med velferdsteknologi. (Se kontaktinformasjonen i publikasjonen.)

Aarhus (utdrag 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 selvhjulpenhed 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 (utdrag): I Oulu har vi skapt et komplekst innovativt miljø som knytter kommunen sammen med universitetet, sykehuset osv. Sammen har vi følgende visjon: «Å oppnå en effektiv bruk av helseteknologier i en by der innbyggerne aktivt forvalter sin egen velferd.» Du kan lese mer om dette på www ouluhealth.fi





Trinn 2: Strategi



Hva er det, og hvorfor er det viktig for arbeidet med velferdsteknologi?

I forbindelse med CONNECT og arbeid med velferdsteknologi er en strategi selve realiseringen av visjonen deres. Det betyr at strategien deres bør være en metode eller plan for hvordan dere skal nå visjonen deres – en praktisk plan for realisering av mål og ambisjoner. Strategien deres er et viktig verktøy som fordeler ressursene på en målrettet måte for å oppfylle visjonen.

Enkelte strategier inkluderer en kommunikasjonsplan. I CONNECT har vi gjort dette til et eget trinn (se trinn 3) for å understreke betydningen av en godt gjennomtenkt og omfattende kommunikasjonsplan.

Strategien vil ha direkte innflytelse på alle etterfølgende trinn i prosessen med å jobbe med velferdsteknologi så dere må sørge for at strategien tar hensyn til alle sammen.

Anbefalinger

Prøv å se det store bildet. Samtlige land i Norden har nasjonale strategier som vil påvirke arbeidet med velferdsteknologi. Noen land har i tillegg svært spesifikke strategier rettet direkte inn mot velferdsteknologi i kommunene, herunder spesifikke målsettinger. Dere må derfor granske de nasjonale strategiene som finnes slik at deres egen strategi kan utfylle disse. (Dere finner nasjonale strategier som handler om velferdsteknologi i en egen del med eksempler i dette dokumentet.) Hvis dere vil ha mer informasjon om nasjonale strategier for Norge kan dere ta kontakt med KS, Kommunesektorens organisasjon (www.ks.no).

Når dere utarbeider en strategi, bør dere ta hensyn til at en kommune er en stor og kompleks organisasjon, og at velferdsteknologi vil få betydning på tvers av ulike etater og fagområder – fra barn til eldre, fra funksjonshemninger til sosiale problemer. Sørg for at strategien deres er relevant på tvers av disse organisatoriske skillelinjene, eller ta hensyn til denne utfordringen på andre måter. Vurder om et samarbeid med andre kommuner kan være nyttig. En felles strategi kan være en effektiv måte å takle manglende ressurser eller erfaringer på.

Hvis dere er usikre på hvordan dere skal utarbeide en strategi finnes det flere konsulenter som har spesialisert seg på dette som det kan være nyttig å kontakte.

Erfaringsbaserte råd

- Gjør strategien realistisk ved å sette opp oppnåelige underordnede målsettinger. Ikke vær redd for å ha flere underordnede mål for hver del av strategien.
 - Eksempel: Strategierklæring: XX vil bruke velferdsteknologi for å sikre at XX kan tilby attraktive arbeidsplasser og et godt arbeidsmiljø. Underordnede mål: XX vil gi årlig opplæring av ansatte for å bedre deres tekniske ferdigheter. Underordnet mål: XX jobber fortløpende med å finne teknologi som kan erstatte eller lette repeterende og ensformige arbeidsoppgaver.

- En strategi bør ikke være for detaljert. Det er nyttig å bruke tiltaksplaner (fra en vanlig mal) til hvert prosjekt for å sikre felles mål og felles innsats. Tiltaksplaner kan ikke erstatte en strategi, men fungerer som gode supplementer.
- Det kan være en fordel å sette av litt tid for å sikre god fremdrift på området. Det kan enten gjøres med en tidsfrist for enkelte mål (for eksempel en treårsplan), eller med en bestemmelse om at hele strategien skal revideres eller evalueres årlig.
- Vurder hvordan strategien kan lette samarbeidet om implementering av velferdsteknologi i hele organisasjonen – på tvers av etater og fagområder (for eksempel bør dere ikke glemme innkjøpsavdelingen, juridisk avdeling, IT-avdelingen eller økonomi- og administrasjonsavdelingene.)
- Vurder om velferdsteknologi kan støtte og til og med forbedre eksisterende aktiviteter.
 - Eksempler: Aktiviteter som rehabilitering eller tilrettelegging for næringsutvikling kan i noen tilfeller støttes og til og med forbedres med en strategi for innføring av velferdsteknologi.
- Ethiske og verdimessige diskusjoner er viktig både i den interne og den eksterne kommunikasjonen.
 - Eksempel: Når dere utformer grunnverdier og en etisk plattform for velferdsteknologi er det helt nødvendig å

involvere alle aktører – særlig de som vil bruke og ha nytte av den nye teknologien.

- Vurder hvordan strategien deres kan støtte og til og med legge til rette for en vellykket implementeringsprosess. (Husk at en vellykket implementeringsprosess kan innebære kompliserte spørsmål som for eksempel eierskap, opplæring, organisering, støtte

Hva det har betydd for Connect-deltakerne å ha en strategi

For Lister-regionen har det å ha en strategi lettet arbeidsoppgavene som er forbundet med innføring av velferdsteknologi. Strategien har formet rammeverket som brukes. I dag har de en felles forståelse ikke bare av tilgjengelige mål og midler, men også av begrensningene. Strategien gir en felles praktisk retning i arbeidet.

Västerås har så langt manglet en dedikert strategi for velferdsteknologi. Ved planlegging og implementering av forskjellige aktiviteter, for eksempel pilotprosjekter og oppskaleringer, har vi søkt etter støtte og veiledning i de overordnede målene til politisk komité for eldre, og det var til hjelp da vi skulle skreddersy og prioritere tiltakene. Den var også til hjelp da vi skulle finne ut hva vi ønsket å oppnå med velferdsteknologien. Akkurat som med visjonen anbefaler vi at man setter av den tiden og de ressursene som trengs for å utarbeide en strategi, for det vil man få igjen for siden.

Verktøy

Det finnes mange forskjellige strategimaler, og kanskje har dere allerede en mal for egen organisasjon. Se under for eksempler fra erfarne organisasjoner i Norden.

Kommunesektorens organisasjon (KS) har en metodikk for tjenesteinnovasjon på sin hjemmeside som kan brukes som inspirasjon til å utarbeide en strategi for velferdsteknologi. For mer informasjon, se: www.ks.no/samveis Vær oppmerksom på at dette ikke er en strategimal. Den inneholder likevel nyttige maler og verktøy som dekker ulike sider ved det å jobbe med velferdsteknologi.

Innovasjonsutvikling kan være nyttig

Det kan være svært nyttig å bruke verktøy for utvikling eller gjennomføring av innovasjonsprosesser når man skal utforme en strategi spesifikt for velferdsteknologi. Det er flere slike tilgjengelige på internett, men våre norske partnere anbefaler disse to:

N3: (Nytt, nyttig, nyttiggjort) Dette er et digitalt verktøy utarbeidet av KS for de som ønsker å vite hvordan man tar i bruk innovasjonsmetodikk.

N3 består av tre deler:

1: Den første delen er kortfilmen «Slipp Taket – Fest Grep», som gir en god forklaring på hvorfor KS jobber med innovasjon.

2: Den andre delen er en opplæringsdel. Den inneholder en innføring i hva innovasjon er. Den introduserer også de fem søylene som N3-verktøyet bygger på. Til slutt presenteres prosess-verktøyet «BLT».



3: Den siste modulen er for dem som har en spesifikk idé eller et konkret prosjekt. I trinn 3 settes prosjektet deres på prøve med en rekke konkrete spørsmål. Når dere har fullført modulen, kan dere laste ned et sammendrag og bruke det for å vurdere styrkene og svakhetene i ideen eller prosjektet deres.

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

SLIK: (Systematisk ledelse av innovasjon i kommunene) Dette er et digitalt verktøy utviklet av KS for å lette og støtte innovasjonsarbeidet i kommunene. Verktøyet har en pedagogisk oppbygning og er utformet som et spill. Spillet vil føre brukeren gjennom lag på lag for å øke egen kompetanse og forståelse av hva kommunal innovasjon handler om, og hvordan innovative metoder kan tas i bruk.

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

Eksempler på strategier fra Connect-deltakerne, inklusive nasjonale strategier

**Nasjonale strategier/programmer for
velferdsteknologi:**

Danmark:

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

Norge:

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

Kommuner:

Nedenfor ser du linker til et utvalg strategier fra de deltakende kommunene. Ta gjerne kontakt med kommunene direkte for å få vite mer. Dere finner flere eksempler på nettstedet vårt: www.nordicwelfare.org/connect

Odense: Har en strategi for velferdsteknologi i tillegg til andre veiledningsdokumenter. Disse er tilgjengelige på www.odense.dk/cfv – Ta direkte kontakt med Odense Kommune hvis

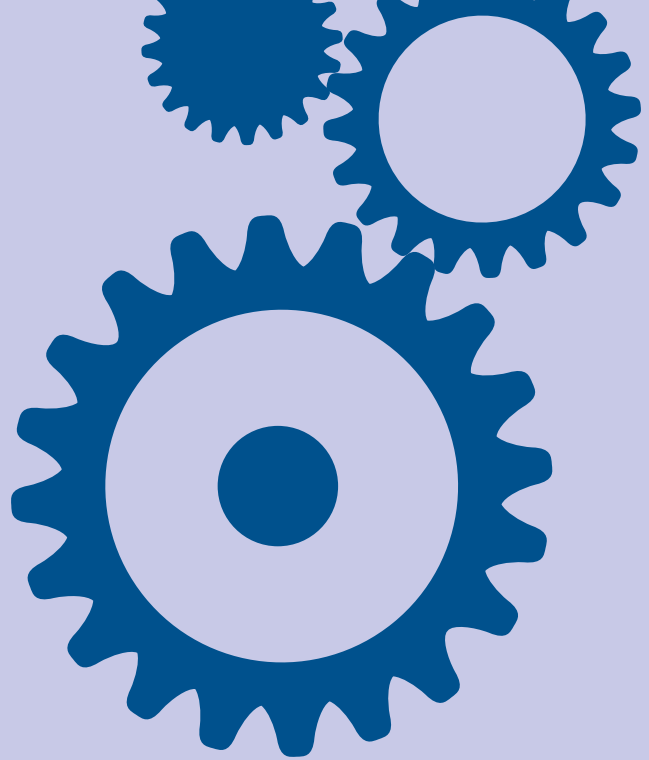
dere ønsker tilgang til det faktiske strategidokumentet. (Se i kontaktlisten.)

Lister: Det interkommunale helsesamarbeidet mellom de seks kommunene i Lister-regionen har lastet opp strategien sin på sin egen hjemmeside:

<http://lister.no/helse/370-helsenettverk-lister>

Sør-Karelen: Samarbeidet «Eksote» i Sør-Karelen har også formalisert en skriftlig strategi som er tilgjengelig på nettstedet deres:

<http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx>



Trinn 3:

Kommunikasjonsplan



Hva er det, og hvorfor er det viktig for arbeidet med velferdsteknologi?

En kommunikasjonsplan for velferdsteknologi vil ofte være en del av strategien deres. Men for å understreke hvor viktig dette er, og hvordan det vil øke mulighetene dere har for å lykkes, har vi satt av et eget trinn til kommunikasjonsplanen. Om dere tar dette med i strategien deres eller bruker det adskilt, er ikke avgjørende. Det er betraktningene man må gjøre for å lage en god kommunikasjonsplan som utgjør forskjellen.

En kommunikasjonsplan skal dekke både eksternt og intern kommunikasjon. Den vil hjelpe dere å formidle visjonene og detaljene i strategien.

Anbefalinger

Kommunikasjonsplanen skal hjelpe dere med å kommunisere budskapet til avdelinger og fagområder i organisasjonen. Derfor bør det å lage en kommunikasjonsplan inkludere samarbeid på tvers og med sluttbrukere. Hvis dere har en kommunikasjonsavdeling er den naturligvis en viktig aktør.

Gitt behovet for å skille mellom hvem som får hvilken informasjon, og behovet for at kommunikasjonsplanen støtter en kulturendring kan det være nyttig å vurdere et samarbeid med eksterne aktører.

I alle faser av planlegging, forberedelse og implementering av velferdsteknologi er det svært viktig å identifisere og involvere alle roller som påvirkes av endringene: Tjenestenes målgruppe, deres pårørende, ansatte som blir

berørt, ledere ved omsorgsinstitusjoner, saksbehandlere, strategiplanleggere, politikere og andre som er direkte involvert i tjenestene. Også fagfolk som skal legge til rette for endringene bredt bør involveres. Dette kan være ansatte på IT-avdelinger, jurister og de som har ansvar for anskaffelser, økonomi, kommunikasjon og så videre.

Når man skal samarbeide med sluttbrukere (eldre, funksjonshemmede osv.) er det viktig å vurdere målgruppen. Forsøk å engasjere personer som faktisk vil ha nytte av den nye teknologien, ikke bare representanter for målgruppen. Det er alltid best å engasjere de som faktisk mottar tjenester, i stedet for deres pårørende, lederen for pensjonistforeningen el.l. Dette kan være en ekstra utfordring siden den kan dreie seg om syke, svake og funksjonshemmede personer som det er vanskelig å føre en dialog med. Men det vil lønne seg å være litt ekstra kreativ for å finne den rette fremgangsmåten.



Erfaringsbaserte råd

- Som et supplement til en overordnet kommunikasjonsplan kan dere vurdere å bruke prosjektbaserte kommunikasjonsplaner. I arbeidet med velferdsteknologi vil dere sannsynligvis ha flere prosjekter gående samtidig, med forskjellige kommunikasjonskrav og kommunikasjonsbehov. For å legge til rette for dette kan dere vurdere å bruke prosjektbaserte kommunikasjonsplaner omtrent på samme måte som når dere bruker tiltaksplaner for å iverksette strategien deres.
- Det å jobbe med velferdsteknologi krever en kulturendring i hele organisasjonen, og kommunikasjonsplanen må legge til rette for endringsarbeid. Derfor må kommunikasjonsplanen også kunne skape en gjensidig forståelse innad i organisasjonen og på tvers av de ulike fagområdene.
- Når man skal legge til rette for en organisasjonsomfattende kulturendring, må man ta hensyn til tre nøkkelpunkter: Forankring, forpliktelser og eierskap.
 - Forankring: Sikre at alle – fra toppledelsen til ansatte i førstelinjen, fra politikere til pårørende – vet hvorfor man jobber med velferdsteknologi.
 - Forpliktelser: De må vite hvorfor dette er viktig og er blitt en del av arbeidshverdagen.
 - Eierskap: Det er ikke bare en del av jobben, men noe man kan være stolt av.
- I komplekse organisasjoner har folk forskjellige informasjonsbehov, både hva gjelder mengden informasjon og hvordan ting formidles. Kommunikasjonsplanen må være differensiert – både på grunn av for-



skjellige målgrupper og forskjellige formål.

- Det kan være nyttig å foreta en analyse av alle interessentene for å lage en differensiert kommunikasjonsplan.
- Risikoanalyse og risikostyring bør være en del av kommunikasjonsplanen slik at tiltak som ikke virker, eller som har en uønsket virkning, blir identifisert og korrigert.
- Ekstern kommunikasjon er svært viktig. Velferdsteknologi omtales ikke alltid i positive vendinger i media så det kan være lurt å ha en oppdatert liste over gode argumenter og positive historier.
 - Dette vil skape kontinuitet og fremdrift (også internt)
 - Det vil gi politikerne bedre argumenter
- Vurder å bruke sosiale medier, da disse kan være en god arena å kommunisere på. Sosiale medier er raske og lett tilgjengelige slik at man kan holde målgruppen oppdatert. Det åpner også for en annenledes og mer direkte kommunikasjonsform som treffer flere forskjellige målgrupper enn de mer tradisjonelle arenaene.
- Vurder å lage en kort video om velferdsteknologi med eksempler på sluttbrukere. Den kan så brukes som et virkningsfullt verktøy, både internt og eksternt. Dere kan få eksempler på dette av Odense, Västerås og Lindås kommune.

Hva det har betydd for Connect-deltakerne å ha en kommunikasjonsplan

Listerregionen: En kommunikasjonsplan høyer kvaliteten på kommunikasjonen. Den vil hjelpe dere med å formidle informasjon i rett tid og på rett måte. Den vil også gi dere bedre tilbakemeldinger fra ansatte i egen virksomhet fordi de blir involvert og en del av laget.

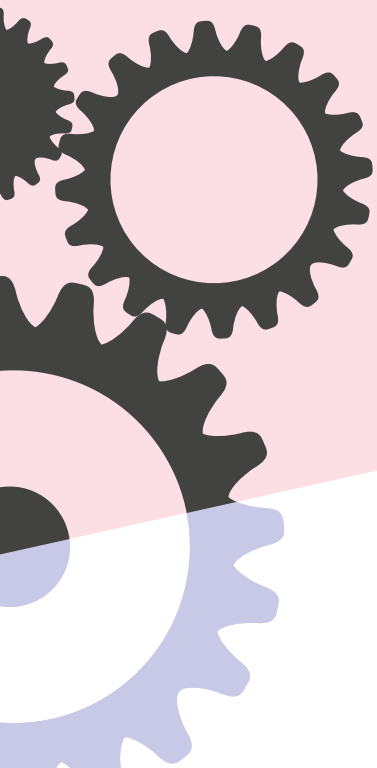
Eksempel på Connect-deltagernes kommunikasjonsplaner

Ikke alle CONNECT-deltakerne har en formalisert kommunikasjonsplan bare for velferdsteknologi (selv om alle ser fordelene ved å ha dette). Noen har en overordnet kommunikasjonsplan som de tilpasser, mens andre har den som en del av sin strategi. Alle deltakende kommuner har synspunkter og erfaringer med å kommunisere arbeidet innen velferdsteknologi, så det er bare å kontakte dem for å få praktiske innspill.

- Västerås: Har formulert en kommunikasjonsplan for velferdsteknologi. Den strukturerer intern og ekstern kommunikasjon og stiller de grunnleggende spørsmålene: Hva, hvorfor, hvem, når, hvordan osv. Den er ikke tilgjengelig på nett, så ta kontakt med Västerås direkte for mer informasjon.
- Lister e-læringskurs «Første skritt på veien – en innføring i velferdsteknologi» med teori og filmer med eksempler fra trygghetspakken i Lister på teknologi til brukere i praksis. E-læringskurs og film brukt i Lister finnes her: <http://lister.no/helse/velferdsteknologi-telemedisin>

- KS og Helsedirektoratet har laget filmen «Morgendagens omsorg». Den handler om hvordan helse- og omsorgstjenestene kan ta i bruk nye virkemiddel for å løse utfordringer brukere og ansatte møter i hverdagen. <https://www.youtube.com/watch?v=6sFBG2B3Sx8>
- Filmen om Margot som utfordrer velferdsteknologien er produsert for Fylkesmannen i Møre og Romsdal i samarbeid med utviklingssenteret for hjemmetjenester i Ålesund. <https://www.youtube.com/watch?v=PEAmdH3MEmg>
- Film om omsorgsteknologi i hjemmet fra Lindås kommune: <https://www.youtube.com/watch?v=cryBpTP2I2c>
- Film om omsorgslaboratoriet på høgskolen i Bergen:
- https://www.youtube.com/watch?v=wEOcdywME_k

Trinn 4: Behovsanalyse





Hva er det, og hvorfor er det viktig for arbeidet med velferdsteknologi?

Det å forstå organisasjonens og sluttbrukernes behov er grunnleggende for at man skal lykkes med å ta i bruk velferdsteknologi.

Som vi skal se senere i dette dokumentet kan en behovsanalyse omfatte mange forskjellige aspekter og perspektiver og derfor være komplisert. Men i sin enkleste form er den en metodisk undersøkelse av en organisasjon og dens sluttbrukere med det formål å identifisere områder som har et forbedringspotensial.

En behovsanalyse legger grunnlaget for senere trinn, men er nært (ofte uløselig) forbundet med markedsundersøkelsesprosessen. Behovsanalysen blir dessverre ofte oversett og undervurdert. Det kan være fordi mange offentlige myndigheter uten videre tror at de kjenner organisasjonens og sluttbrukernes behov godt nok. En slik holdning kan føre til mislykkede prosjekter og en ikke-optimal bruk av begrensede offentlige ressurser.

Ut over det å øke kunnskapen om sluttbrukerne og om organisasjonen deres som et hele, har en behovsanalyse den fordelen at den skaper en følelse av eierskap til ny teknologi på tvers av sektorer og fagområder. Når ansatte involveres tidlig, for eksempel ved å bidra til å identifisere problemet og behovet, vil det skape en følelse av eierskap til teknologi som kan dekke det aktuelle behovet.

Anbefalinger

Det er viktig å understreke at det å gjøre en grundig behovsanalyse vil gi organisasjonen bedre forståelse av virkelige behov, slik at den bedre kan forstå hvilke initiativer som vil være mest effektive, både hva gjelder kvalitet og kostnader. Selv om behovsanalysen er viktig for å kunne skape smartere løsninger, er den også et verktøy for informasjonsinnsamling. Det betyr at den bare er en del av hele beslutningstakingen. I en politisk styrt organisasjon vil det være flere faktorer som påvirker avgjørelsen om hvilke prosjekter som skal settes i gang, og hvilke områder som skal prioriteres. Slike faktorer kan være:

- Visse områder kan være mer eller mindre populære blant innbyggerne, noe som kan eller vil påvirke prioriteringene.
- Visse områder kan ha en administrativ og/eller politisk prioritering i organisasjonen deres.
- Visse områder kan ha nasjonale eller regionale politiske prioriteringer.
- Markedsundersøkelser kan avdekke innovative løsninger som har et stort potensial.
- Eksisterende muligheter for ekstern finansiering kan spille en rolle.

Det anbefales at man supplerer den tradisjonelle behovsanalysen med en «teknologibasert behovsanalyse» (at man slår sammen behovsanalysen og markedsundersøkelsene). Mens en tradisjonell behovsanalyse (selv med den grundige metodikken som er angitt i dette

dokumentet) primært leverer bekreftede og observerte behov, kan en «teknologibasert behovsanalyse» være mer innovativ fordi den kommer utenfra. Det er imidlertid viktig å understreke at dette er et supplement. Det er en vanlig fallgrube å stole utelukkende eller for mye på markedsundersøkelser eller teknologi-baserte behovsanalyser, og det fører ofte til at det oppstår nye behov i stedet for at de eksisterende behovene blir dekket. Det er lett å la seg imponere av nye teknologier, men uten en god behovsanalyse er det vanskelig å avgjøre om de er det rette valget, og man risikerer å kaste bort ressurser på overflødige tester.

Erfaringsbaserte råd

- Behovsanalysen må følges opp av en prioriteringsprosess. En behovsanalyse vil mest sannsynlig avdekke flere mulige fokusområder, og det er gunstig for oppfølgingsprosessens effektivitet om disse fokusområdene prioriteres. Det anbefales at man prioriterer dette for å sikre eierskap og engasjement.
- Fordi en kommune er en kompleks og mangfoldig organisasjon må behovsanalysen være fokusert og tydelig definert i en bestemt etat eller avdeling, eller i et bestemt fagområde. Prioriter de fagområdene i deres organisasjon som har størst potensial, og jobb dere gjennom prioriteringslisten. Det å ta med flere fagområder samtidig vil ikke nødvendigvis gjøre behovsanalysen bedre, ettersom det vil kreve store ressurser å sette sammen og behandle de innsamlede dataene.

- Identifiser og bruk forskjellige metoder for behovsanalyse (se delen om dette lenger ned) for å sikre samsvar mellom ressursene dere bruker og den generelle satsingen på velferdsteknologi. Velg én eller flere metoder som passer deres organisasjon og deres ressurser best.
- Sørg for at behovsanalysen tar hensyn til alle relevante forhold for å identifisere de virkelige behovene. For å gjøre dette er det nyttig å kartlegge hvilke perspektiver innen det aktuelle fagområdet som bør være med i analysen, herunder administrative nivåer, førstelinjepersonell, sluttbrukere, pårørende osv. (Se delen om tilgjengelige verktøy for mer informasjon om «partneranalyse».)
- Ved å kommunisere identifiserte behov til markedet forbedrer man forståelsen og dialogen med potensielle leverandører av løsninger.

Hva det har betydd for Connect-deltakerne å gjøre en behovsanalyse

- I Odense har antropologiske studier ført til en bedre og videre forståelse av hvordan man kan ta i bruk velferdsteknologi, fra sluttbrukerne til toppledelsen i hver etat. Det at man har identifisert behovene og fokusert på dem har styrket kommunikasjonen med markedet.

Metoder og verktøy

Det er flere måter å gjennomføre en behovsanalyse på. Denne delen inneholder forslag basert på erfaringene fra deltagende kommuner og organisasjoner. Husk at en behovsanalyse ikke trenger å begrenses til én metode, men gjerne kan innbefatte flere av de angitte metodene.

Foreslåtte metoder

Intervjuer

Ved hjelp av strukturerte eller delvis strukturerte intervjuer kan dere samle inn data og identifisere problemområder. Denne metoden er nyttig når man har forskjellige målgrupper, fra toppledelsen til sluttbrukere og pårørende.

Antropologisk studie

Dette er en observasjonsstudie der man med metoder fra antropologien observerer atferd og arbeidsflyt hos både personalet og innbyggerne. Det er svært effektivt når man skal identifisere ulike behov, særlig i institusjoner.

Arbeidsseminar

Dere kan samle forskjellige aktører i et arbeidsseminar for å jobbe med gjeldende situasjonsbeskrivelser og forbedringsområder, der man har som utgangspunkt at teknologien kan gjøre en forskjell.

Fokusgrupper

En fokusgruppe kan settes sammen av representanter fra ulike aktører eller fra bare én gruppe. Her kreves det godt lederskap for å unngå forutinntatthet eller at man legger ord i munnen på deltakerne.

Forespørsler/oppfølgingsintervjuer

Ved behov, og gjerne som en del av en større prosess, kan dere bruke målrettede forespørsler til å klargjøre betydningen av funnene deres, til å bekrefte at dere er på rett vei, og for å få hjelp til å prioritere.

Spørreundersøkelser

Dette er et mye brukt verktøy for å samle kunnskap. Til interne formål kan nettbaserte undersøkelser være både nyttige og raske.

En dag med inspirasjon

Inviter deltakerne til å legge frem løsningene sine. Det kan gjelde både ansatte og/eller brukerne. En «dag med inspirasjon» kan også inkludere en utstilling eller et arbeidsseminar for å kartlegge bruksområder, målgrupper og viktige funksjoner.

"Nettverk"

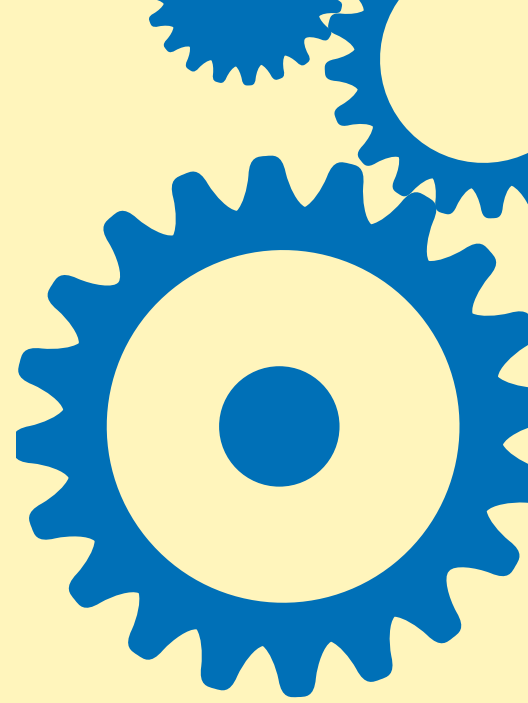
For å sikre løpende tilbakemeldinger fra førstelinjepersonell og sluttbrukere kan det være nyttig å etablere et formelt nettverk med personale fra alle deler av organisasjonen. De kan rapportere potensielle problemområder og uttalte behov fra hele organisasjonen. Ibland kan det vara användbart att gå tillbaka till tidigare mätningar och olika typer av affärsstatistik för att få en bild av till exempel hur vanliga olika typer av åtgärder eller målgrupper är.

Tilgjengelige verktøy

- "Blandede lærende netværk", teknologi til eldreprosjekt
<http://www.hi.se/publikationer/rapporter/blandade-larande-netverk/>
- KS Veikart for tjenesteinnovasjon:
www.ks.no/samveis – se også:
<http://www.samveis.no/verktoy/>.
- Interessentanalyse (eksempel):
<http://www.mannaz.com/da/projektledelse/projektmodel/analysefasen/interessentanalysen/>

Eksempler på behovsanalyser fra Connect-deltakerne

Odense: Behovsanalyser er en svært viktig del av arbeidet med velferdsteknologi i Odense Kommune. De bruker flere av metodene som er angitt i dette dokumentet og har formalisert dokumenter og maler til forskjellige deler av behovsanalysen. Dette inkluderer: Spørreundersøkelser, utkast til arbeidsseminarer og rapportmaler. Disse er dessverre ikke tilgjengelige på internett, så ta direkte kontakt med Odense Kommune eller sjekk nettstedet vårt, www.nordicwelfare.org/connect.



Trinn 5:

Markedsundersøkelse



Hva er det, og hvorfor er det viktig for arbeidet med velferdsteknologi?

Dette trinnet er nært forbundet med behovsanalysen. Markedsundersøkelsen kan være et grundig søk i det eksisterende markedet for å se hvorvidt et eksisterende kommersielt produkt kan dekke et identifisert behov. Men det kan også være en vedvarende prosess for å holde seg oppdatert på nye, innovative produkter og la seg inspirere av dem.

God kunnskap om markedet og hvilke produkter som er lovende på velferdsteknologiområdet kan virke inspirerende på arbeidet, men også gi en bedre og mer informativ evalueringsprosess. I stedet for bare å teste den første og beste teknologien som dekker et behov, eller den som har den flinkeste selgeren, vil god kjennskap til markedet gjøre det mulig å teste bedre produkter og kanskje til og med teste flere konkurrerende produkter. På den måten kan man øke sjansen for å lykkes.

Anbefalinger

- Generelt bør man huske at markedsundersøkelser og dialoger med markedet kan, og ofte vil, gå forut for en anskaffelse. Derfor bør alle parter behandles likt og med høy grad av gjennomsiktighet.
- I den grad dere har ressurser til det bør dere unngå å begrense markedsundersøkelsene til korte, intensive intervaller når dere skal finne løsninger på et identifisert behov. Om mulig bør dere prøve å integrere markedsundersøkelsene i det daglige arbeidet med velferdsteknologi, slik at dere hele tiden kan følge med på markedsutviklingen. (Se veiledningen nedenfor for mer informasjon om hvordan dette gjøres.)

Erfaringsbaserte råd

- Når dere gjør markedsundersøkelser, enten det skjer som en integrert del av det daglige virket eller i en intensiv undersøkelsesperiode, bør dere først bruke litt tid på å klargjøre hvilke standarder og forskrifter som må følges. Eksempler:
 - Når dere gjør markedsundersøkelser, enten det skjer som en integrert del av det daglige virket eller i en intensiv undersøkelsesperiode, bør dere først bruke litt tid på å klargjøre hvilke standarder og forskrifter som må følges. Eksempler:
 - Lovpålagte standarder
 - Interoperabilitet/kommunikasjon med eksisterende fagsystemer, teknologier eller databaser i organisasjonen deres
 - Nasjonale forskrifter, for eksempel om personvern og informasjonssikkerhet

Dersom organisasjonen deres ikke har den nødvendige ekspertise for å avgjøre det ovennevnte, kan man søke hjelp hos nasjonale myndigheter, andre kommuner eller konsulentfirmaer.

- **Integrering av markedsundersøkelser i det daglige virket:**
 - Delta ved relevante utstillinger og konferanser. Hold dere oppdatert ved å delta, eller til og med arrangere, relevante utstillinger og konferanser. Ikke vær redd for å hente inspirasjon ved å delta ved utstillinger og konferanser i andre land.

- Før en åpen dialog med markedet. Dere kan vurdere å ha en fast kontaktperson for leverandørene i virksomheten slik at det blir enklere å ha kommunikasjon med dere.
- Hvis dere skal arrangere dialogmøter med markedet bør disse være åpne for alle potensielle leverandører. Det kan være månedlige, kvartalsvise eller årlige møter der leverandørene får anledning til å vise de nyeste produktene sine. For å spare ressurser kan dette gjøres i samarbeid med nabokommunene.
- Det kan også være nyttig å opprette et levende laboratorium eller et utstillingsrom for å komme i kontakt med teknologileverandører og bli kjent med nye produkter og oppdateringer. Husk at et levende laboratorium krever tid og ressurser for å ha den ønskede virkningen.
- Det anbefales at man etablerer et nettverk for kunnskapsdeling med like-sinnede kommuner eller andre partnere, for eksempel sykehus og universiteter. Det å dele informasjon om nye produkter, anvendelighet og lønnsomhet kan spare en for mye tid.
- Meld dere inn i profesjonelle nettverk på sosiale medier for å utveksle kunnskap med kollegaer fra andre kommuner og sektorer.

- **Intensive markedsundersøkelser:**

- Skrivebordsundersøkelser: Gjør søk på internett for å finne potensielle løsninger.
- Samarbeid med organisasjoner i «markeds-klynger». En enkel måte å få tilgang til teknologileverandører på er via markedsspesifikke «klynger» eller «klustere». Organisasjonene kan også fint fungere som sparringpartnere når man foretar skrivebordsundersøkelser. (Se «Metoder og verktøy» for eksempler.)
- Dere kan også bruke kommuner i nettverket for kunnskapsdeling når dere gjør skrivebordsundersøkelser.
- Tenk at dere først og fremst skal kommunisere behovene deres til markedet, la leverandørene komme med løsningene. Det kan føre til at problemet blir løst på en annen måte enn dere hadde tenkt eller visste om.

Hva det har betydd for Connect-deltakerne å gjøre en markedsundersøkelse

I Odense undersøker vi markedet hele tiden for å forsikre oss om at vi kjenner og bruker mange forskjellige løsninger. Dette øker sannsynligheten for at vi velger lønnsomme løsninger som fungerer. Markedsundersøkelser innen velferdsteknologi har ført til kunnskapsdeling på tvers av etatene og gjort det mulig å integrere ny teknologi i etater som tidligere ikke hadde noen erfaring med dette. En grundig



markedsundersøkelse vil øke sannsynligheten for at man implementerer bærekraftige løsninger ved å matche identifiserte behov med den rette teknologien.

Metoder og verktøy

- I Finland har portalen som kunngjør offentlige anbud en innebygd funksjon for markedsundersøkelser før anskaffelsen for å sikre at det finnes løsninger som vil dekke kjøperens behov.
<http://www.hankintailmoitukset.fi>
- Metoder og retningslinjer for offentlig-private samarbeid og dialog:
<http://www.opilab.dk/viden-om-opi/modeller-og-guidelines/>
- Kommunalt samarbeid og kunnskapsdeling i Danmark: <http://kl.dk/Aktuelle-temaer/Centerforvelfaerdesteknologi/Det-velfaerdesteknologiske-landkort1/>
- KS har et landkart der kommunene i Norge legger inn informasjon om prosjekter og teknologi
<http://www.samveis.no/landkart/>
- Det finnes private selskaper som leverer IT-plattformer for dialogen mellom offentlige og private som leder frem til en anskaffelse. (Eksempler: www.processio.dk / www.comdia.com)
- Klyngeorganisasjoner – (ett eksempel fra hvert land; dere kan finne flere ved å google):
 - Welfare Tech
(<http://www.welfaretech.dk/>), Danmark

- Oslo Medtech,
(<http://www.oslomedtech.no/>), Norge
- Norwegain Smart Care Cluster
(<https://www.smartcarecluster.no>)
- Valfärdsteknologi.se,
(<http://valfardsteknologi.se>), Sverige
- FIHTA Healthtech Finland,
(<http://www.finnishhealthtech.fi/>), Finland

Eksempler på markedsundersøkelser fra Connect-deltakerne

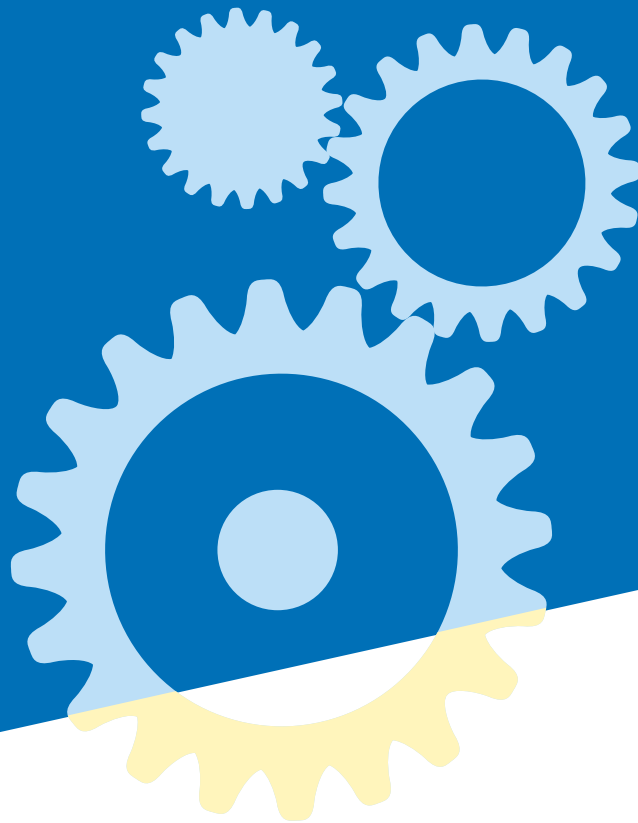
Oulu: I Oulu by bruker vi OuluHealth Labs til å søke etter nye og eksisterende teknologier som er tilgjengelige i markedet. Vi har også permanente utstillingsrom ved sykehus og i bybiblioteket:

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

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

Odense: Har erfaring med forskjellige tilnærminger inkl. levende laboratorier og kampanjer m.m. På www.odense.dk/cfv har de organisert en måte leverandørene kan komme i kontakt med kommunen på. Ta direkte kontakt med Odense Kommune for mer informasjon om markedsundersøkelser.

Trinn 6: Evaluering





Hva er det, og hvorfor er det viktig for arbeidet med velferdsteknologi?

Dette trinnet er avgjørende for å sikre at den tekniske løsningen dere vurderer å implementere, faktisk passer til organisasjonen deres. Evalueringen bør sikre at teknologien dekker behovene dere har identifisert, og at den fungerer som planlagt. Eksempler på dette kan være bedre kvalitet på tjenestene, bedre arbeidsmiljø, større kostnadseffektivitet eller en kombinasjon av flere ting.

Evalueringen av løsningen(e) gjør at dere kan vurdere hvordan teknologien virker i organisasjonen og hvilken kvalitet den gir tjenesten dere leverer. En god evaluering kan bidra til å luke ut potensielle mislykkede produkter og prosjekter, og er selve fundamentet dere kan bygge senere implementeringer på.

Evalueringen tester om produktene dere har identifisert i markedsundersøkelsen faktisk vil dekke behovene på en tilfredsstillende måte og gi dere en plattform dere kan bruke til senere implementerings- og gevinstovervåking.

Anbefalinger

- For å øke effektiviteten i evalueringen anbefales det at man bruker etablerte metoder – for eksempel en som er nevnt i dette dokumentet. Det vil sikre en systematisk tilnærming og føre til større tydelighet både i beslutningstaking og i prioritering.
- Det anbefales at man foretar en «mulighetsstudie» (vurderer mulige fordeler ved en gitt teknologi) før man bruker omfattende ressurser på en hel evalueringsprosess. Det er imidlertid viktig at

en slik mulighetsstudie bruker de samme rammene som den etablerte evalueringen for å sikre kontinuitet og nøyaktighet i vurderingen. Hvis den ikke bygger på samme rammeverk, øker man risikoen for at mulighetsstudien blir en avsporing, og at beslutningen om å gjøre en evaluering eller ikke treffes på bakgrunn av uriktige opplysninger.

- Når dere vurderer potensialet ved en gitt teknologi må dere huske å knytte det til de identifiserte behovene og til strategien deres og formålet med velferdsteknologien.
- En evalueringsprosess krever tid og kunnskap. Sørg for de nødvendige ressurser til dette og koordiner det om mulig med andre aktiviteter.
- Det er alltid lurt å starte en evalueringsprosess med å definere målene for prosessen. Vurder også å la sluttbrukeren være med og definere målene. Målene kan justeres underveis, men når man setter dem opp fra begynnelsen av vil det gi prosessen retning og skape gjennomsiktighet. Samtidig er det ofte gunstig å ta med ansatte i førstelinjen og/eller sluttbrukerne når man skal avgjøre hvilke metoder man skal bruke til innsamling av data (spørreundersøkelser, intervjuer osv.), ettersom en slik involvering vil skape en følelse av eierskap og engasjement.

Erfaringsbaserte råd

- Hvordan kommunen er organisert er viktig for hvordan teknologien vil fungere. Husk å ta med en analyse av hvorvidt teknologien fungerer godt i organisasjonen deres i evalueringen. Når dere foretar denne analysen, bør dere vurdere hvorvidt organisasjonsmessige endringer kan gi bedre resultater.
- For å sikre lokalt eierskap og engasjement er det svært viktig at evalueringsmålene er relevante for det daglige arbeidet. Dette er viktig for å sikre at evalueringsprosessen tar hensyn til den daglige rutinen og er sammenliknbar med andre arbeidsoppgaver, ikke bare en diffus tilleggsoppgave.
- Husk at teknologiens fremtidige suksess er avhengig av evalueringens gyldighet. Når dere planlegger evalueringsprosessen bør dere derfor forsikre dere om at teknologien testes i tilstrekkelig lang tid, og med et tilstrekkelig antall forsøkspersoner. Man kan kanskje få en billigere evalueringsprosess ved å ta snarveier, men det vil i betydelig grad øke faren for at man mislykkes når man implementerer den endelige løsningen.
- Forsikre dere om at forsøksgruppen er representativ for den tiltenkte målgruppen. Dere må også forsikre dere om at forsøksgruppen er tilstrekkelig informert, også om hva som vil skje etter at prøveperioden er over.
- Det er avgjørende at man etablerer referansemålinger som kan fungere som et fundament for selve evalueringen. Det trengs referanser til alle parameterne man ønsker å evaluere.
- Hør med nettverket deres eller med nasjonale myndigheter for å se om det er noen andre som har evaluert den aktuelle teknologien eller en liknende teknologi. Selv om en eksisterende evaluering ikke er direkte relevant for dere, kan den tjene som verdifull inspirasjon og spare dere for tid og ressurser.
- Det anbefales at evalueringen blant annet omfatter et økonomisk perspektiv, gjerne i form av en kost-nytteanalyse. Hvis dere ønsker å nyttiggjøre eventuelle besparelser teknologien kan gi, må dere huske ta dette med i evalueringen.. Det er viktig at man tar med dette, for det å «høste» en økonomisk gevinst krever ofte at man tar en nærmere titt på organisasjonen sin og på den måten man budsjetterer tjenester på internt.
- Husk at evalueringsrapporten også bør inneholde noe om hvordan den aktuelle teknologien skal organiseres og installeres etter en eventuell implementering.
- Husk at teknologiens suksess på lang sikt kan være avhengig av personalets kompetanse. Videre opplæring av personalet er naturligvis en viktig del av evalueringen og vil påvirke kostnadene for den endelige forretningscasen.

Hva det har betydd for Connect-deltakerne å gjøre evalueringer

Odense: Det har gitt Odense kommune et verktøy som brukes i alle etater, slik at alle bruker omtrent samme metodikk og samme parametere. Det gir oss en systematisk tilnærming og skaper bevissthet om hvor komplisert det er å evaluere ny teknologi. Og endelig gir evalueringsmodellen beslutningstakerne en solid plattform.

Metoder og verktøy

- Odense Kommune bruker den danske evalueringsmodellen «VTV», som er utviklet av Teknologisk Institut, sammen med en egen forretningscasemodell. Begge deler er tilgjengelige på nettstedet www.nordicwelfare.org/connect
 - VTV gir god oversikt og dekker de viktigste tingene ved en produktevaluering. Dessuten gir den et visuelt perspektiv på hva teknologien kan utrette og tjener som en nyttig plattform for beslutningstaking. I Odense kombineres den med en mer omfattende forretningscasemodell som går dypere inn i de økonomiske sidene ved teknologien og potensielle virkninger av den. Du kan lese mer om VTV på nettstedet til Teknologisk Institut (se link lenger ned) eller gå til CONNECTs nettsted, der du finner dokumenter med veiledning om hvordan man bruker VTV: <http://www.teknologisk.dk/ydelser/vtv-velfaerds-teknologivurdering/32944>
- Göteborg bruker modellen for balansert målstyring med fire perspektiver: Brukere/ pårørende, ansatte, organisasjon og økonomi. Forskjellige parametere kan plasseres på de andre aksene, for eksempel funksjonalitet, sikkerhet, kvalitet og kostnad.
 - Göteborg anbefaler også følgende verktøy:
 - 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 inneholder både forretningscasemodeller og modeller for innovasjonsevaluering som kan være nyttige verktøy eller inspirasjonskilder.
- Danske Digitaliseringsstyrelsen anbefaler følgende forretningscasemodell: <http://www.digst.dk/Styring/Business-case-model>
- www.ks.no/samveis inneholder både råd og verktøy som kan veilede dere gjennom evalueringsprosessen. Mer informasjon her: <http://www.samveis.no/metodikken/utvikling-utproving-og-evaluering/>
- Finske Sitra har en håndbok om helse- og sosialvelferd som Sør-Karelen synes er nyttig, både for evalueringer og andre forvaltningsforhold. Les mer på Sitras nettsted: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdantamisen_kasikirja.pdf

Eksempler på evalueringsmodeller fra Connect-deltakerne

Eksempler fra dette trinnet er behandlet i delen om metoder og verktøy. CONNECT-kommunene deler gjerne evalueringsrapporter om bestemte teknologier med dere hvis dere tar direkte kontakt med dem.

- På www.odense.dk/cfv kan dere for eksempel se hvilke teknologier som er testet og implementert i Odense Kommune. På nettstedet www.nordicwelfare.org/connect finner du Odenses veiledningsdokumenter, som forklarer hvordan man bruker VTV-metodikken (som er nevnt ovenfor), og hvordan man utformer en grundig forretningscase.

CONNECT-deltakerne bruker også evalueringsprosessen i forskjellige settinger, både med og uten partnere. Nedenfor ser du et eksempel fra Oulu by med et opplegg med partnere:

- OuluHealth Labs tilbyr et unikt, integrert miljø for helsetester og utvikling – inklusive faglige tilbakemeldinger – for hver fase i FoU-prosessen. OuluHealth Labens tjenester leveres av ledende organisasjoner i regionen, for eksempel Oulu University Hospital, Oulu University of Applied Sciences og Oulu bys helse- og omsorgstjenester. Oulu CityLab er underlagt OuluHealth Labs. Det er et testmiljø som befinner seg der sluttbrukerne er – i kundenes og pasientenes hjem og innen alle sosial- og helsetjenester i Oulu by. Produktutviklerne vil få tilbakemeldinger om produktet fra fagpersoner og kunder i et realistisk og hverdagslig sosial- og helsemiljø. Les mer: www.ouluhealth.fi

I Västerås bruker man følgende generelle tilnærming for evaluere nye løsninger:

- Vi har evaluert nye teknologier i sju år. Vi prøver å utvikle egne evalueringsmetoder til hvert enkelt tilfelle.

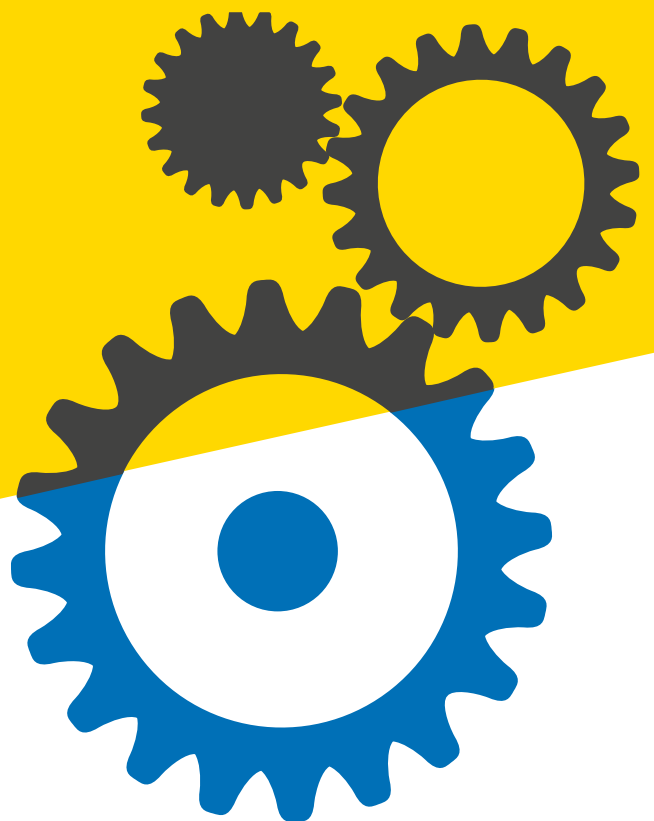
Generelt sett deler vi evalueringen inn i to faser:

I den første fasen ber vi testpersonene hjelpe oss med ekspertkunnskap (i egenkap av at de er eldre eller funksjonshemmet) når de prøver ut ny teknologi for oss. Vi understreker at alt handler om å hjelpe oss å evaluere løsningen, og vi fortsetter å gi dem så mye hjelp som mulig, eller i det minste sørge for at vi er til stede når de bruker teknologien.

I den andre fasen erstatter vi den vanlige måten å levere omsorg på med den nye, altså ved hjelp av teknologien. Her har vi satt inn ekstra ressurser for å støtte, og samtidig oppdatert beredskapsplaner hvis teknologien svikter. På den måten er det fortsatt en pilotstudie, men nå kan vi faktisk si at vi leverer omsorg ved hjelp av teknologien.

I begge disse fasene noterer vi erfaringer fra alle involverte – brukere, pårørende, personalet og andre. Dataene er som regel kvalitative og ustrukturerte, men enkelt ganger – særlig når vi sammenlikner liknende løsninger – bruker vi i tillegg spørsmål og andre kvantitative data.

Trinn 7: Anskaffelser





Hva er det, og hvorfor er det viktig for arbeidet med velferdsteknologi?

Det er naturligvis et stort steg å investere i ny teknologi uansett hvilken kommune det gjelder, og derfor er det viktig at man gjør ting på rett måte.

Anskaffelser er en sammensatt oppgave som krever både tid og ressurser. Når det skal anskaffes velferdsteknologi er det viktig å jobbe på tvers av sektorer i kommunen, og i forkant gjøre grundige behovsanalyser slik at dere vet hvilke behov teknologien skal dekke.

Dette trinnet gir ikke en omfattende juridisk analyse av de eksisterende anskaffelsesmodellene, men sier litt om hva man bør være oppmerksom på, og hvilke fremgangsmåter som er de vanligste blant kommuner som er ledende på velferdsteknologi.

Anbefalinger

- Det er svært viktig at man har gode og ansvarlige rutiner, og at hele prosessen bærer preg av gjennomsiktighet og likebehandling. Det handler ikke bare om gode rutiner, men også om at dere ikke skal utestenge noen av interessentene.
- Selv om den tradisjonelle anskaffelsesprosessen er godt utprøvd, er den ofte ikke det beste alternativet for anskaffelse av velferdsteknologi. Når dere har avdekket behov og hvilke formål teknologien skal dekke kan det lønne seg å utfordre leverandørene til å beskrive mulige løsninger i stedet for å henvende seg til dem med en detaljert kravspesifikasjon.

- Vær oppmerksom på at det kan være juridiske forskjeller mellom det å anskaffe tjenester og det å anskaffe produkter. Mer detaljert informasjon om dette er tilgjengelig via linkene i delen om verktøy og metoder.
- Vurder hvilken anskaffelsesmetode som best kan dekke deres behov. Vær oppmerksom på at dette kan variere fra teknologi til teknologi. Flere ulike innovative anskaffelsesmetoder er blitt brukt med hell. Nedenfor ser du noen av de forskjellige alternativene:
 - **Innovativ anskaffelsesmetode** (3. Variasjoner. Se delen om verktøy og metoder nedenfor for detaljert informasjon om innovative anskaffelser)
 - 1) Innovativ anskaffelse der behovet er spesifisert – altså at det er gjennomført en behovsanalyse, og at man vet hvilket område som må forbedres. Denne anskaffelsesmetoden ser etter en tjeneste/løsning/funksjon. Den retter seg inn mot:
 - A) En eksisterende adekvat løsning som allerede er på markedet
 - B) En eksisterende løsning som allerede er på markedet, men som må videreutvikles for å dekke behovet
 - C) Løsninger som ennå ikke er på markedet

- 2) En innovativ anskaffelse av en løsning der det ikke er definert et behov, bare hvilket område som må forbedres. Den retter seg inn mot:
 - A) Tanker om hvordan man forbedrer området
 - B) Tanker og mulige løsninger for hvordan man forbedrer området
- 3) Innovativ anskaffelse av forsknings- og utviklingstjenester.
- Offentlig-privat innovasjonssamarbeid (OPI) og offentlig-privat partnerskap (OPP) er også effektive måter å sikre høy grad av innovasjon og en fleksibel produktutvikling på.
 - OPI: En OPI er en avtale om en innovasjons- eller utviklingsprosess som gjerne går forut for en anskaffelse. Under visse omstendigheter kan en anskaffelse inkluderes i avtalen. Se delen om metoder og verktøy for detaljert informasjon om hvordan man oppretter en OPI eller en OPI med anskaffelse.
 - OPP: Er spesielt nyttig ved større prosjekter, for eksempel byggeprosjekter. OPP integrerer finansiering, tegning og bygging, ofte inklusive vedlikehold og drift. Se mer under verktøy og metoder.

Erfaringsbaserte råd

- Ettersom offentlige anskaffelser er et komplisert område, anbefales det at man involverer relevante fagfolk helt fra begynnelsen av prosessen.
- Anskaffelser kan være krevende og kostbare. Vurder om dere skal samarbeide med andre kommuner for å dele på kostnadene og utnytte fordelen ved å kjøpe inn i større skala.
 - Hvis dere mangler kompetanse på offentlige anskaffelser kan det å samarbeide med andre kommuner være en god måte å få tilgang til slik kompetanse og kunnskap på, i tillegg til at dere kan høste verdifulle erfaringer.
- Noen anskaffelser mislykkes - av forskjellige årsaker - og må gjøres om igjen. En måte å redusere faren for å mislykkes på, er å sondere markedet før anskaffelsen. Dette kan kommunene gjøre selv eller ved hjelp av private aktører.
- Når dere skal anskaffe velferdsteknologi bør det etableres et samarbeid mellom dem som jobber med anskaffelser, og dem som jobber med velferdsteknologi. I tillegg er ofte IT-kompetanse viktig i en slik prosess.
 - Både velferdstjenester og velferdsteknologi er komplekse områder, og det er avgjørende at man har kunnskap om begge deler for å få en optimal anskaffelsesprosess for velferdsteknologi. Det er derfor viktig at innkjøpsspesialisten får tilgang til mer kunnskap på området.

- Det er en uttalt frykt blant mange som jobber med velferdsteknologi at de skal komme for nær innpå leverandørene, kanskje fordi de har begrenset kunnskap om regelverket for offentlige anskaffelser. Dette kan gi en stor avstand mellom offentlig og privat sektor, «dem mot oss», noe som verken er innovativt eller utviklende. Det kan man unngå ved å ta med innkjøpsavdelingen helt fra begynnelsen av prosessen.
- Det anbefales at man oppretter en arbeidsgruppe med ulik kompetanse når man skal gå til anskaffelse av velferdsteknologi. Hvilken kompetanse arbeidsgruppen må ha vil variere, men det bør omfatte kunnskap om målgruppen og selve anskaffelsen. Gruppen kan også bistå med:
 - Utvelgelse og klargjøring av valgkriterier og vektingsfaktorer
 - Klargjøring av betingelsene overfor involverte leverandører
- Vær nøye med å dokumentere hele prosessen. Det er viktig at alle potensielle leverandører får like muligheter.
- Det kan gi stor merverdi å ta med sluttbrukerne (ansatte, innbyggere eller pårørende) i anskaffelsesprosessen. Husk å ta stilling til hvordan dere best kan ivareta brukermedvirkning allerede ved begynnelsen av prosessen.

Hva det har betydd for Connect-deltakerne å ha en anskaffelsesmodell

Eksempel: **Göteborg**: ved at man har brukt en innovativ anskaffelsesprosess har leverandørene kunnet se at kommunen er utviklingsorientert og har en klarere forståelse av behovene på dette området.

Metoder og verktøy

Ettersom hoveddokumentet bevisst unnlater å gi juridiske råd eller omfattende informasjon om utfordringene ved hver type anskaffelse, inneholder denne delen linker til publikasjoner og nettsider som gir informasjon om dette.

- Se følgende publikasjoner for en grundig redegjørelse og inngående juridisk analyse av innovative anskaffelser:
 - Innovationsvänlig Upphandling (SKL 2012). Erfaringer fra kommuner og regioner med en beskrivelse av hvordan man legger til rette for nytenkning og innovasjon i anskaffelsesprosessen. Med praktiske eksempler.

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-803-7.pdf?issuusi=ignore>
 - Innovationsupphandling – Utvecklar din verksamhet (Upphandlingsmyndigheten). En grundig redegjørelse av innovative anskaffelser. Publikasjonen ser på hvilke muligheter innovative anskaffelser gir offentlige myndigheter.
http://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/publikationer/uhm_innovationsupphandlinga5_webb.pdf

- Nettsteder for nasjonale anskaffelser:
 - www.anskaffelser.no/innovasjon
 - www.udbudsportalen.dk
 - www.comdia.com/ide-udbud.aspx
 - <http://www.hankinnat.fi> (Det finske nettstedet inneholder også redegjørelser av de forskjellige metodene for offentlige anskaffelser.)
- Offentlig-privat innovasjonssamarbeid (OPI) og offentlig-privat partnerskap (OPP) så vel som generelle råd om anskaffelser:
 - <http://www.opiguide.dk/>
 - www.opall.dk
- Innovative og førkommersielle anskaffelser:
 - Nasjonalt program for leverandørutvikling er pådriver og fasilitator for å øke offentlig sektors evne til å gjennomføre innovative anskaffelser. Programmet eies av NHO, KS og Difi: <http://leverandorutvikling.no/>
 - http://markedsmodningsfonden.dk/kort_intro_off

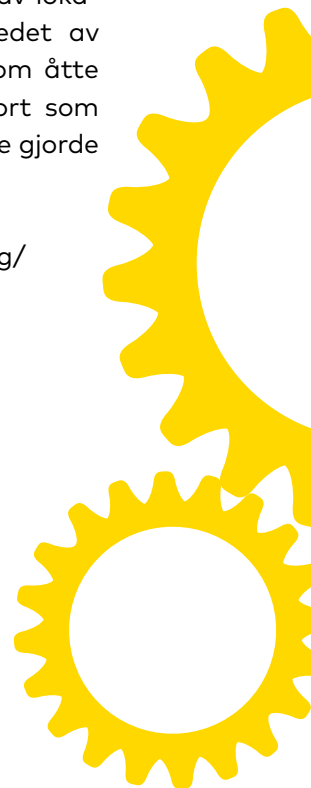
Eksempler på anskaffelsesmodeller fra Connect-deltakerne

Ingen av de deltakende kommunene har en komplett anskaffelsesmodell spesifikt for velferdsteknologi tilgjengelig på internett. Samtlige har omfattende erfaring med innkjøp av teknologi og kan dele bakgrunnsmateriale fra disse anskaffelsene med dere direkte.

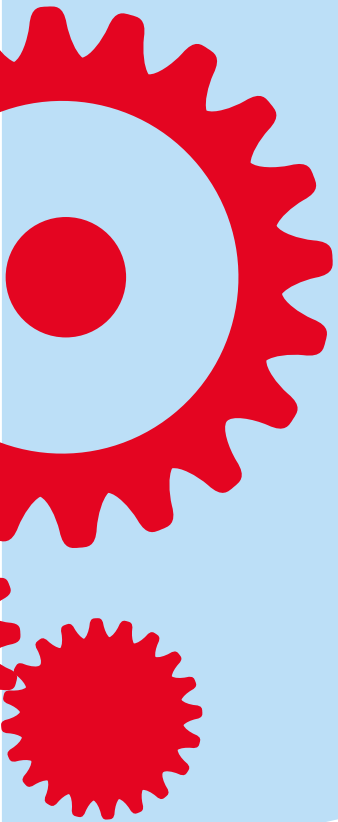
Västerås by har imidlertid publisert bakgrunnsmateriale og kriterier fra anskaffelsesprosessene sine. Noen eksempler er videotelefoni, sikkerhetsalarmer og andre tekniske løsninger for tilrettelagte boliger. Du finner samtlige eksempler her: www.viktigvasteras.se

Fra Norge er det utviklet et godt materiale fra en innovativ offentlig anskaffelse av lokaliseringsteknologi. Anskaffelsen ble ledet av Trondheim og var et samarbeid mellom åtte kommuner. Det er publisert en rapport som inneholder både erfaringer kommunene gjorde seg og kravspesifikasjoner.

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/velferdsteknologi/hvordan-anskaffe-lokaliseringsteknologi/>



Trinn 8: Implementeringsmodell





Hva er det, og hvorfor er det viktig for arbeidet med velferdsteknologi?

En implementeringsmodell er et rammeverk som er utarbeidet for å hjelpe dere å lykkes med implementeringen. Den inneholder beskrivelser og metoder for de forskjellige aspektene ved og trinnene i en implementeringsprosess. I virkeligheten, og helt klart i CONNECT, er implementeringen sentral i alle trinnene av prosessen. Man vurderer implementeringen når man utarbeider kommunikasjonsplaner, behovsanalyser, evalueringsmodeller osv. Det betyr at implementeringen må vurderes gjennom hele prosessen – ikke bare etter at teknologien er kjøpt inn.

Det sies gjerne at en implementering er 80 % av jobben når man skal introdusere ny teknologi. Derfor er det svært viktig at man fortløpende vurderer hvordan hvert av de foregående sju trinnene vil påvirke implementeringen. I dette trinnet vil vi imidlertid gi råd om hva man bør huske på når man setter i gang den egentlige implementeringen etter at produktet er anskaffet.

Anbefalinger

- Lag en grundig implementeringsplan før dere starter, med mål, oppgaver, tidslinjer, gevinstrealisering oppfølging. Ikke sett opp en altfor stram tidsramme, men ta høyde for uforutsette hendelser og behov. Husk også å formidle planen til relevante parter, og å ordne med oppfølging før oppstart.
 - God kommunikasjon er en nøkkel til å lykkes. Følg kommunikasjonsplanen (trinn 3) nøye og vurder å utnevne en

fast person som har ansvaret i implementeringsfasen.

- Sørg for at implementeringsplanen blir riktig forankret – på alle nivåer – i løpet av de forskjellige stadiene av planen. Se spesielt på hvem som er ansvarlig for hva på de forskjellige organisasjonsmessige nivåene og på de forskjellige stadiene av implementeringsprosessen.
- Når dere utarbeider implementeringsplanen, bør dere bruke evalueringsrapporten (trinn 6) og vurdere hvordan dere skal håndtere innvirkningen på eksisterende systemer og organisasjoner under implementeringen.
- Planen må si i klartekst hvem som er berettiget til å motta teknologien. Sørg for at dette implementeres og forstås av de som vurderer tjenester for de enkelte innbyggerne slik at den nye teknologien blir en del av de fremtidige ytelsene.
- Samarbeid med leverandør(er) i planlegging og gjennomføring kan være svært nyttig. De kjenner produktets styrker og svakheter. En praktisk tilnærming fra leverandørens side kan gi personalet trygghet i den innledende introduksjonsfasen. Implementeringshjelp /montørtjeneste kan også være en del av «pakken» man kjøper. (Se trinn 7.)

- Opplæring er alltid en avgjørende del av en implementeringsplan. Opplæring inkluderer alltid personalet, og ofte innbyggere og pårørende. Opplæring av ansatte er ikke begrenset til personale i første linje, men også de som er ansvarlige for å vurdere tjenestene.
- Det anbefales sterkt, uavhengig av kommunens størrelse, at man etablerer formelle nettverk mellom de ulike ansatte som jobber med å implementere velferdsteknologien, slik at disse kan dele kunnskaper og ressurser på en optimal måte.

Et eksempel: Odense Kommune i Danmark har følgende nettverk:

Innbygger- og brukerengasjement

- Formalisert samarbeid mellom elderrådet og teknologigruppen for å evaluere og teste ut ny velferdsteknologi
- Innsamling av erfaringer via ambassadørnettverket (som er beskrevet lenger ned) om samarbeidet med innbyggerne om bestemte teknologier
- Deltakelse fra innbyggerne i forskjellige prosjekter

Nätverk för decentraliserade ledare

- Dette kan være ledere for desentraliserte enheter, for eksempel hjemmesykepleiere, pleiehjem osv.

Lederen av slike enheter har som oppgave å støtte strategien for implementering av velferdsteknologi og bidra til agendasetting i organisasjonen – herunder:

- Strategiske drøftelser om implementering av velferdsteknologi
- Formidling av strategien til ledere, kollegaer og ansatte
- Praktiske drøftelser om nye teknologier (vekst), nye arbeidsprosesser, implementering mv.

Ambassadørnettverk

Et nettverk av ansatte fra alle fagområder. Ambassadørens rolle er å støtte strategien for implementering av velferdsteknologi og bidra til agendasetting i organisasjonen – herunder:

- Ta en aktiv rolle i implementeringsprosessene
- Vurdere initiativer og kartlegg utfordringer med velferdsteknologien
- Snakke positivt om velferdsteknologien overfor kollegaer, innbyggere og pårørende
 - Fungere som et bindeledd mellom kollegaer, innbyggere og ansvarlige avdelinger

Erfaringsbaserte råd

- Vurder å formulere målbare mål og oppgaver i implementeringsplanen. Ved å ha et tydelig mål kan implementeringsprosessen få et fokus og en klar retning og bli mer effektiv.
- Vurder nøye organisasjonen bak implementeringsplanen. Utpek en ansvarlig prosjektleder og en arbeidsgruppe. Dette vil skape eierskap til prosjektet og være nyttig når implementeringsplanen skal forankres.
- Sørg for at det settes av nok tid og ressurser til opplæring. Det å legge bort gamle metoder er vanskelig og krever en systematisk tilnærming. Vurder å lage en opplæringsplan for hvordan de ansatte skal læres opp i den nye teknologien i implementeringsplanen. Det er viktig å nå alle ansatte i aktuell avdeling, noe som kan være en utfordring dersom mange jobber i turnus og små stillinger. Husk at det også er nødvendig med repetisjon. Derfor bør dere planlegge jevnlig oppfølgingskurs (og huske å ta dette med i vurderingen av tjenestene).
- Ved større prosjekter bør man kontrollere at implementeringen ikke kommer i konflikt med andre nyskapende prosesser eller større endringer i organisasjonen.
- I implementeringsfasen vil kommunikasjonsplanen deres (trinn 3) virkelig komme til sin rett. Sørg for å ta med den i implementeringsplanen.
- Organiser en systematisk oppfølging av ansatte og avdelinger med tanke på løpende tilbakemeldinger og evalueringer, ikke bare for opplæringens skyld, men for hele implementeringsprosessen.
- Sett i gang den faktiske implementeringen i de enhetene/avdelingene som først deltok i evalueringen av produktet. Det vil gi prosjektet en lettere og mer positiv start.
- Dere må på forhånd gjennomføre en risiko- og sårbarhetsanalyse, og ha en beredskapsplan (reserveløsning) i tilfelle teknologien, leverandøren eller organisasjonen skulle svikte.
- Implementeringsplanen bør inkludere en plan for fremtidig logistikk (lagring og transport), teknisk vedlikehold og brukerstøtte.

- Vurder å utarbeide verktøy som skal støtte implementeringsprosessen, både i dag og i fremtiden. Slike støtteverktøy kan f.eks. være:

- **En visuell implementeringsmodell:** Se nedenfor for eksempler fra Sverige og Danmark, under delen om metoder og verktøy. En visuell implementeringsmodell er et verktøy som presenterer en grunnleggende metodikk for å implementere teknologi – for å gi de involverte en felles forståelse av prosessen.
- **En "implementeringslogg" / sjekkliste for implementeringen:** Lag en enkel liste over oppgaver og personer som skal involveres mv. Denne loggen/sjekklisten kan brukes som et grunnlag for implementeringsplanen for å sikre kontinuitet og en strukturert tilnærming. Se delen om metoder og verktøy for eksempler på en slik implementeringslogg/sjekkliste.
- **Levende laboratorium:** Et fysisk sted der teknologiene er tilgjengelige for fremvisning og utprøving. Slik kan ansatte og sluttbrukere lære mer eller til og med få opplæring i et kontrollert miljø. Se delen om verktøy og metoder for eksempler på dette.
- **Dedikerte testanlegg:** Spesielle institusjoner som tildeles ekstra ressurser for å teste ut teknologier og finne den beste organiseringen og tilnærmingen for å implementere nye teknologier.

- **Enkel instruksjon og veiledning:** Dette kan gjøres ved at man tar i bruk strekkoder (QR-koder) for nye teknologier, som i sin tur peker til en video om hvordan den aktuelle teknologien brukes. Man kan også ha en serie nettseminarer (webinarer) eller liknende løsninger. Dette er eksempler på en løpende opplæring av ansatte som vil lette implementeringen.
- **En spesialisert teknisk støtteavdeling:** En spesialisert enhet som gir støtte til sluttbrukere, det vil si ansatte, innbyggere eller pårørende.

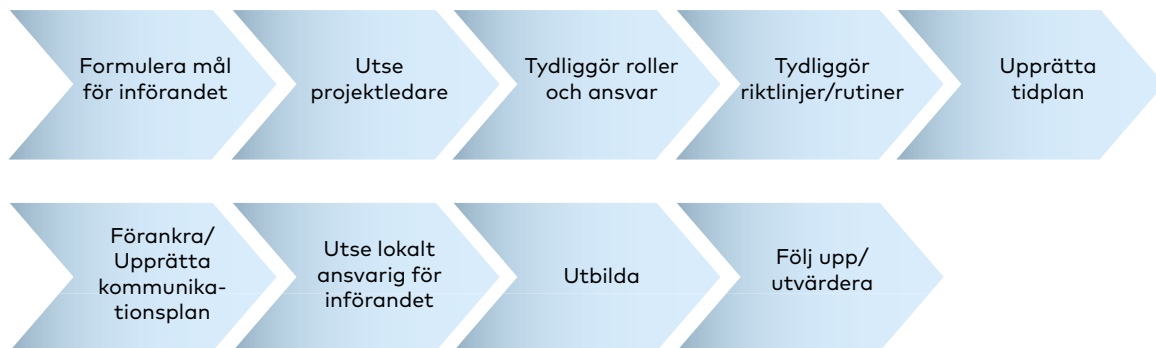
Hva det har betydd for Connect-deltakerne å ha en implementeringsmodell

Lister: En implementeringsmodell er avgjørende for å lykkes med endring av drift. Den har vært et verktøy for å drive endringsledelse og virkeliggjøring av gevinster og effekter, og har ført til at mange feil kan bli avdekket før oppstart. En plan for å fange opp feil under oppstart og i etterkant. Bruk av en implementeringsmodell gjør også at alle er omforent med endringene som innføres, forskjellene det innebærer på hvordan alle skal jobbe, og hvem / hvordan feil/mangler skal meldes / håndteres. For ledere betyr modellen at de vet hvordan målene skal nås, måles, følges opp og evalueres.

Metoder og verktøy

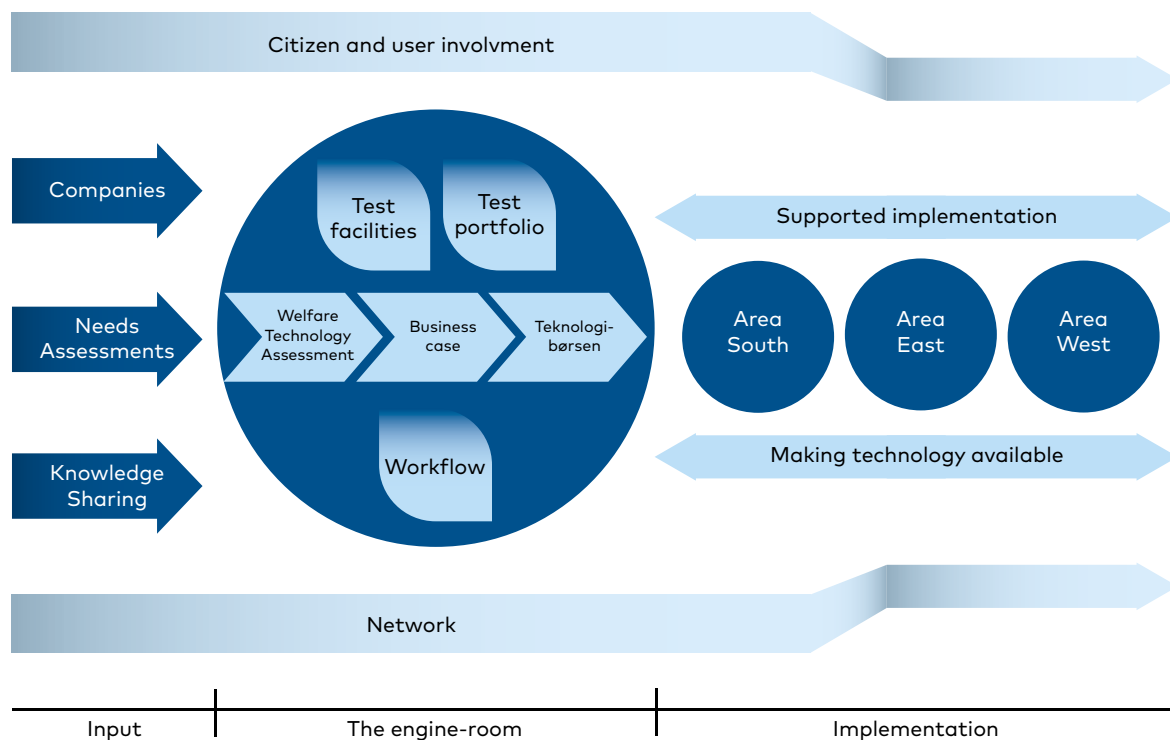
- **Eksempler på visuelle implementeringsmodeller**

- Västerås och Göteborg rekommenderar de nio stegen nedan som riktlinjer /visuell implementeringsmodell. De fungerar också som en bra grund för en implementeringsplan.



- Odense bruker den visuelle implementeringsmodellen nedenfor:

MODEL FOR IMPLEMENTATION OF WELFARE TECHNOLOGY



- **Eksempler på implementeringsveiledninger:**

- Odense bruker en «implementeringslogg» for å sikre kontinuitet i implementeringsprosessene sine. Loggen er tilgjengelig på www.nordicwelfare.org/connect
- Lindås bruker en implementerings-sjekkliste som også er tilgjengelig på ovennevnte nettsted.

- **Eksempler på levende laboratorier:**

- Teknologi til Lejligheden, Odense: <http://www.teknologitillejligheden.dk/>

- Oulu Health Lab: www.ouluhealth.fi

Mistel, Västerås:

<http://mistelinnovation.se/>

- Bo Bedre, Göteborg:
- 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/>

- **Nasjonale implementeringsveiledninger:**

- KS Norge: Veikart for velferdsteknologi: <http://www.ks.no/samveis>
- Den svenske helseforvaltningen om «implementering»: <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2012/2012-6-12>

- Opplæring i tre trinn: Den svenske helseforvaltningen om «implementering»

- **Eksempler på opplæring av personale:**

- Les om hvordan CONNECT-kommuner lærer opp personale og sluttbrukere under og etter en implementering, på nettstedet vårt: www.nordicwelfare.org/connect

- **KS har utviklet en tverrfaglig opplæringspakke for kommunene, Velferdsteknologiens ABC**

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/velferdsteknologi/velferdsteknologiens-abc/>

Eksempler på implementeringsmodeller fra Connect-deltakerne

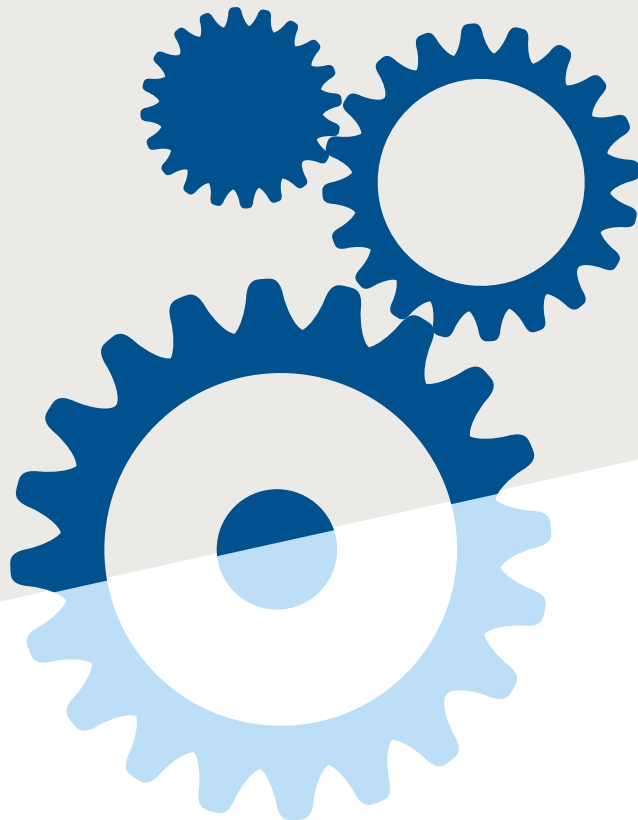
Ovennevnte metodikk kan anskaffes ved å kontakte den enkelte CONNECT-kommunen. I tillegg bruker Aarhus og Sør-Karelen andre inspirasjonskilder, som er tilgjengelige nedenfor.

Aarhus har laget en visualisering av implementeringsplanen, som du finner en link til på nettstedet vårt: www.nordicwelfare.org/connect
Aarhus har også et levende laboratorium ved Dokk1 i Aarhus sentrum som er åpent hver dag.

I Sør-Karelen benytter og deler man gode rutiner for implementering og innovasjon via et finsk nettsted: <https://www.innokyla.fi>

Trinn 9:

Oppfølging av gevinster



```
<?php language_attributes(); ?>  
charset=<?php bloginfo( 'charset' ); ?>  
name=<?php wp_title( '|', true, 'right' ); ?>  
rel="profile" href="http://gmpg.org/xfn/11";  
rel="pingback" href="<?php bloginfo( 'pingback_url' ); ?>  
fruitful_get_favicon(); ?>  
wp_head(); ?>  
<?php body_class(); ?>  
<?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']);  
$logo_pos_class = fruitful_get_class($logo_pos);  
$menu_pos_class = fruitful_get_class($menu_pos);  
$logo_pos_type = fruitful_get_type($logo_pos);  
$menu_pos_type = fruitful_get_type($menu_pos);
```

Hva er det, og hvorfor er det viktig for arbeidet med velferdsteknologi?

Det å følge opp gevinster er som å ha en forsikringspolise når man jobber med velferdsteknologi. Hvis det gjøres på riktig måte, vil du få tilbakemeldinger på hvor godt de implementerte løsningene fungerer i praksis. Velferdstjenester er dynamiske og komplekse tjenester som omfatter mange ulike parametere (personale, organisasjon, innbyggere, ledelse, geografiske inndelinger mv.). Hvis noen av disse parametrene endres over tid, vil også ytelsene endres. Og når det skjer, må man forsikre seg om at teknologien man har tatt i bruk fortsatt fungerer som den skal.

Det å ha et velfungerende system for å kontrollere og følge opp virkningene av de implementerte løsningene bidrar til at både kommunen og sluttbrukerne kan fortsette å nyte godt av den kvaliteten man har investert i.

Det er ikke mange kommuner i Norden som har en konkret plan for hvordan man følger opp gevinster i arbeidet med velferdsteknologi. Mange ser dette som en del av en god implementeringsprosess – å sette opp et system som kontrollerer at implementeringen var vellykket. Det kan være et kritisk område for å klare å hente ut og ivareta gevinstene på en god måte. Vi har valgt å gjøre «gevinstoppfølging» til et selvstendig trinn i CONNECT for å hjelpe kommunene med å vurdere hva som vil skje etter en vellykket implementering, og for å hjelpe dem å få utbytte av investeringen – både i form av oppnådd kvalitet og rent økonomisk.

Anbefalinger

- Det å følge opp gevinster bør blir en naturlig del av driften og i et kontinuerlig forbedringsarbeid. Bruk av data som viser konkrete gevinster er viktig for å argumentere for ytterligere investeringer i velferdsteknologi.
- Husk at det å følge opp gevinster har et tidsperspektiv. Det bør ha en tidsramme som sammenfaller med den aktuelle teknologiens forventede levetid. Vi har imidlertid forståelse for at det kan forekomme individuelle begrensninger (f.eks. som følge av økonomiske eller strategiske valg) som begrenser hvor lenge man kan følge opp gevinster. Eksempel: Når man tar i bruk ny teknologi, vil det gjerne ta tid før personalet og sluttbrukerne har gjort seg tilstrekkelig kjent med teknologien og den nye måten å levere tjenesten på. På samme måte vil det ta tid før nye prosedyrer eller organisasjonsformer fungerer effektivt. Det er derfor sannsynlig at man ikke får utnyttet hele potensialet til den nye teknologien fra dag én, og det bør man ta hensyn til når man skal følge opp gevinster.
- Det å følge opp gevinster vil generere nye data. Tenk over hvordan slike data kan brukes fremover: Kanskje kan forskjellige bruksmønstre gi dere informasjon dere kan bruke i fremtidige evalueringsprosesser, eller det kan bidra med å optimalisere de generelle ytelsene deres. (Bruk aggregerte upersonlige data for å unngå juridiske fallgruver.)

Erfaringsbaserte råd

- Oppfølging av gevinster bør være en del av gevinst- og implementeringsplanen. Det bør være klart for alle hvordan og hvorfor dette trinnet er nødvendig, og det helt fra man begynner å jobbe med den gitte teknologien.
- Løpende oppfølging vil kreve både tid og ressurser. Derfor bør dere vurdere omfanget av investeringen og justere i forhold til dette. Dere kan gjenbruke evalueringen, og opp- eller nedskalere den etter individuelle behov.
- Ved innsamling av data under gevinstoppfølgingen må man huske og utforske og inkludere eksisterende datakilder, for eksempel elektroniske pasientjournaler. Gjenbruk alltid data der det er mulig. Ved innsamling av data til gevinstoppfølgingen må man sørge for å identifisere og utnytte eksisterende prosedyrer/ arbeidsflyt i stedet for å bruke ressurser på å skape nye som bare gjelder denne prosessen.
- Det er svært viktig å velge riktige parametere. Vi anbefaler at dere starter med å se på effektmålene for teknologien og den allerede gjennomførte teknologievalueringen. Dette kan kombineres med bruker-, pårørende- og medarbeiderkartlegginger, og fra personalet som er ansvarlig for å gjennomføre den faktiske gevinstoppfølgingen. Det bør også vurderes opp mot forskning på området, og målinger fra sammenlignbare kommuner (Kostra)
 - Eksempel: Effektmål kan være livskvalitet, arbeidsmiljø, bedre ressursbruk eller liknende. Bruk dette som utgangspunkt for valg av parametere.
- Hvis dere har gått til anskaffelse av en tjeneste og ikke en fysisk enhet, må dere huske å følge opp gevinster i den aktuelle tjenesten. (Les om anskaffelsesplaner i trinn 7.) Videre må dere forsikre dere om at en levering av gevinstoppfølging betyr at det leveres målbare og anvendelige data til kommunen – ikke bare en konklusjon om hvorvidt tjenesten fortsatt fungerer.



Hva det har betydd for Connect-deltakerne å ha en plan for å følge opp gevinster

Lindås:

Gevinstoppfølging er en rettesnor for å visualisere i hvor stor grad vi har oppnådd den ønskede effekten av teknologien. Det gir oss en indikasjon på hvorvidt målene er innfridd og fortsetter å innfri.

Videre sier det noe om i hvor stor grad ressursene er prioritert på en fornuftig måte.

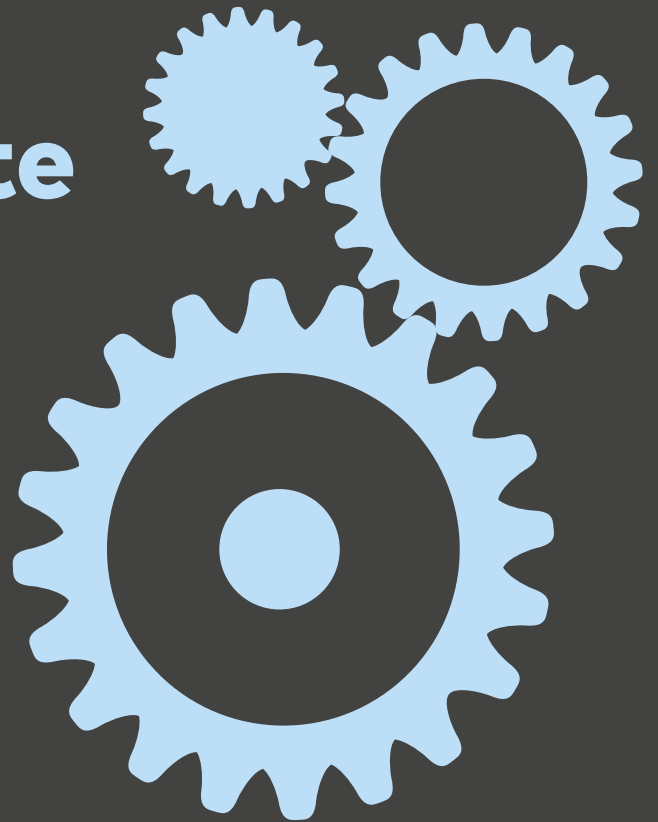
Metoder og verktøy

- Verktøy i «ks veikart for tjenesteinnovasjon»: fase 5, mal for ny praksis. [Http://www.Samveis.No/metodikken/ny-praksis/](http://www.Samveis.No/metodikken/ny-praksis/)
- Svenske e-delegationens «vägledning i nyttorealisering» – se: <http://www.Esv.Se/contentassets/c9d986d924384ec1be47a207110f94a4/e-delegationen-2014-Nyttorealisering-version-2-O-med-bilagor.Pdf>
- E-delegationens «metod för utveckling i samverkan» – se: <http://www.Esamverka.Se/stod-och-vagledning/vagledningar/metod-for-utveckling-i-samverkan.Html>
- For evalueringsmetodikk, se connect, trinn 6

Eksempler på gevinstoppfølging fra Connect-deltakerne

- Sør-Karelen: Bruker finske Sitras håndbok om helse- og sosialvelferd. Sør-Karelen «landskap» (region) synes at håndboken er nyttig både til evalueringsarbeid og effektovervåking. Håndboken er tilgjengelig på finsk via linken nedenfor, eller man kan kontakte Sør-Karelen for å få praktiske eksempler:
http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohtamisen_kasikirja.pdf

Referansliste





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