

Välfärdsteknologi

Verktygslåda



Nordens
välfärdscenter

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 och Lagerwall Reklam AB
ISBN: 978-91-88213-19-8

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

Innehåll

Förord.....	5
Bakgrund.....	6
Metodik och tillvägagångssätt	8
En introduktion av processen och verktygslådan	11
Steg 1: Vision	13
Steg 2: Strategi.....	19
Steg 3: Kommunikationsplan.....	25
Steg 4: Behovsanalys	31
Steg 5: Marknadsanalys.....	37
Steg 6: Utvärderingsmodell.....	43
Steg 7: Upphandlingsmodell.....	49
Steg 8: Implementeringsmodell	55
Steg 9: Nyttouppföljning	63
Referenslista.....	69



Förord

Välfärdsteknik har tagit allt mer medial och politisk plats under de senaste 25 åren, men trots det stora intresset och de växande förväntningarna har kanske inte fullt så många nya lösningar implementerats som man hade kunnat förvänta sig. De mer än 1200 nordiska kommunerna har haft svårt att förvandla intresset och projekten till implementerade lösningar och en innovativ vardag för personal och medborgare.

Denna publikation syftar, liksom hela CONNECT-projektet, till att adressera några av de problem som de nordiska kommunerna möter i sitt arbete med välfärdsteknik: Hur kan vi bättre ta tillvara våra projekt? Hur säkrar vi att den kunskap vi inhämtar integreras i den kommunala verksamheten? Hur blir vi bättre på att dela med oss av kunskap och erfarenheter så att vi inte alltid måste uppfinna hjulet på nytt? Hur stärker vi den gemensamma nordiska marknaden för välfärdsteknik? Hur får vi personalen att se tekniken som en lagkamrat? Frågorna är många och svåra. CONNECT samlar ihop dessa frågor och skapar den första kompletta nordiska verktyglådan med redskap som hjälper kommuner att på bästa sätt arbeta med välfärdsteknik.

Verktyglådan består emellertid inte bara av experternas anvisningar. Den innehåller praktiska erfarenheter och kommunal bästa praxis och har sammanställts av tio av nordens ledande kommuner inom välfärdsteknik i samarbete med en rad nationella myndigheter.

Nordens välfärdscenter hoppas att denna publikation och verktyglåda ska kunna bidra till att främja välfärdsteknikens framsteg i respektive land, men också samarbetet över de nordiska landsgränserna.

Vi hoppas att ni får användning för både verktygen och publikationen.

Trevlig läsning!



Ewa Persson Göransson

Direktör
Nordens välfärdscenter

Bakgrund

CONNECT-projektet har initierats och finansierats av ett särskilt program under Nordiska Ministerrådet kallat "Hållbar nordisk välfärd". Detta program skapades i syfte att säkerställa den nordiska välfärdsmodellens långsiktiga fortlevnad. Den nordiska modellen har fått allt större internationell uppmärksamhet för dess förmåga att skapa både ekonomisk tillväxt och social välfärd av hög kvalitet, men dess fortsatta framgångar hotas av demografiska och ekonomiska utmaningar som både Norden och stora delar av västvärlden ställs inför. Programmet "Hållbar nordisk välfärd" utformades för att ta itu med några av dessa utmaningar, med speciellt fokus på sjukvård, arbetsmarknad och utbildning.

Eftersom den nordiska termen "välfärdsteknik" hade fått stort genomslag som ett nytt verktyg för innovationer inom offentlig sjukvård i alla fem nordiska länder ville "Hållbar nordisk välfärd" låta ett projekt kring välfärdsteknik ingå i programmet. Uppgiften gick till Nordens välfärdscenter, NVC, en institution under Nordiska ministerrådet som arbetar med frå-

gor inom sjukvård och det sociala området och redan prioriterade välfärdsteknik högt.

NVC:s uppgift blev att utforma och genomföra ett projekt med syftet att stärka den allmänna kompetensnivån och implementeringsförmågan inom välfärdsteknologi i de fem nordiska ländernas offentliga sektorer.

Inom dessa ramar beslutade NVC att utforma ett projekt riktat mot Nordens mer än 1200 kommuner. Kommunerna är den nordiska välfärdsmodellens huvudsakliga tjänsteleverantörer, och de utgör också den offentliga nivå som idag mest handgripligt arbetar med välfärdsteknik. Ett projekt med kommunerna i fokus skulle alltså kunna ge störst effekt.

Utifrån detta tittade NVC på kommunernas utmaningar i arbetet med välfärdsteknik – är de likartade över hela Norden? Står vi inför samma problem? Enklare formulerat: finns det ens en poäng med att samarbeta på nordisk nivå inom detta område?



Svaret var ett rungande ja. Det visade sig att trots uppenbara skillnader i utveckling, marknadsstyrka och kompetensnivå över Norden verkar vi alla stå inför samma grundläggande problem i arbetet med välfärdsteknik. De huvudsakliga problemen är:

- **För många projekt med för litet slutresultat:** Ett gemensamt nordiskt problem. Kommuner älskar av olika anledningar projekt, men tyvärr förblir de ofta projekt och drivs separat och inte som en integrerad del av den faktiska dagliga serviceleveransen. Detta innebär att kunskapen som inhämtas i projekten stannar kvar i projekten och aldrig når ut i verksamheten. Resultatet blir kommuner som hoppar från projekt till projekt med mycket lite i fråga om faktisk implementering eller slutprodukt.
- **Vi är alla unika:** Vi är fortfarande inte tillräckligt bra på att dela kunskaper och erfarenheter och acceptera vad andra redan har gjort. För många kommuner tycker att de är unika – deras medborgare

är unika, deras organisation är unik. Detta medför att saker som andra har gjort förut helt enkelt inte går att tillämpa på dem. Denna "ej uppfunnet här"-mentalitet leder till för många likartade projekt och ett slöseri på värdefulla resurser.

- **Svag gemensam nordisk marknad:** Förvånade nog är den nordiska marknaden för välfärdsteknik fragmenterad. Dansk offentlig sektor föredrar att köpa från danska leverantörer, den svenska från Sverige osv. Detta gäller inte för traditionell hjälpmedelsteknik, men så fort något är digitalt är marknaden svag. Det utgör fortsatt ett hinder, inte minst för de svagaste nordiska marknaderna.

Att övervinna dessa utmaningar och öka kunskapen och medvetenheten om välfärdsteknik på kommunal nivå skulle kunna ge ett avsevärt uppsving för välfärdstekniken i de fem nordiska länderna



Metodik och tillvägagångssätt

Sättet ovan nämnda utmaningar skulle kunna hanteras var att först skapa den optimala processen för arbete med välfärdsteknik. För varje steg i denna process skulle vi skapa en verktygslåda med de bästa metoderna. Detta skulle ge alla enkel tillgång till bästa praxis och det skulle ge kommunerna möjlighet att jobba strukturerat inom området.

CONNECT-processen och verktyget syftar till att:

- **Tillhandahålla kunskap och erfarenhet.** Förhoppningsvis skulle en validerad nordisk verktygslåda med insamlad och lätt tillgänglig kunskap kunna hjälpa till att höja den allmänna kompetensnivån.
- **Skapa ett gemensamt ramverk för arbetet med välfärdsteknik.** Om vi alla arbetar inom CONNECT-ramverket blir det enklare att dela med sig av erfarenheter eftersom vi alla följer liknande modeller och riktlinjer. Om Köpenhamn vet att Oslo redan har utvärderat en specifik teknik med samma eller liknande utvärderingsmodeller som de själva använder blir det mycket enklare att lära sig av dem och ta del av deras erfarenheter.
- **Skapa en struktur som gör det lättare att ta in kunskap.** Genom att arbeta med ett strukturerat tillvägagångssätt som CONNECT blir det enklare att förstå komplexiteten i arbetet med välfärdsteknik. Denna insikt gör det lättare att följa stegen och integrera projekt i er organisation – att

lära sig på ett bättre sätt och maximera möjligheten att ett projekt resulterar i en implementerad lösning.

- **Hjälpa leverantörer.** Ett gemensamt nordiskt ramverk kommer att, förvisso indirekt, hjälpa leverantörer att sälja över landsgränserna. Om vi använder samma ramverk kommer vi att ställa samma frågor vilket underlättar för leverantörer.

Läs avsnittet med en förklaring av CONNECT-processen för mer information om processen och verktygslådan.

Det var viktigt för CONNECT att både process och verktygslåda skapades i en process nerifrån och uppåt, alltså att den kunskap om bästa praxis som processen och verktygslådan beskriver faktiskt kommer från kommunerna själva. Av denna anledning beslutades att projektkonsortiet bakom CONNECT skulle bestå av tio nordiska kommuner, två från varje land, och att dessa skulle bedömas vara ledande inom välfärdsteknik i respektive land. Urvalsprocessen genomfördes av NVC i samarbete med nationella aktörer såsom respektive nationella organisationer för lokala och regionala myndigheter. Speciella förutsättningar gällde i Norge. Eftersom Norge nyligen hade sjösatt ett nationellt program för välfärdsteknik i vilket mer än 30 kommuner deltog var det viktigt att de båda norska CONNECT-kommunerna också var deltagare i Norges nationella program, så att synergieffekter och ömsesidiga lärdomar från respektive projekt säkerställdes.

I slutändan valdes följande tio kommuner/regioner ut: Danmark: Århus och Odense. Finland: Uleåborg och Södra Karelen. Island: Reykjavik och Akureyri. Norge: Lindås och Lister. Sverige: Västerås och Göteborg.

Dessa kommuner utgjorde kärnan i CONNECT-projektconsortiet. Det var emellertid viktigt för CONNECT att processerna och verktygen som togs fram kunde användas av alla kommuner över hela Norden. För att motverka eventuell partiskhet som sammansättningen ovan skulle kunna medföra beslutade vi att låta vissa relevanta nationella myndigheter komma med synpunkter under resans gång. Detta för att säkerställa att våra riktlinjer var lika användbara i städerna som på landsbygden. De nationella myndigheter som bidrog till CONNECT var: Danmark: KL (Nationell organisationen för lokala myndigheter). Finland: THL (Nationellt institut för hälsa och välfärd). Island: Valfärdsministeriet. Norge: KS (Kommunsektororganisationen) och norska styrelsen för e-hälsa. Sverige: SKL (Sveriges kommuner och landsting) och myndigheten för delaktighet.

Ni kan läsa mer om alla deltagare i kapitlet "Deltagare".

Projektets första målsättning var att komma överens om processen. Teamet enades om en niostegsprocess som i teorin är kronologisk. Vi säger i teorin, eftersom vi inser att dessa steg i verkligheten kan gå i varandra. Att betrakta processen som kronologisk kan emellertid bidra till en struktur i sättet ni närmar er välfärdstekniken, och också säkerställa att ni har tänkt igenom allt och är rustade för alla eventualiteter.



Stegen skapades med hjälp av följande process: NVC skickade ut en mall för insamling av information från kommunerna. Denna information sammanställdes sedan till ett första utkast av steget. Detta första utkast diskuterades i varje land vid ett nationellt möte mellan respektive lands kommuner och myndigheter. Varje land skickade sedan synpunkter tillbaka till NVC som i sin tur tog fram ett

nen att jobba med välfärdsteknik, förväntade vi oss ett större kompromissbehov. När projektet väl inletts visade det sig emellertid att samsyn i stor utsträckning rådde mellan de tio kommunerna vad gäller hela processen och de enskilda stegen. Naturligtvis har diskussioner förekommit längs vägen och naturligtvis har vissa haft större kompetens och fokus på specifika steg än vad andra haft, men samman-

CONNECT: *collecting nordic best practice within welfare technology*

andra utkast. Detta andra utkast diskuterades sedan i ett gemensamt beslutsmöte med alla deltagare. Resultatet – ett tredje utkast – öppnades för synpunkter från andra kommuner och relevanta aktörer i en utfrågningsprocess. Under CONNECT-projektet kom mer än 50 kommuner med synpunkter på stegen. De externa synpunkterna diskuterades under ett därpå följande beslutsmöte. I slutändan var det alltså de faktiska CONNECT-kommunerna som avgjorde varje stegs slutgiltiga innehåll.

Nordiskt samarbete:

Tre års nära samarbete mellan tio mycket olika kommuner och sju nationella myndigheter från fem olika länder har naturligtvis medfört en del utmaningar, men samarbetet gick i slutändan smidigare än förväntat. Beroende på olikheter mellan länderna, både vad gäller definitionen på välfärdsteknik och motivatio-

taget förblir välfärdsteknik ett område uppenbart lämpat för nordiskt samarbete, eftersom våra länder är mycket lika varandra vad gäller serviceleverans och mentalitet kring innovationer i offentlig sektor. Dessutom är detta ett område där vi alla kan lära av varandra. Arbetet med välfärdsteknik är komplext och starkt kopplat till olika aspekter som serviceleverans, organisation, personal och slutanvändare etc. Dessa många aspekter innebär att ni alltid kan hitta inspiration och lära er av andra, också om ni hör till de absolut bästa inom ett område. De tio kommunerna som deltog lärde sig inte bara från varandra under projektet, utan projektet möjliggjorde också ett tätare samarbete dem emellan. Tätare samarbete, inte bara över gränserna utan också mellan kommunerna från varje land, är en mycket positiv biprodukt av projektet.

En introduktion av processen och verktygslådan

Processen är utformad som en riktlinje för arbete med välfärdsteknik i en kommun. Den har nio steg som ni måste vara uppmärksamma på för att optimera era framgångsmöjligheter och maximera chansen att ett projekt blir en implementerad lösning.

1. **Vision**
2. **Strategi**
3. **Kommunikationsplan**
4. **Behovsanalys**
5. **Marknadsanalys**
6. **Utvärderingsmodell**
7. **Upphandlingsplan**
8. **Implementeringsmodell**
9. **Nyttouppföljning**

Många av dessa steg är som förväntat steg ni också hittar i andra innovationsprocesser,

medan andra är mer specifika för arbetet med välfärdsteknik.

CONNECT vill understryka att processen ovan är tänkt som inspiration och stöd. Vi vill inte diktera för kommunerna vad de ska göra eller hur de ska göra det – alla har möjlighet att välja fritt. Ni kan använda allt i den kronologiska ordning vi utformat det i, eller bara låta de steg som passar er organisation inspirera er. Vi rekommenderar emellertid att ni åtminstone beaktar processens helhet för att säkerställa att ert arbete med välfärdsteknik är helt integrerat i er organisation.

När ni går igenom verktygslådans steg kommer ni att hitta en kort presentationstext för varje steg som beskriver stegets innebörd och varför det är viktigt för hela processen.



Det är också viktigt för CONNECT-teamet att understryka att även om detta är vad vi betraktar som bästa praxis innebär inte det att alla tio kommuner har gått igenom alla steg exakt så som de presenteras här. Alla tio kommuner har erfarenhet av alla steg och alla tio kommuner är eniga om att detta utifrån deras erfarenheter utgör bästa praxis – men det innebär inte att alla tio exempelvis har en specifik upphandlingsplan för välfärdsteknik. De tio CONNECT-kommunerna är pionjärerna och har lärt sig efterhand. Detta dokument, dessa steg, är en samling av den kunskapen och dessa erfarenheter så att andra ska kunna följa efter och slippa några av de utmaningar vi ställdes inför (exempelvis genom att hoppa över ett eller flera av stegen ovan). Alla steg innehåller ett avsnitt i slutet under rubriken "Praktiska erfarenheter". Här redovisas exempel på det aktuella steget från de tio CONNECT-kommunerna. Allt är emellertid inte tillgängligt via länkar, så för att få praktiska exempel måste ni i många fall kontakta kommunerna direkt (kontaktinformation finns under rubriken "Deltagare"). Ni är välkomna att kontakta alla tio kommuner, också de som inte nämns i ett specifikt exempelavsnitt. Beroende på denna publikations begränsade utrymme hittar ni sannolikt också mer detaljerad information och fler exempel på vår webbplats: www.nordicwelfare.org/connect

Stegen är i sig själva tänkta som en verktyglåda. Detta är ett relativt kort dokument som ger några allmänna rekommendationer, en samling specifika riktlinjer baserade på de tio CONNECT-kommunernas erfarenheter, ett avsnitt med metoder och verktyg i vilket vi pekar på befintlig metodik som de tio kommunerna har tyckt varit användbar. I steget Utvärderingsmodell pekar vi exempelvis på 4–5 olika modeller och sedan är det upp till läsarna att avgöra vilken utvärderingsmodell de tror passar deras målsättningar och tillvägagångssätt bäst. Slutligen har vi ett exempelavsnitt, som bara är tänkt som ett smakprov. Det innehåller länkar, men vi uppmuntrar våra läsare att kontakta kommunerna för mer detaljerad information.

Det är viktigt att understryka att originalspråket för den här (litterära) verktyglådan, som har tillkommit i ett samarbete mellan sjutton olika nordiska aktörer, är engelska. Det här är alltså en översättning från originaltexten. Om det mot förmodan uppstår oklarheter i texten kan du alltid gå till ursprungsversionen som finns på vår hemsida www.nordicwelfare.org/connect

Steg 1: Vision





Vad är en vision och varför är den viktig för processen för arbete med välfärdsteknik?

En vision är en förståelse för varför vi sysslar med detta. Vad vill vi uppnå genom att arbeta med välfärdsteknik? Vilka är våra målsättningar och ambitioner? En vision kan fungera som inspiration, men det är viktigt att särskilja den från strategi eller "affärsplan" – visionen ska inte beskriva hur målsättningarna eller ambitionerna ska förverkligas.

En vision är viktig då det är svårt att förverkliga en ambition om den inte är tydligt definierad. En bra vision kan fungera som en riktlinje för personal och ledning för att säkerställa att alla drar åt samma håll. Den är viktig för hela processen eftersom den formulerar ambitioner och resonemang kring nyckelfrågor för arbetet med välfärdsteknik och därför leder vidare till flera av de följande stegen i processen.

Rekommendationer

Som grundläggande regel kan sägas att det är bättre med ingen vision än en dålig vision: För många visioner kommer till bara för att "alla har en" vilket gör dem antingen orealistiska eller obegripliga. Se till att er vision är skräddarsydd för att passa er organisation.

Kom också ihåg att beakta de stora perspektiven. Många nordiska länder har redan nationella målsättningar för kommunal välfärdsteknik – se till att er vision är i harmoni med dessa. Dessutom är välfärdsteknik ett relativt litet expertområde, men förekommer i många yrken och organisationer. Fundera på om en vision om välfärdsteknik skulle fungera bättre i kombination med andra övergripande visionsdokument – till exempel för innovation – för att säkerställa förankring i hela organisationen.

På samma vis är det viktigt att komma ihåg att om er kommun har en övergripande vision eller en enklare sammanställning av värderingar eller ambitioner måste er vision inom välfärdsteknik matcha kommunens befintliga material för att säkerställa kontinuitet och undvika förvirring.

Riktlinjer baserade på erfarenheter

- En vision är individuell och bygger på de värderingar som är viktiga för er. Formuleringen ska vara klar, otvetydigt formulerad och ambitiös. Det är också viktigt att den är realistisk utifrån er marknadsposition och de resurser som finns tillgängliga för er.
- En vision om välfärdsteknik får sin giltighet när en brett sammansatt grupp intressenter har fått möjlighet att bidra (ledning, personal, användare och anhöriga).
 - Visionen måste avtalas och godkännas av politiker och högsta ledning för att förankring och ägarskap genom hela organisationen ska kunna säkerställas.
- Visionen ska vara tydlig, ambitiös och vägledande – men ambitionerna ska samtidigt vara möjliga att förverkliga för att säkerställa fortsatt rörelse framåt (framgång föder framgång).
- När ni formulerar er vision ska dess tidsramar tas i beaktande. En vision ska alltid formuleras med ett tidsperspektiv på 3–5 år i åtanke. Beskriv inte specifika målsättningar eller aspekter – dessa kommer bäst till sin rätt i strategin – men fundera på vilket tidsperspektiv är relevant för er vision.

Vad har en vision betytt för Connect-deltagarna

I Lister ser vi visionen som en möjliggörare. Genom att ha en vision kan vi förena våra gemensamma ansträngningar inom organisationen mot ett gemensamt mål. Visionen möjliggör och förankrar strategin och nya initiativ inom välfärdsteknik. Den underlättar också övergripande kommunikation, även med politiker och högsta ledning.

Västerås har hittills saknat en vision för välfärdsteknik. Detta innebär att det mesta av arbetet har skett ad hoc, främst igångsatt av oplanerade händelser såsom möjlig projektfinansiering eller möten med teknikleverantörer. Därför har vi inte säkerställt att våra insatser riktats mot prioriterade behov, och vi har inte kunnat utnyttja synergieffekter maximalt. Vi rekommenderar starkt att som grund till arbetet med välfärdsteknik sammanställa och förankra en vision (och en strategi).

Göteborg: I arbetet med att skapa en vision skärps samtalet och går djupare in på vart vi vill nå, för vem och varför. Sådana diskussioner främjar kreativitet, deltagande och konsensus. När visionen har formulerats ger den energi och riktning till våra gemensamma ansträngningar.



Tillgängliga verktyg

- Den danska digitaliseringsmyndigheten erbjuder en mall på sin webbplats (se länk nedan). Om ni väljer detta verktyg ber vi er fundera på om er kommunikationsplan ska vara separat (såsom rekommenderas av CONNECT – se steg 3).
https://www.google.se/?gfe_rd=cr&ei=-vK8VOGrKoq6wQPV6lDgBw&gws_rd=ssl#-q=skabelon+vision

Exempel på Connect-deltagarnas visioner

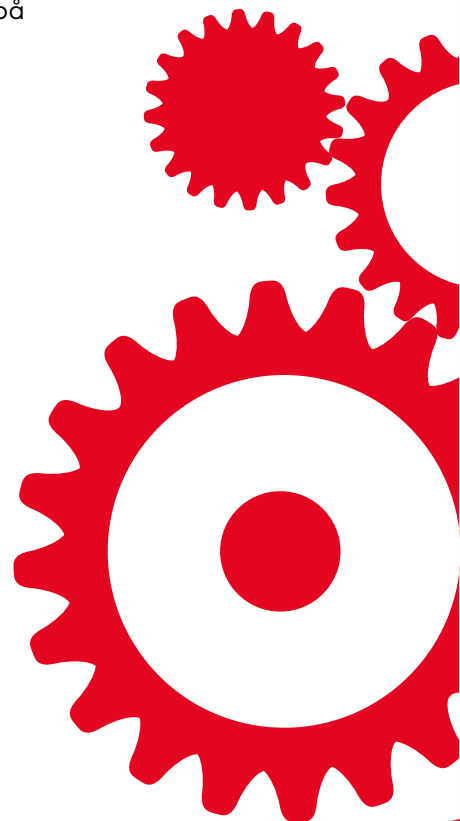
Exemplen nedan är rena textutdrag. Kontakta respektive kommun direkt för åtkomst till hela dokumentet eller mer information om deras vision för arbetet med välfärdsteknik. (Se publicerad kontaktlista).

Århus: Välfärdsteknik kan öka medborgarnas trygghet och säkerhet och ge dem rörlighet i och utanför bostaden och möjlighet att klara vardagssysslorna. Välfärdsteknik ger därmed ett ökat oberoende och större livskvalitet för primära målgrupper som äldre, kroniskt sjuka och medborgare med handikapp. Detta gör att resurser kan frigöras och användas på bättre sätt. Välfärdsteknik kan också ge stöd åt lärande och välbefinnande hos andra målgrupper.

Samförståndspartierna vill sätta Århus på den välfärdstekniska kartan genom att:

- skapa ett globalt ledande utvecklings- och företagsklimat inom välfärdsteknik.
- Århus kommun blir en pionjär inom användning av välfärdsteknik i alla kommunala serviceområden.
- Århus kommun ger medborgarna möjlighet och kunskap att använda tekniken i vardagen.

Uleåborg (utdrag): I Uleåborg har vi skapat ett komplex innovativ miljö i vilken vi knyter samman kommunen med universitet, sjukhus etc. Tillsammans är vår vision att: *"Skapa en effektiv användning av välfärdsteknik i en stad där medborgare aktivt förvaltar sitt eget välbefinnande."* Läs mer om detta på www ouluhealth.fi



Steg 2: Strategi





Vad är en strategi och varför är den viktig för processen för arbete med välfärdsteknik?

I vårt sammanhang och i arbetet med välfärdsteknik är en strategi en operationalisering av visionen. Det innebär att er strategi ska vara metoden och planen för hur ni förverkligar er vision – hur ni praktiskt ska uppnå era målsättningar och ambitioner.

Strategin är ett viktigt verktyg som bestämmer hur ni fördelar era resurser för att nå er vision.

I vissa strategier ingår en kommunikationsplan. I CONNECT-projektet har vi renodlat denna till ett separat steg (se steg 3) för att understryka vikten av en genomtänkt och omfattande kommunikationsplan.

Strategin har en omedelbar påverkan på alla efterföljande steg i processen, och det är därför viktigt att den skapar möjligheter för dem alla.

Rekommendationer

Ha de stora perspektiven i åtanke. Alla nordiska länder har nationella strategier som påverkar området välfärdsteknik. Vissa länder har specifika strategier riktade direkt mot välfärdsteknik i kommunerna, inklusive bindande mål. Se till att befintliga nationella strategier studeras så att er egen strategi kompletterar dessa. Kontakta er nationella organisation för lokala och regionala myndigheter för mer information om nationella strategier.

När er strategi formuleras, bör ni tänka på att en kommun är en stor och komplex organisation och att välfärdsteknik kommer att ha relevans i olika nämnder, verksamhetsområden och professioner – utifrån alla behov och i alla åldrar. Se till att er strategi är relevant över organisationsgränser eller att ni på annat sätt uppmärksammar denna potentiella komplikation.

Fundera på i vilka fall samarbete över gränserna med likartade kommuner eller regioner skulle kunna vara gynnsamt. En gemensam strategi kan vara ett effektivt sätt att hantera bristande resurser och erfarenhet.

Känner ni er osäkra på hur strategin ska formuleras finns en konsultmarknad med specialister inom detta område som kan vara till nytta.

Riktlinjer baserade på erfarenheter

- Operationalisera er vision genom att skapa nåbara delmål – var inte rädd för att sätta upp flera delmål för varje del av strategin.
 - Exempel: Strategimening: XX vill att välfärdstekniken ska säkerställa att XX erbjuder attraktiva jobb och en bra arbetsmiljö. Delmål: XX kommer att erbjuda utbildning till anställda varje år för att optimera deras tekniska kompetens. Delmål: XX kommer kontinuerligt att arbeta med att identifiera teknik som kan ersätta repetitiva och mödosamma arbetsuppgifter.
- En strategi ska inte detaljstyra insatserna inom välfärdsteknik. Aktivitetsplaner är bra, så att varje projekt får ett gemensamt mål och en gemensam insats. Aktivitetsplaner ersätter inte strategin, men fungerar som bra komplement.
- Det är bra att arbeta in en tidsaspekt i strategin, så att en framåtrörelse inom respektive område säkerställs. Denna kan antingen ta sig uttryck i en deadline för specifika målsättningar men den kan också formuleras som en klausul som stipulerar att hela strategin revideras/utvärderas årligen.
- Fundera på hur er strategi kan bidra till att integrera processen för arbete med välfärdsteknik i hela er organisation – över olika avdelningar och yrkeskårer. (Involvera de experter som behövs ex. från upphandling, juridik, IT, ekonomi och administration.)
- Fundera på hur välfärdsteknik kan ge stöd åt och till och med stärka befintliga initiativ som spänner över hela organisationen.
 - Exempel: Viktiga kommunala initiativ som "implementering av rehabilitering" eller "främjande av handels- och industriutveckling" kan få ett uppenbart stöd eller till och med stärkas med välfärdsteknik.
- Värderingar och etik är svåra att operationalisera men är viktiga i både intern och extern kommunikation.
 - Exempel: När en etisk underbyggnad och grundläggande värderingar för välfärdsteknik i XX formuleras är det helt avgörande att alla intressenter involveras, särskilt dem som kommer att använda och dra nytta av den nya tekniken.
- Fundera på hur er strategi kan stödja eller främja en lyckad implementeringsprocess eftersom den omfattar komplexa frågor som ägarskap, utbildning, organisation, support etc.

Vad har en strategi betytt för Connect-deltagarna

I Lister har strategin inneburit att uppgifterna i arbetet med välfärdsteknik har blivit enklare. Vår strategi har tydliggjort ramverket som vi jobbar inom. Vi har nu en gemensam insikt, inte bara inför de möjligheter och verktyg som står till vårt förfogande, utan också deras begränsningar. Strategin ger oss en gemensam praktisk riktning i vårt arbete.

Västerås har hittills saknat en uttalad strategi i arbetet med välfärdsteknik. När olika aktiviteter har planerats och implementerats, såsom pilotprojekt och uppskalningsimplementering, har vi hittat stöd och vägledning i äldrenämndens övergripande mål som varit till hjälp när aktiviteter har anpassats och prioriterats. De har också utgjort riktlinjer för vilka målsättningar vi velat uppnå med välfärdsteknik. Precis som vid skapandet av en vision rekommenderar vi att nödvändig tid och resurser avsätts för att formulera ett sådant policydokument – det betalar sig i längden.

Verktyg

Tillgängliga strategimallar skiljer sig mycket åt – er organisation kanske redan har en egen mall i bruk. Vi rekommenderar att ni tar del av de strategiexempel som redovisas nedan för en inblick i hur erfarna nordiska organisationer gjort.

Den norska kommunsektororganisationen KS har ett verktyg på sin hemsida som kan användas som inspiration när en strategi för välfärdsteknik ska skapas. För mer information, gå till: www.ks.no/samveis Observera att detta inte är en strategimall, men innehåller mycket



användbar information om olika aspekter på arbetet med välfärdsteknik.

Tjänstedesign kan vara användbart i utformning och förståelse för tjänsteutveckling med stöd av välfärdsteknik.

<https://skl.se/demokratiledningstyrning/medborgardialogdelaktighet/aktivtmedskapandebbrukareochpatienter.1072.html>
<http://www.svid.se/sv/Design-o-Halsa/>

Innovationsdesign

Verktyg som är konstruerade för att utforma eller slutföra innovationsprocesser kan också vara mycket användbara när en specifik strategi för välfärdsteknik ska formuleras. Flera alternativ finns tillgängliga online, men våra norska partners har rekommenderat följande två:

N3: ("Nytt, Nyttigt, Nyttiggjort"). Detta är ett digitalt verktyg avsett för dem som vill förstå hur innovationsmetodik kan införas.

N3 består av tre moduler:

1: Den första modulen är kortfilmen "Släpp taget – stärk greppet" som är en kortfattad presentation av varför KS arbetar med innovation.

2: Den andra modulen är en utbildningskomponent. Den omfattar också en introduktion till innovation. Den presenterar också de fem pelare som N3 bygger på, och introducerar slutligen ett processverktyg vid namn BLT.

3: Den sista modulen är avsedd för dem som har en specifik idé eller ett projekt. I modul 3 utmanas ert projekt med en serie av specifika frågor. När ni genomfört denna modul kan ni ladda hem en sammanfattning och använda den för att utvärdera styrkor och svagheter hos er idé eller ert projekt.

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

SLIK: (Systematisk Ledning av Innovation i Kommunen.) Detta är ett digitalt verktyg utformat för att underlätta och stödja innovation i kommuner. Produkten är huvudsakligen framtagen i utbildningssyfte och konstruerad som ett spel. Spelaren får steg för steg större kompetens och förståelse för vad innovation inom kommunen innebär och hur den kan utnyttjas.

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

Exempel på Connect-deltagarnas strategier, inklusive nationella strategier
Nationella strategier/program för välfärdsteknik:

Danmark:

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

Norge:

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

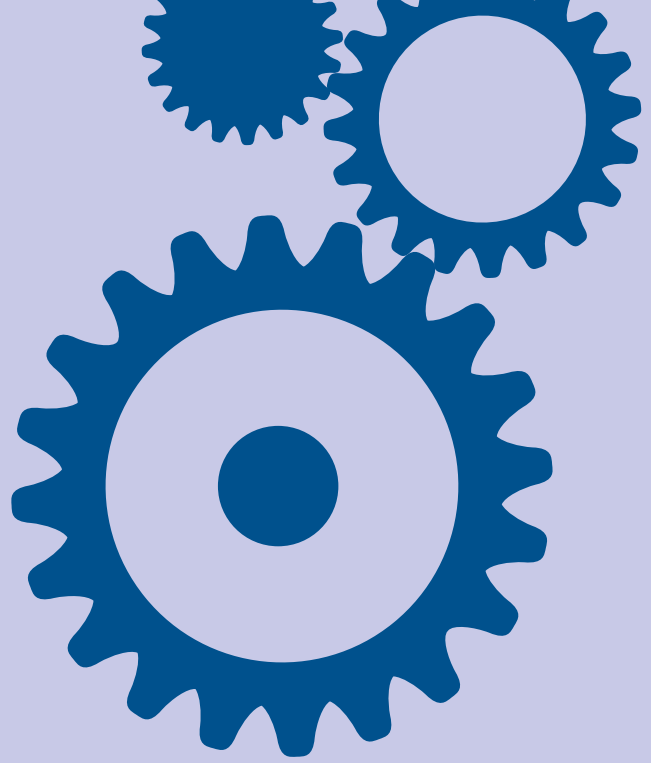
Kommunerna:

Nedan finns länkar till några utvalda strategier från de deltagande kommunerna. Kontakta gärna kommunerna direkt för mer detaljerad information. Fler exempel återfinns på vår webbplats: www.nordicwelfare.org/connect

Odense: Har en strategi för välfärdsteknik, tillsammans med andra riktlinjer. Dessa återfinns på www.odense.dk/cfv – kontakta Odense kommun direkt för tillgång till det faktiska strategidokumentet (använd kontaktlistan)

Lister: Sjukvårdsnätverket som delas av de sex kommunerna i den norska Listerregionen har laddat upp strategin på sin webbplats. Den återfinns på: <http://lister.no/helse/370-helsenettverk-lister>

Södra Karelen: Eksote-samarbetet i regionen Södra Karelen har också formulerat en uttrycklig strategi som återfinns på deras webbplats: <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx>



Steg 3:

Kommunikationsplan



Vad är en kommunikationsplan och varför är den viktig för processen för arbetet med välfärdsteknik?

En kommunikationsplan inom området välfärdsteknik bör vara en del av er strategi. För att understryka dess betydelse och i vilken utsträckning den faktiskt förbättrar era chanser att lyckas är kommunikationsplanen ett separat steg. Det är inte avgörande om det är en del av strategin eller inte – att fatta rätt beslut i arbetet med en bra kommunikationsplan är det som gör skillnad.

Kommunikationsplanen omfattar både extern och intern kommunikation. Den hjälper er att kommunicera er vision och innehållet i er strategi.

Rekommendationer

Kommunikationsplanen ska hjälpa att kommunicera ert budskap till målgruppen, alla avdelningar och professioner i er organisation. Av denna anledning ska arbetet med kommunikationsplanen utföras i samarbete mellan avdelningar och slutanvändare. Har er organisation en central kommunikationsavdelning är den en viktig aktör.

Det är viktigt att kunna rikta sin kommunikation så att rätt budskap når rätt mottagare utifrån deras behov. Det kan därför vara bra att samarbeta med forskningsinstitut eller annan extern expertis. Det handlar bland annat om att förflytta sig i tanken, göra om och göra nytt, vilket kan verka skrämmande för mottagaren och då är det viktigt att budska-

pet är anpassat för målgruppen. Precis som vid arbetet med alla faser av planering-, förberedelse- och implementeringsarbetet för välfärdsteknik handlar det om att identifiera och involvera alla de roller som kommer att påverkas av förändringen.

När samarbete med slutanvändaren (individer med olika behov av stöd) ska inledas är det viktigt att noga identifiera målgruppen. Försök hitta personer som verkligen kommer att få nytta av de nya tjänsterna, och inte en representant för målgruppen. Det är alltid bättre att kommunicera direkt med dem som faktiskt har ett behov av tjänsten, än exempelvis deras anhöriga eller ordföranden i den lokala PRO-föreningen. Det är en särskild utmaning eftersom det kan handla om sköra och/eller individer med funktionssvårigheter som försvårar kommunikation, men det lönar sig att vara extra kreativ för att hitta rätt metoder.



Riktlinjer baserade på erfarenheter

- Som ett komplement till en övergripande kommunikationsplan kan det också vara en bra idé att tillämpa projektbaserade kommunikationsplaner. I ert arbete med välfärdsteknik kommer ni att hantera många projekt samtidigt med olika krav på och behov av kommunikation. En projektbaserad kommunikationsplan (som ett komplement till er övergripande kommunikationsplan) kan i dessa fall underlätta, på samma vis som åtgärdsplaner används för att operationalisera er strategi.
- Arbetet med välfärdsteknik omfattar en kulturförändring för hela organisationen, och kommunikationsplanen måste möjliggöra det. Skapa samsyn över hela organisationen och över olika professioner.
- Möjligheten att få till stånd en kulturförändring över hela organisationen bygger på tre nyckelkoncept: Förankring, ansvar och ägande.
 - Förankring: Se till att alla, målgruppen, anhöriga, politiker och ledning samt personal vet varför vi arbetar med välfärdsteknik.
 - Ansvar: De vet varför, vikten av och att det är en viktig del av vardagen på arbetsplatsen.
 - Ägande: Det är inte bara en del av deras jobb, utan också något de är stolta över.
- I komplexa organisationer har människor olika informationsbehov, både med avseende på informationsmängden och hur informationen levereras. En kommuni-



kationsplan för välfärdsteknik kräver ett annat synsätt – både målgrupper och syften är annorlunda.

- En analys av alla intressenter kan göra arbetet med en differentierad kommunikationsplan enklare.
- Riskanalys och riskhantering ska vara en del av kommunikationsplanen, så att insatser utan resultat eller med oönskat resultat kan identifieras och ändras.
- Extern kommunikation är viktig. Välfärdsteknik beskrivs inte alltid i positiva ordalag i media, så det är en bra idé att tillhandahålla en kontinuerligt uppdaterad lista över positiva berättelser till olika mediekanaler.
 - Detta kan skapa kontinuitet och framåtrörelse (också internt).
- Politiker blir också nöjda om de kan kopplas till positiva berättelser i media.
- Fundera på om och hur sociala medier kan användas. Sociala medier kan fungera som en positiv kanal för era kommunikationsbehov. De är snabba och har hög spridning, vilket kan bidra till att hålla er målgrupp ständigt uppdaterad. De ger också möjlighet att på ett annorlunda och mer direkt sätt nå andra målgrupper än traditionella mediekanaler.
- En kortfilm om välfärdsteknik med slutanvändare som deltar kan ge bra resultat. Den kan användas som ett kraftfullt kommunikationsverktyg, både internt och externt. Kontakta antingen Odense eller Västerås för konkreta exempel.

Vad har en kommunikationsplan betytt för Connect-deltagarna

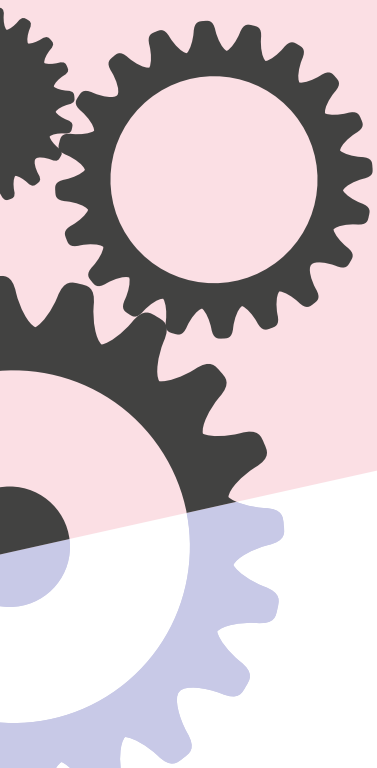
Lister: En kommunikationsplan säkerställer bättre övergripande kvalitet i er kommunikation. Den hjälper er att leverera information vid rätt tidpunkt och på rätt sätt. Den hjälper er också att få bättre synpunkter från er organisation eftersom den nu består av lagspelare snarare än individualister.

Exempel på Connect-deltagarnas kommunikationsplaner

Alla deltagarna har inte formulerat kommunikationsplaner specifikt för välfärdsteknik (även om de alla är medvetna om fördelarna med att ha en). Vissa har en övergripande kommunikationsplan som de anpassar, medan andra låter kommunikationen vara en del av strategin. Alla deltagande kommuner har kunskap och erfarenheter inom kommunikation kring välfärdsteknikarbetet, så kontakta gärna vilken som helst av dem för praktiska synpunkter.

Västerås: Har formulerat en kommunikationsplan för välfärdsteknik. I den organiseras intern och extern kommunikation genom att de grundläggande frågorna ställs: vad, varför, vem, när, hur etc. Den finns inte tillgänglig online, så kontakta Västerås direkt för mer information.

Steg 4: Behovsanalys





Vad är en behovsanalys och varför är den viktig för processen för arbete med välfärdsteknik?

Att förstå behoven hos er organisation och dess slutanvändare är grunden för att framgångsrikt kunna implementera välfärdsteknik.

En behovsanalys kan vara komplex och omfatta många olika aspekter och perspektiv. I dess enklaste form är den emellertid bara en metodisk utvärdering av en organisation och dess slutanvändare med målsättningen att identifiera områden med förbättringspotential.

En behovsanalys lägger grunden för senare steg, men är också tätt kopplad (ofta sammanknuten) med marknadsundersökningsprocessen. Tyvärr förbigås eller underskattas ofta behovsanalysen. Det beror på att många myndigheter utgår ifrån att de förstår sina organisationers och slutanvändares behov. Denna förutfattade mening kan leda till misslyckade projekt och dålig användning av knappa offentliga resurser.

Utöver att kunskaperna om hela organisationen och dess slutanvändare växer kan en grundlig behovsanalys också ge ytterligare fördelar genom att skapa en känsla av ägande gällande ny teknik i olika sektorer och professioner. Får personalen hjälpa till att identifiera behov och problem kan detta tidiga engagemang skapa en känsla av ägande gentemot tekniken som tillgodoser det specifika behovet.

Rekommendationer

En grundlig behovsanalys kommer att ge en organisation en bättre förståelse av dess verkliga behov, och därmed en bättre känsla inför vilka initiativ som kommer att vara effektiva, både i fråga om kvalitet och kostnad. Nyckeln är att fatta klokare beslut, och i detta avseende är behovsanalysen bara att betrakta som ett verktyg för informationsinsamling och är därför bara en del i beslutsprocessen. I en politiskt styrd organisation kommer många andra faktorer att påverka besluten kring vilket projekt som ska startas eller vilket område som ska prioriteras. Dessa faktorer kan vara:

- Positiva eller negativa opinionsmässiga förutsättningar vilket kan påverka prioriteringen
- Administrativ och/eller politisk prioritet inom er organisation.
- Nationell eller regional prioritet.
- Marknadsundersökningar som visar innovativa lösningar med stor potential.
- Möjligheter till extern finansiering.

Komplettera den traditionella behovsanalysen med en "teknikbaserad behovsanalys" (i vilken behovsanalysen och marknadsundersökningen vävs samman). Medan en traditionell behovsanalys huvudsakligen redovisar dokumenterade och observerade behov, kan en "teknikbaserad behovsanalys" tack vare dess externa ursprung vara mer innovativ. Det är viktigt att betona att det fortfarande är behoven hos individerna

som styr, men när vi kopplar det till marknadsundersökning kan det ge oss ny kunskap och möt behoven på helt nya sätt. Viktigt är att inte utgå från teknikens möjligheter utan låta behoven styra men utmana oss själva med att verkligen våga göra nytt och släppa det gamla. Vilket sammanvävningen av behovs- och marknadsanalys vävs samman.

Riktlinjer baserade på erfarenheter

- Er behovsanalys måste följas av en prioriteringsprocess. En behovsanalys kommer sannolikt att peka mot flera möjliga fokusområden, och uppföljningsprocessens effektivitet kan ökas om dessa fokusområden prioriteras. Det rekommenderas att denna prioritering görs på högsta nivå för att säkerställa engagemang och ägande.
- På grund av en kommuns komplexitet och mångfald måste en behovsanalys vara fokuserad och tydligt avgränsad till en målgrupp. Prioritera utifrån det som har störst potential och arbeta er sedan nedåt i denna prioriteringslista.
- Identifiera och arbeta med flera behovsanalysmetoder (se senare avsnitt) för att säkerställa rätt korrelation mellan resurserna ni utnyttjar och era övergripande insatser inom välfärdsteknik. Välj en eller flera av de metoder som är bäst lämpade både för er organisationsstruktur och era resursbegränsningar.
- Se till att er behovsanalys omfattar alla perspektiv så att verkliga behov identifieras. För att kunna göra detta

kan det vara fördelaktigt att kartlägga vilka perspektiv inom ett givet ämnesområde som ska ingå i analysen, inklusive alla ledningsnivåer, personal, slutanvändare, anhöriga etc. (Se avsnittet om tillgängliga verktyg för mer information om "partneranalys".)

- Att kommunicera era identifierade behov till marknaden förbättrar förståelsen och dialogen med framtida kommersiella partners.

Vad har en behovsanalys betytt för Connect-deltagarna

- I Odense har antropologiska studier lett till en bättre och bredare förståelse för välfärdsteknik, från slutanvändare upp till varje avdelnings högsta ledning. Att identifiera och fokusera på identifierade behov har stärkt vår kommunikation med marknaden.

Metoder och verktyg

Flera metoder för behovsanalys finns. I detta avsnitt listas metoder utifrån de deltagande organisationernas erfarenheter. Kom ihåg att en behovsanalys inte behöver begränsas till en metod, utan ofta omfattar flera av metoderna i listan.

Föreslagna metoder

Intervju

Med strukturerade eller semistrukturerade intervjuer kan man samla in data och identifiera problemområden. Denna metod är användbar för olika målgrupper, från ledning till slutanvändare och anhöriga.

Antropologisk studie

Detta är en observationsstudie i vilken en antropolog observerar beteende och arbetsflöde hos både personal och medborgare. Denna studie är mycket effektiv för att identifiera behov hos specifika institutioner.

Workshop

I en workshopmiljö kan olika intressenter samlas i organiserad form för att arbeta med befintliga situationsbeskrivningar och förbättringsområden där exempelvis teknik kan göra skillnad.

Fokusgrupp

En fokusgrupp kan antingen utgöras av personer som representerar lika eller olika intressenter. I fokusgruppen krävs omsorgsfullt ledarskap för att förhindra att förutfattade meningar får fäste eller att ord läggs i deltagarnas mun.

Uppföljningsintervju

När så behövs, och ofta som del av en större process, kan uppföljningsintervju användas för att bekräfta betydelsen av upptäckterna och att man är på rätt spår, samt ge hjälp i prioriteringen.

Frågeformulär

Är ett vanligt förekommande verktyg för kunskapsinsamling. Webbaserade frågeformulär vara både snabbt genomförda och användbara.

Inspirationsdag

Bjud in leverantörer att presentera sina lösningar. Detta kan ske i organiserad form för exempelvis lämpliga delar av personalen och/eller slutanvändare. En inspirationsdag kan också omfatta en demonstration eller en workshop för att tydliggöra användningsområden, målgrupper och viktiga funktioner.

”Nätverk”

För att säkerställa kontinuerlig återkoppling från personal och slutanvändare kan det vara bra att etablera ett formellt nätverk som omfattar personal från alla delar av er organisation. De rapporterar om potentiella problemområden och uttalade behov från olika delar av er organisation.

Statistik

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.

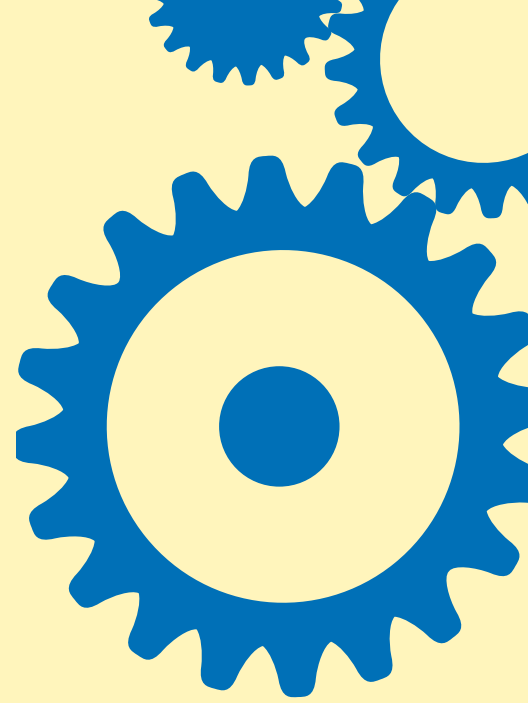
Tillgängliga verktyg

- "Blandade lärande nätverks" Teknik för äldre-projektet
<http://www.anhoriga.se/Artiklar-och-rapporter/Blandade-larande-natverk-ett-verktyg-for-kunskaps--och-erfarenhetsutbyte/>
http://www.anhoriga.se/Global/St%C3%B6d%20och%20kunskap/Publicerat/Rapporter/Dokument/Rapport_BLN_2016-1_webb.pdf
- KL:s färdplan: www.ks.no/samveis
se också: <http://www.samveis.no/verktoy/>.
- Intressentanalys (exempel):
<http://www.mannaz.com/da/projektledelse/projektmodel/analysefasen/interessentanalysen/>

Exempel på

Connect-deltagarnas behovsanalyser

Odense: Behovsanalysen är en mycket viktig del i arbetet med välfärdsteknik i Odense kommun. De använder flera av metoderna som beskrivs i detta dokument, och har formulerat dokument/mallar för behovsanalysens olika delar. Här ingår: Frågeformulär, skisser till workshops och rapportmallar. Dessa finns inte tillgängliga online, so kontakta Odense kommun eller gå till vår hemsida www.nordicwelfare.org/connect.



Steg 5:

Marknadsanalys



Vad är en marknadsanalys och varför är den viktig för den sammantagna processen för arbete med välfärdsteknik?

Detta steg i är tätt sammankopplat med behovsanalysen. Marknadsanalysen kan både vara en grundlig undersökning av den befintliga marknaden för att se om en tjänst på aktuell marknad kan tillgodose ett identifierat behov, men den kan också vara en kontinuerlig process i vilken en organisation håller sig uppdaterad och till och med inspireras av nya innovativa tjänster.

En bra kunskap om marknaden och vilka produkter/tjänster som är framgångsrika eller "på gång" inom välfärdsteknikens olika områden kan inspirera er i ert arbete men också bidra till en bättre och mer informativ utvärderingsprocess. Istället för att bara testa den första tjänst som tillgodoser ett behov, eller den teknik vars säljare är mest slipad, kan en bra förståelse för marknaden göra att ni testat en bättre produkt och kanske till och med testat flera konkurrerande tjänster, vilket optimerar den data ni samlar in och därmed era framgångsutsikter.

Rekommendationer

- Generellt är det bra att komma ihåg att marknadsundersökningen och marknadsdialogen ofta kan vara ett förstadium till en upphandlingsprocess, så kom ihåg att behandla alla parter lika och med hög transparens.
- I den mån era resurser så tillåter rekommenderas det att inte bara genomföra marknadsundersökningar under korta intensiva tidsperioder i avsikt att hitta lösningar för ett givet identifierat behov. Försök om möjligt att integrera marknadsundersökningar i vardagsarbetet med välfärdsteknik – att skapa en kontinuerlig medvetenhet om vad som händer på marknaden. (Gå till avsnittet med riktlinjer för mer information om hur detta kan gå till).

Riktlinjer baserade på erfarenheter

- När en marknadsanalys ska genomföras, vare sig det sker som en integrerad del av ert dagliga arbete eller i en mer intensiv studie, kan det generellt vara bra att först fundera på vilka standarder och regelverk företag och tjänster ska efterleva för att få samarbeta med er organisation. Exempel:
 - Reglerande standarder
 - Interoperabilitet / kommunikation med befintlig teknik eller databaser i er organisation
 - Nationella förordningar gällande exempelvis datasäkerhet

Om er organisation inte har fordrad expertis för att stipulera kraven ovan kan hjälp sökas hos nationella myndigheter, andra kommuner eller konsultföretag.

- **Integrera marknadsundersökningar i det dagliga arbetet**

- Delta på relevanta utställningar och konferenser. Uppdatera er kunskap genom att delta i eller till och med arrangera relevanta mässor och konferenser. Var inte rädda för att delta på mässor eller konferenser utomlands för inspiration.
- Etablera en öppen dialog med marknaden. Företagen ska ha enkel tillgång till för ändamålet avsedda personalresurser inom er organisation.
- Arrangera organiserade och öppna möten med marknaden. Detta kan ske varje månad/kvartal/år och ger företag chansen att presentera sina senaste tjänster. För att utnyttja resurserna maximalt kan detta ske i samarbete med angränsande kommuner.
- Skapa ett "living lab" och / eller visningsmiljö i er organisation som kan vara ett bra sätt att få kontakt med teknikleverantörer och få höra om deras senaste tjänster och uppdateringar. Kom ihåg att ett "living lab" kräver tid och resurser för att ge önskad effekt.

- Det rekommenderas att skapa ett nätverk för kunskapsdelning med likasinnade kommuner eller andra partners såsom sjukhus eller universitet. Att dela information om nya tjänster och deras användbarhet och lönsamhet kan spara värdefulla resurser.

- Gå med i befintliga yrkesnätverk via sociala medier för att dela kunskap med kollegor från andra kommuner eller sektorer.

- **Intensiv marknadsundersökning**

- Skrivbordsforskning: Internet har inte uppfunnits i onödan – använd det för att söka potentiella lösningar.
- Samarbeta med klusterorganisationer. Ett enkelt sätt att få tillgång till teknikleverantörer är genom klusterorganisationer – dessa organisationer är också användbara sparringpartners under skrivbordsforskningen. (Se "metoder och verktyg" för exempel.)
- På samma vis kan ni använda ert kunskapsdelande nätverk av likasinnade kommuner under er skrivbordsforskning.
- Var inte rädda för att kommunicera era behov till marknaden. Detta mycket väl leda till att problemet får en lösning ni inte hade kunnat föreställa er.



Vad har en marknadsundersökning betytt för Connect-deltagarna

I Odense har vi kontinuerlig koll på marknaden för att säkra att vi vet och använder många olika sorters lösningar, vilket i sin tur ökar chansen att lösningarna blir lönsamma. Våra marknadsundersökningar inom välfärdsteknik har fått oss att dela kunskap mellan kommunens avdelningar och möjliggjort integrering av arbete med ny teknik på avdelningar som tidigare inte haft någon erfarenhet av detta. Grundlig marknadsundersökning har helt enkelt ökat våra chanser att framgångsrikt implementera hållbara lösningar genom att vi kan matcha identifierade behov med rätt teknik.

Metoder och verktyg

- I Finland har webbportalen som används för att annonsera nya myndighetsupphandlingar också en inbyggd funktion för marknadsundersökning före upphandlingen, som syftar till att säkerställa att lösningarna tillgodoser upphandlarens behov. <http://www.hankintailmoitukset.fi>
- Metoder och riktlinjer för samarbete och dialog mellan offentliga och privata verksamheter: <http://www.opilab.dk/viden-om-opi/modeller-og-guidelines/>
- Kommunalt samarbete och kunskapsdelning i Danmark: <http://kl.dk/Aktuelle-temaer/Centerforvelfaerdsteknologi/Det-velfaerdsteknologiske-landkort1/>
- Det finns privata företag som tillhandahåller IT-lösningar för dialog mellan offentlig och privat verksamhet inför upphandling (till exempel: www.processio.dk / www.comdia.com)
- Klusterorganisationer – (ett exempel från varje land, fler kan hittas via Google):
 - Welfare Tech (<http://www.welfaretech.dk/>), Danmark
 - Oslo Medtech, (<http://www.oslomedtech.no/>), Norge
 - Välfärdsteknologi.se, (<http://valfardsteknologi.se>), Sverige
 - FIHTA Healthtech Finland, (<http://www.finnishhealthtech.fi/>), Finland

Exempel på Connect-deltagarnas marknadsundersökningar

Uleåborg: I Uleåborg använder vi OuluHealth Labs för att söka nya innovationer och befintlig teknik som finns på marknaden. Vi har också permanenta visningsrum på sjukhuset och i stadsbiblioteket:

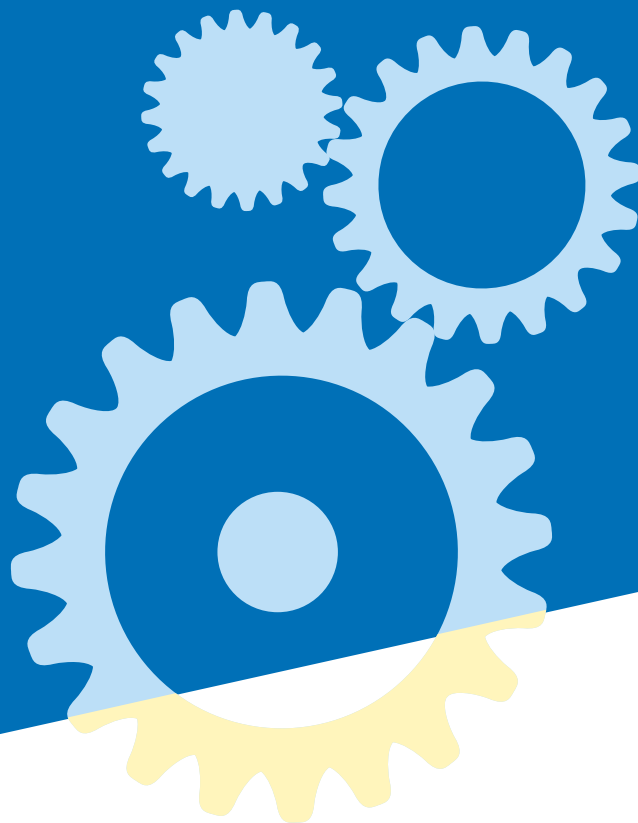
<http://ouluhealth.fi/labs/>

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

Odense: Har erfarenheter av olika tillvägagångssätt, inklusive levande lab och produktpresentationer. På www.odense.dk/cfv redovisas hur företag kan få kontakt med kommunen. Kontakta Odense kommun direkt för mer information om marknadsundersökning.

Steg 6:

Utvärderingsmodell





Vad är en utvärderingsmodell och varför är den viktig för processen för arbete med välfärdsteknik?

Detta steg är helt avgörande för att säkerställa att den tjänst som ni överväger att implementera faktiskt passar er organisation. Utvärderingsmodellen ska säkerställa att tekniken uppfyller de behov ni har identifierat och kan leverera inom de parametrar ni har ställt upp – till exempel högre servicekvalitet, förbättrad arbetsmiljö, bättre kostnadseffektivitet eller alla dessa parametrar tillsammans.

Utvärderingen ger information om samspelet mellan tjänsten och organisationen, mellan tjänsten och personal, mellan tjänst och slutanvändarna och om lösningens tekniska funktionalitet. En bra utvärderingsmodell kan hjälpa er att sortera ut de tjänster som inte passar era behov och utgör grunden på vilken en senare implementeringsprocess ofta byggs. Detta innebär att validiteten är helt avgörande.

Utvärderingsmodellen mäter om tjänsterna ni har identifierat i marknadsundersökningen faktiskt tillgodoser behoven på ett tillfredsställande sätt, och ger er en plattform att bygga på inför framtida implementering och nyttouppföljning.

Rekommendationer

- För att öka effektiviteten och säkerställa enhetlighet i utvärderingsprocessen rekommenderas det att använda en fast utvärderingsmodell (till exempel en av modellerna som beskrivs i detta dokument). På så vis säkerställs ett systema-

tiskt angreppssätt vilket leder till ökad tydlighet i både besluts- och prioriteringsprocesser.

- Det kan vara en bra idé att genomföra en "potentialbedömning" (att bedöma en given tjänst potentiella fördelar) innan stora resurser läggs på en fullständig utvärderingsprocess. Det är emellertid viktigt att potentialbedömningen bygger på samma ramverk som er fasta utvärderingsmodell så att kontinuitet och precision i bedömningen säkerställs. Annars kan risken öka för att er potentialbedömning blir missvisande och att beslutet att genomföra eller inte genomföra utvärderingen bygger på felaktig information.
- När en given tjänsts potential bedöms är det viktigt att koppla detta till både era identifierade behov samt strategin och visionen ni formulerat för arbetet med välfärdsteknik.
- En utvärderingsprocess är både tids- och kompetenskrävande. Se till att fordrade resurser anslås, och koordinera om möjligt med andra befintliga aktiviteter.
- Det är klokt att inleda en utvärderingsprocess med att bestämma processens målsättningar. Fundera alltid på om slutanvändarna ska vara med och fastställa målsättningarna. Målsättningarna kan justeras efterhand, men finns de med från början hjälper det till att ge processen riktning och skapar transparens. På samma vis kan det också vara gångbart att invol-

vera personalen och/eller slutanvändare för att avgöra vilka datainsamlingsmetoder som ska användas (frågeformulär, intervjuer etc.), eftersom deltagande bidrar till ägande och engagemang

Riktlinjer baserade på erfarenheter

- Hur er kommun är organiserad på spelar stor roll för vilka resultat tjänsten kan ge. Se till att utvärderingsmodellen också innehåller en analys av hur bra en given tjänst fungerar i er organisation. När denna analys genomförs kan det vara bra att fundera på om organisationsförändringar skulle kunna förbättra tjänstens utfall.
- För att säkerställa lokalt ägande och engagemang är det mycket viktigt att målsättningarna är relevanta i vardagen. Se till att utvärderingsprocessen blir del av vardagsrutinen, tillsammans med andra arbetsuppgifter, och inte något extra vid sidan av.
- Kom ihåg att teknikens framtida framgångar bygger på er utvärderingsvaliditet. När utvärderingsprocessen utformas är det alltså viktigt att se till att tekniken testas tillräckligt länge och med tillräckligt många testobjekt. Genvägar kan ge en billigare utvärderingsprocess, men också avsevärt öka riskerna för att en implementering av den slutgiltiga lösningen misslyckas.
- Se till att testgruppen är representativ för den tilltänkta målgruppen. Viktigt att testgruppen är informerad om vad som händer när testperioden är slut.
- Det är bra att göra en baslinjemätning som fungerar som en grund ni sedan bygger utvärderingen på. En baslinje krävs för alla parametrar ni vill utvärdera.
- Kontrollera i ert nätverk eller med nationella myndigheter om andra har utvärderat denna specifika tjänst eller något liknande. Även om en befintlig utvärdering inte är direkt gångbar för er kan den fungera som värdefull inspiration och spara tid och resurser.
- Det rekommenderas att låta utvärderingen, också omfatta ett ekonomiskt perspektiv, till exempel en kostnads-nyttoanalys. Vill ni klargöra eventuella ekonomiska besparingar som tjänsten kan medföra är det viktigt att också låta detta ingå i utvärderingsmodellen. Detta är viktigt eftersom eventuella ekonomiska fördelar ofta inte synliggörs förrän man tittar närmre på en organisation och sättet tjänsterna finansieras internt.
- Er utvärderingsrapport ska omfatta en modell för hur en lösning får stöd och distribution efter en lyckad implementering.
- Kom ihåg att tjänstens långsiktiga framgång kan bero på personalens kompetens. Ytterligare utbildning av personalen är viktigt i en utvärderingsmodell, och den påverkar också kostnadssidan av ett slutgiltigt business case.

Vad har en utvärderingsmodell betytt för Connect-deltagarna

Odense: Den har gett Odense ett verktyg som används på alla avdelningar vilket säkerställer att alla använder liknande metodik och parametrar. Den ger oss ett systematiskt tillvägagångssätt och ökar också medvetenheten om komplexiteten i att utvärdera ny teknik. Slutligen ger utvärderingsmodellen en solid plattform för beslutsfattare.

Metoder och verktyg

- Odense använder en dansk utvärderingsmodell vid namn VTV som utvecklats av det danska teknologiska institutet, tillsammans med en separat business case-modell. Båda återfinns på hemsidan www.nordicwelfare.org/connect
 - VTV ger en bra översikt och täcker de viktigaste frågorna för produktutvärdering. Den ger också ett visuellt perspektiv på teknikens prestanda och fungerar som en bra plattform för en beslutsprocess. I Odense kombineras den med en mer omfattande business case-modell i som ger en djupare analys av tjänstens ekonomi och dess potentiella effekter. Ni kan läsa mer om VTV på danska Teknologisk Instituts hemsida (länk nedan) eller gå till CONNECT-webbplatsen för att via Odenses riktlinjedokument ta del av information hur en VTV genomförs: http://www.teknologisk.dk/ydelser/vtv-velfaerdsteknologi_vurdering/32944
- Göteborg använder modellen balanserat styrkort med fyra perspektiv: Användare/anhöriga, anställda, organisation och ekonomi. Ytterligare parametrar kan positioneras på den andra axeln, såsom funktionalitet, säkerhet, kvalitet och kostnad.
 - Göteborg rekommenderar också följande verktyg:
 - 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 innehåller både business case-modeller och utvärderingsmodeller för innovation som kan vara användbara eller inspirerande.
- Digitaliseringsstyrelsen i Danmark rekommenderar följande business case-modell: <http://www.digst.dk/Styring/Business-case-model>
- Samveis.no innehåller både råd och verktyg som hjälper er igenom utvärderingsprocessen. Mer information på: <http://www.samveis.no/metodikken/utvikling-utproving-og-evaluering/>
- Sitra i Finland har en handbok för ledning inom sociala frågor och sjukvård som Södra Karelen har nytta av, både med avseende på utvärdering och andra ledningsfrågor. Mer information på Sitra-webbplatsen: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja.pdf

Exempel på Connect-deltagarnas utvärderingsmodeller

Exempel på detta specifika steg återspeglas både i avsnittet för metoder och verktyg och i metodiken. CONNECT-kommunerna delar gärna med sig av utvärderingsmodeller för specifika tekniker om ni kontaktar dem direkt.

- Som ett exempel kan man på www.odense.dk/cfv se vilka tekniker som testats och implementerats i Odense. På webbplatsen www.nordicwelfare.org/connect återfinns också Odenses riktlinjedokument för hur de använder (ovan nämnda) VTV-metodik och hur de gör ett grundligt business case.

CONNECT-deltagarna genomför också utvärderingsprocessen på olika sätt och med eller utan partners. Ett exempel på en process med partners är följande från Uleåborg:

- OuluHealth Labs tillhandahåller en unik, integrerad miljö för hälsotester och utveckling, inklusive synpunkter från personalen, för alla delar av F&U-processen. OuluHealth Labs tjänster tillhandahålls av regionens främsta organisationer, till exempel Universitetssjukhuset i Uleåborg, Oulu University of Applied Sciences och Uleåborg stads sjukvårds- och socialtjänst. Oulu CityLab är del av OuluHealth Labs. Testmiljön är där slutanvändarna befinner sig – i kunders och patienters hem på alla vård- och stödinstitutioner i Uleåborgs stad. Produktutvecklarna får direkt återkoppling om produkten från personal och kunder i riktiga vardagssituationer i vårdmiljön. Läs mer: www.ouluhealth.fi

I Västerås används följande allmänna tillvägagångssätt för att utvärdera nya lösningar:

- Vi har nu genomfört utvärderingar av ny teknik i sju år. Vi försöker utforma utvärderingsmetoden individuellt från fall till fall.

Vi delar i generellt in utvärderingen i två faser:

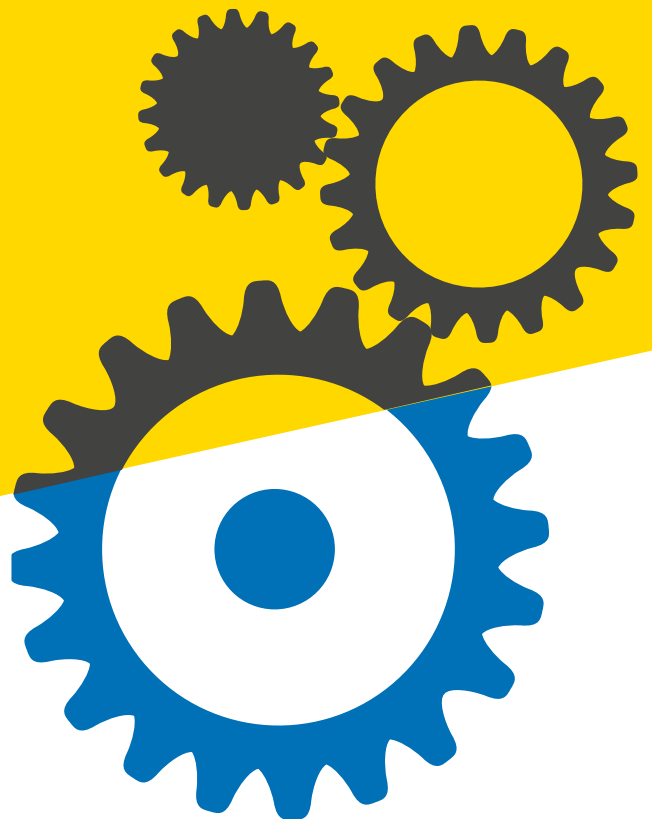
I den första fasen ber vi testpersonerna hjälpa oss utifrån deras expertkunskap (om hur det är att vara gammal eller ha funktionshinder) när de testar den nya tekniken åt oss. Vi betonar att detta handlar om att hjälpa oss att utvärdera och vi fortsätter ge dem lika mycket hjälp som vanligt, eller är närvarande när de använder den nya tekniken.

Den andra fasen innebär att vi ersätter den normala vårdservicen med det nya sättet genom tekniken. I denna fas har vi fortfarande extra resurser för stöd och för att kunna gå in om tekniken inte fungerar, så det är fortfarande en pilot men vi kan ändå säga att vi faktiskt ger vård med tjänsten.

I båda dessa faser samlar vi erfarenheter från alla inblandade: användare, anhöriga, personal och andra. Datan är vanligtvis kvalitativ och ostrukturerad men ibland – särskilt när vi jämför liknande lösningar – gör vi också utfrågningar och använder annan kvantitativ data.

Steg 7:

Upphandlingsmodell





September
October
November
December

Production

6.2 Internationalization 6.2.1 Background

Internationalization has been part of the economic development in the EU for the last decades, especially following the membership in the EU. It has led to a closer integration of the economies in Europe. It has also led to a more open market, which has brought new opportunities for growth and innovation. The internationalization of the EU has been a key factor in the economic growth of the region. The internationalization of the EU has been a key factor in the economic growth of the region. The internationalization of the EU has been a key factor in the economic growth of the region.



Vad är en upphandlingsmodell och varför är den viktig för processen för arbetet med välfärdsteknik?

Självklart är investeringar i en ny tjänst ett stort steg att ta för en kommun, så det är mycket viktigt att det blir rätt från början.

Upphandling är generellt en komplex och specialiserad uppgift som kräver både tid och resurser. Kommuner har hanterat storskaliga upphandlingar i många år, men upphandling av välfärdsteknik kräver ofta ett annat tillvägagångssätt än upphandling av till exempel kontorsmateriel, så det är viktigt att utforska tillgängliga upphandlingsalternativ.

Detta steg kommer inte att ge någon detaljerad juridisk analys av olika upphandlingsmodeller utan syftar till att ge inspiration och tips om vad som kan vara bra att tänka på och vilka modeller som är mest populära bland ledande kommuner inom välfärdsteknik.

Rekommendationer

- Det är mycket viktigt att säkerställa bra och ansvarsfulla administrativa rutiner och att främja transparens och likvärdighet i hela processen. Detta är inte bara en god praxis, det säkerställer också att ni inte utelämnar en intresserad part.
- En traditionell upphandlingsmetod är förvisso testad och utvärderad, men den är inte alltid den bästa lösningen när det kommer till välfärdsteknik. Den är ofta för långsam och oflexibel för en snabbt föränderlig teknikmarknad, och dess ramverk har svårt att anpassa sig till innovation.

- Kom ihåg att det kan finnas juridiska skillnader mellan upphandling av tjänster och produkter. Se länkarna i avsnittet om verktyg och metoder för mer detaljerad information.
- Fundera på vilken upphandlingsmodell och -metod som bäst tillgodoser era behov. Kom ihåg att detta kan variera mellan olika tjänster/produkter. Olika typer av innovationsupphandling har använts framgångsrikt. Se några av de olika alternativen nedan:
 - **Innovationsupphandling** (3. Variationer. För detaljerad information om innovationsupphandling, se avsnittet om verktyg och metoder.)
 - 1) Innovationsupphandling där behovet specificerats, vilket innebär att en behovsanalys har genomförts och området som behöver förbättras är känt. Upphandlingsformuläret syftar till att hitta en tjänst/produkter/lösning/funktion. Den söker:
 - A) En befintlig adekvat lösning som redan finns på marknaden
 - B) En befintlig lösning på marknaden som behöver utvecklas ytterligare för att tillgodose behovet
 - C) Lösningar som ännu inte är på marknaden

- 2) Innovationsupphandling av en lösning där behovet inte är specificerat utan endast området som behöver förbättras. Den söker:
 - A) Idéer på hur området kan förbättras
 - B) Idéer och möjliga lösningar på hur området kan förbättras.
- 3) Innovationsupphandling av forsknings- och utvecklingstjänster.
- Public Private Innovation (PPI) (Offentlig-privat innovation) och Public Private Partnerships (PPP) (offentlig-privata partnerskap) utgör också effektiva sätt att säkerställa hög innovationsgrad och flexibel produktutveckling.
 - PPI: PPI är ett avtal om innovation eller en utvecklingsprocess som normalt föregår en upphandling. En upphandling kan ingå i avtalet under vissa omständigheter.
 - PPP: Är särskilt effektivt för stora projekt såsom byggprojekt. Med PPP integreras finansiering, utformning, konstruktion och ofta också underhåll och drift. (För detaljerad information om hur en PPI, PPI, PPP går till, se avsnittet med metoder och verktyg).

Riktlinjer baserade på erfarenheter

- Eftersom offentlig upphandling är ett mycket komplext område rekommenderas det starkt att ta in upphandlingsexperter redan i ett inledningsskede.
- Upphandling kan vara mycket krävande och dyr. Överväg att samarbeta med likasinnade kommuner för att kunna dela kostnaderna och dra nytta av fördelarna med storskaliga inköp.
 - Om ni saknar kompetens inom offentlig upphandling kan samarbete med andra kommuner också vara ett bra sätt att få tillgång till kompetens och kunskap och för att få värdefull erfarenhet.
- Av olika anledningar misslyckas många upphandlingar och måste göras om, vilket kostar pengar och tar tid. Ett sätt att minska riskerna för ett misslyckande är att upprätta en marknadsdialog innan upphandlingen. Denna kan genomföras av kommunerna själva eller med hjälp av specialiserade privata företag.
- Fokus på ökat samarbete och kunskapsdelning mellan dem som jobbar med upphandling och dem som jobbar med välfärdsteknik:
 - Både välfärdstjänster och välfärdsteknik är komplexa områden, och kunskap om båda är avgörande för att kunna skapa en optimal upphandlingsprocess inom välfärdsteknik. Det är viktigt att upphandlingsspecialisten är rustad med kunskap om området.
 - Många som jobbar inom välfärdsteknik ger, till följd av begränsad kunskap

om upphandlingsreglerna, uttryck för en uttalad rädsla att komma leverantörerna för nära. Detta kan resultera i en vi-mot-dom-känsla mellan offentlig och privat sektor, vilket inte gynnar innovation och utveckling. Om upphandlingsavdelningen är inblandad redan i ett inledningsskede kan detta motverkas.

- Vid upphandling av välfärdstekniktjänster, sätt samman en arbetsgrupp med olika kompetens. Vilken kompetens som krävs varierar beroende på tjänst. Kunskap om målgruppen och upphandling ska alltid ingå. Gruppen kan också hjälpa till med:
 - Att välja ut och tydliggöra urvalskriterier och viktningsfaktorer
 - Tydliggöra villkoren för aktuella leverantörer
- Var noggrann genom hela processen med dokumentation och transparens. Det är viktigt att alla potentiella leverantörer får samma möjligheter.
- Att låta slutanvändare delta i upphandlingsprocessen kan ge stora fördelar (slutanvändare kan vara anställda, medborgare eller anhöriga), men när och hur varierar mellan olika upphandlingsprocesser. Kom ihåg att redan i ett inledningsskede fundera på hur de kan användas på bästa sätt.

Vad har en upphandlingsmodell betytt för Connect-deltagarna

Exempel: Göteborg: Innovationsupphandling har inneburit att leverantörerna ser kommunen som utvecklingsorienterad och har en större förståelse för våra behov inom detta område.

Metoder och verktyg

Eftersom vårt huvuddokument är avsiktligt fritt från juridisk vägledning eller detaljerad information om varje upphandlingstyp innehåller detta avsnitt länkar till publikationer och webbplatser med denna information.

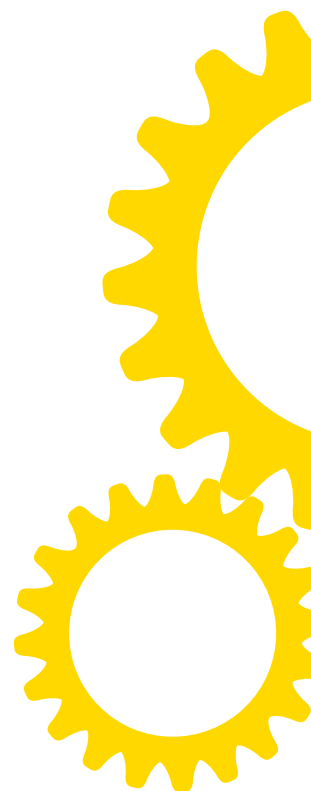
- För en bättre förståelse och en detaljerad juridisk analys av innovationsupphandling rekommenderar vi följande publikationer:
 - Innovationsvänlig Upphandling (SKL 2012). Erfarenheter från kommuner och regioner i hur nytänkande och innovation kan främjas i upphandlingsprocessen (praktiska exempel ingår). <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-803-7.pdf?issuusl=ignore>
 - Innovationsupphandling – Utvecklar din verksamhet (Upphandlingsmyndigheten). En detaljerad förklaring av innovationsupphandling. Den beskriver de möjligheter som innovationsupphandling kan ge offentliga verksamheter. http://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/publikationer/uhm_innovationsupphandlinga5_webb.pdf

- Upphandlingsmyndigheten (Sverige) Vägledning, Upphandling av hjälpmedel och välfärdsteknik. Den lyfter relevanta frågor på området.
<http://www.upphandlingsmyndigheten.se/aktuellt/nytt-upphandlingsstod-inom-hjalpmedel-och-valfards-teknik/>
- Nationella upphandlingswebbplatser:
 - www.anskaffelser.no/innovasjon
 - www.udbudsportalen.dk
 - www.comdia.com/ide-udbud.aspx
 - <http://www.hankinnat.fi> (Den finska webbplatsen innehåller också förklaringar av de olika metoderna för offentlig upphandling).
- Public Private Innovation and Partnerships (PPI och PPP) liksom allmän vägledning för upphandling:
 - <http://www.opiguide.dk/>
 - www.opall.dk
- Allmän information om samarbete mellan offentlig och privat sektor:
 - <http://leverandorutvikling.no/>
- Innovationsupphandling och prekommersiell upphandling:
 - http://markedsmodningsfonden.dk/kort_intro_off

Exempel på Connect-deltagarnas upphandlingsmodeller

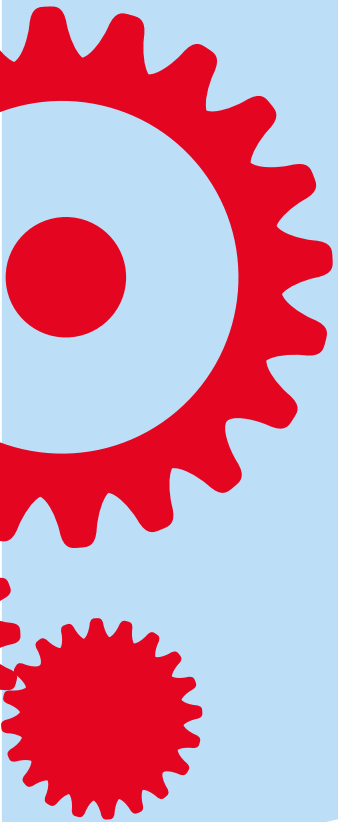
Ingen av de deltagande kommunerna har en egen specifik upphandlingsmodell för välfärdsteknik tillgänglig online. De har alla stor erfarenhet inom upphandling av teknik och om ni är intresserade delar de gärna med sig av bakgrundsinformation kring dessa upphandlingar direkt till er.

Västerås publicerar kriterier och bakgrundsinformation bakom upphandlingsprocesserna. Bland exemplen kan nämnas videotelefon, säkerhetslarm och andra tekniska lösningar för hemtjänst. Alla exempel återfinns på: www.viktigvasteras.se



Steg 8:

Implementeringsmodell





Vad är en implementeringsmodell och varför är den viktig för processen för arbete med välfärdsteknik?

En implementeringsmodell är ett ramverk som är utformat för att leda er igenom en framgångsrik implementering. Den innehåller beskrivningar och riktlinjer för olika aspekter och skeden i implementeringsprocessen. I verkligheten, och inte minst i CONNECT-processen, kan implementeringens betydelse märkas i alla olika steg.

Det brukar ofta sägas att implementeringen står för 80 % av arbetet när nya tjänster ska introduceras, och därför är det mycket viktigt att ni redan när ni genomför de sju förgående stegen funderar på hur de påverkar implementeringen. I detta steg kommer vi emellertid att fokusera på vad ni ska komma ihåg när den faktiska implementeringen av den upphandlade produkten ska inledas.

Rekommendationer

- Skapa innan start en grundlig implementeringsplan, som innehåller målsättningar, uppgifter, tidslinje och uppföljning. Gör inte tidsplanen för snäv, lämna plats för det oförutsedda. Kom också ihåg att kommunicera planen och göra uppföljning före start.
 - Bra kommunikation är avgörande. Använd er kommunikationsplan (steg 3) väl, och överväga att låta en kommunikatör delta i implementeringsfasen.

- Se till att er implementeringsplan är rätt förankrad på alla nivåer i planens olika skeden. Enkelt uttryckt: vem är ansvarig för vad på de olika organisationsnivåerna, och i implementeringsprocessens olika skeden?
- När implementeringsplanen formuleras bör ni använda er utvärderingsrapport (steg 6) och fundera på hur ni bäst hanterar implementeringens påverkan på befintliga system och organisationer.
- Planen måste innehålla en mycket tydlig riktlinje för vem som är berättigad att använda den nya tjänsten. Se till att detta implementeras och förstås av dem som genomför utvärderingen av servicen för varje medborgare, så att den nya tekniken blir del av den framtida leveransen.
- Var inte rädd för att låta tjänsteleverantören delta i planeringen (och eventuellt genomförandet) av implementeringen. De känner till tjänstens styrkor och svagheter, och praktisk och konkret assistans från leverantören kan skapa en trygghetskänsla hos personalen under en inledande introduktionsfas. Implementeringsassistans kan också vara del av upphandlingspaketet (se steg 7).
- Utbildning är alltid en viktig del av implementeringsfasen. Personalen får alltid

utbildning, och ofta medverkar också medborgare och anhöriga. Se till att även den personal som ansvarar för utvärdera servicen blir utbildade .

- Skapa formella nätverk mellan anställda som jobbar med implementering av välfärdsteknik, så att kunskapen kan delas och resurser kan användas på ett optimalt sätt.

Till exempel:

Odense kommun har följande nätverk:

Medborgar- och användardeltagande

- Organiserat samarbete med den lokala pensionärsorganisationens teknikgrupp med avseende på test och sparring kring ny välfärdsteknik
- Samlar erfarenheter genom ambassadörsnätverket, som beskrivs nedan, med avseende på samarbete med medborgare kring specifika tekniker
- Medborgardeltagande i olika projekt

Nätverk för decentraliserade ledare

Detta kan vara ledare på decentraliserade enheter såsom hemsjukvård eller omvårdnadshem etc.

De decentraliserade ledarnas jobb är att ge stöd åt implementeringen av välfärdsteknikstrategin och att bidra till att sätta agendan i organisationen, inklusive:

- Strategisk sparring kring implementering av välfärdsteknik
- Förmedla strategin till ledare, kollegor och anställda

- Praktisk sparring kring nya tekniker (tillväxt), nya arbetsprocesser, implementering etc.

Ambassadörsnätverk

Ett nätverk bestående av anställda från alla områden. Ambassadörens roll är att ge stöd åt implementeringen av välfärdsteknikstrategin och att bidra till att sätta agendan i organisationen, inklusive:

- Att ta en aktiv roll i implementeringsprocesser
- Att fånga upp initiativ och dokumentera utmaningar i välfärdsteknikområdet
- Att vara en positiv röst och partner bland kollegor, medborgare och anhöriga kring välfärdsteknik
- Att fungera som en länk mellan kollegor, medborgare och implementerings- och utvecklingsavdelningar

Riktlinjer baserade på erfarenheter

- När implementeringsplanens målsättningar och uppgifter formuleras bör ni överväga att göra dem mätbara. Ett tydligt mål kan hjälpa till att ge implementeringsprocessen fokus och riktning som ökar effektiviteten.
- Ta noggrann hänsyn till organisationen i implementeringsplanen. Välj ut en projektansvarig och en arbetsgrupp. Detta ökar känslan av ägande och hjälper till att förankra implementeringsplanen.
- Avsätt tillräckligt med tid och resurser till utbildning. Att släppa eller göra sig av med gamla metoder är svårt och kräver ett systematiskt tillvägagångssätt. Fundera på att ha med en modell för hur de anställda ska utbildas i den nya tjänsten i implementeringsplanen. Kom ihåg att repetition är nödvändig, så planera in uppföljningsutbildningar (och glöm inte att de som utvärderar servicen ska medverka).
- När storskalig implementering genomförs är det bra att ta hänsyn till andra innovationsprocesser eller stora organisationsförändringar.
- Det är under implementeringsfasen som er kommunikationsplan (steg 3) verkligen betalar sig. Se till att den arbetas in i er implementeringsplan.
- Organisera systematisk uppföljning med anställda och avdelningar för kontinuerlig återkoppling och utvärdering, inte bara med avseende på utbildningen utan för hela implementeringsprocessen.
- Börja implementeringen på de enheter/avdelningar som deltog i den inledande utvärderingen av produkten. På så vis ökar chanserna för en smidig och positiv start.
- Er implementeringsplan ska omfatta en plan för framtida logistik (lagring och transport), tekniktjänster och användarsupport.
- Det kan vara bra att skapa verktyg för att ge stöd åt implementeringsprocessen både nu och i framtiden. Exempel på stödverktyg är:
 - **En visuell implementeringsmodell:** Se exempel från Sverige och Danmark nedan under avsnittet med metoder och verktyg. En visuell implementeringsmodell är ett verktyg som presenterar en grundläggande metodik för implementering av teknik. Den ger berörda människor en gemensam förståelse av processen.
 - **En implementeringslogg / implementeringschecklista:** Skapa en grundläggande lista med uppgifter och relevanta personer etc. Denna logg/checklista kan fungera som grund för er implementeringsplan och säkerställa kontinuitet och en organiserat tillvägagångssätt. Se avsnittet med metoder och verktyg för exempel på implementeringslogg/-checklista.

- **Visningsmiljö:** En fysisk plats där teknik visas och finns tillgänglig. På så vis kan anställda och slutanvändare lära sig mer, eller till och med utbildas i en kontrollerad miljö. Se avsnittet med metoder och verktyg för exempel.
- **Särskilda testanläggningar:** Speciella institutioner som får extra resurser för att testa teknik och utvärdera vilka organisationer och tillvägagångssätt som är bäst för att implementera ny teknik.
- **Enkla anvisningar och riktlinjer:** Detta kan göras genom att märka ny teknik med streckkoder (QR-koder) som kan skannas och leda till en kort film om hur aktuell teknik används. Det kan vara en serie webbföreläsningar eller liknande lösningar. Dessa är exempel på kontinuerlig utbildning av anställda vilket underlättar implementeringen.
- **En specialiserad teknikutskötsel:** En specialiserad enhet som sköter supporten till slutanvändaren (anställda, medborgare eller anhöriga).

Vad har en implementeringsmodell betytt för Connect-deltagarna

Odense: En implementeringsmodell ger vägledning som bidrar till att strukturera upp och effektivisera processen. Modellen ger en känsla av säkerhet och validitet i arbetet med att utvärdera produkter och processer inom välfärdsteknologi.

Exempel på implementeringsvägledningar:

- Odense använder en "implementeringslogg" för att säkerställa kontinuitet i deras implementeringsprocesser. För att se loggen, besök www.nordicwelfare.org/connect
- Lindås använder en implementeringschecklista som också finns på webbplatsen ovan.

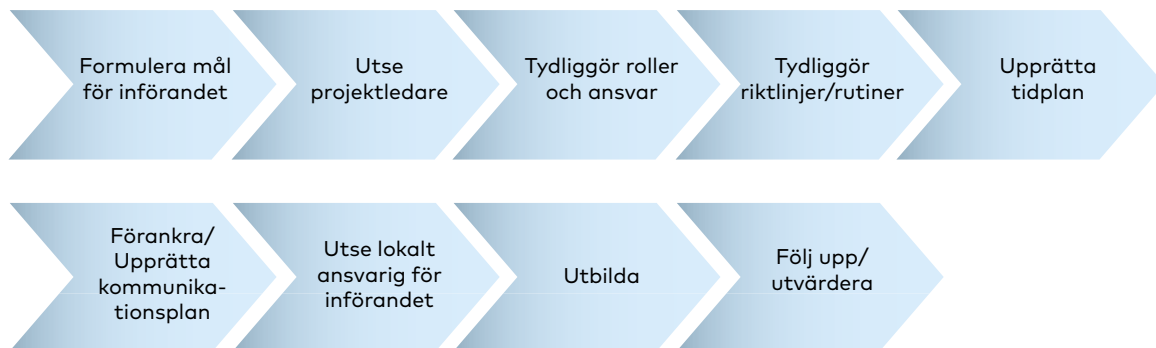
Exempel på levande lab:

- Teknolog til lejligheden i Odense: <http://www.teknologitillejligheden.dk/>
- Oulu Health Lab: www.ouluhealth.fi
- Mistel Västerås: <http://mistelinnovation.se/>
- HSB Living Lab, Göteborg:
- Agder Living Lab: <https://www.grimstad.kommune.no/tjenester/helse-omsorg-og-sosiale-tjenester/utviklingssenteret-og-velferdsteknologi/velferdsteknologi/agder-livinglab/>

Metoder och verktyg

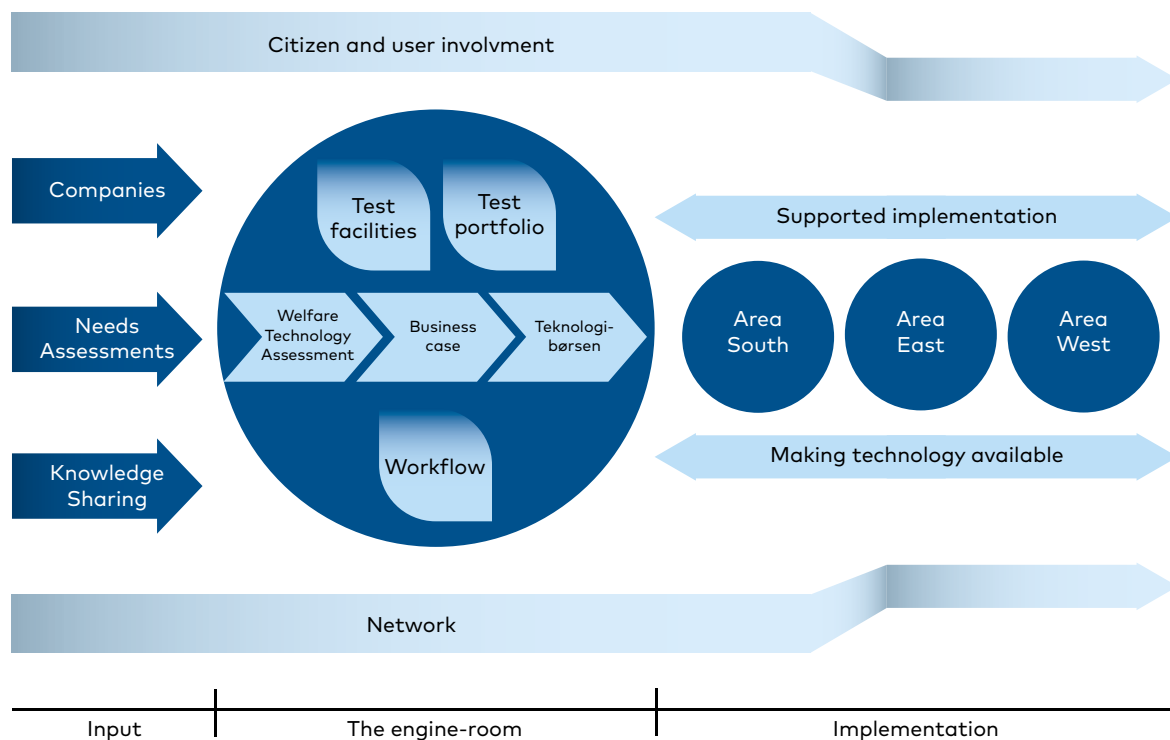
- **Exempel på visuella implementeringsmodeller**

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



- Odense använder den visuella implementeringsmodellen nedan:

MODEL FOR IMPLEMENTATION OF WELFARE TECHNOLOGY



- Se också Nordic Living Lab Alliance:
<http://livinglaballiance.org/>

- **Nationella implementeringsvägledningar:**

- KS / Samveis Norge: Färdplan till välfärdsteknik:
<http://www.samveis.no/>
- Socialstyrelsen om "Implementering":
<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2012/2012-6-12>
- Trestegsutbildning: Socialstyrelsen, om "Implementering"

- **Exempel på personalutbildning:**

- För exempel på hur CONNECT-kommunerna utbildar personal och slutanvändare under och efter implementering, gå till vår webbplats: www.nordicwelfare.org/connect

Exempel på Connect-deltagarnas implementeringsmodeller

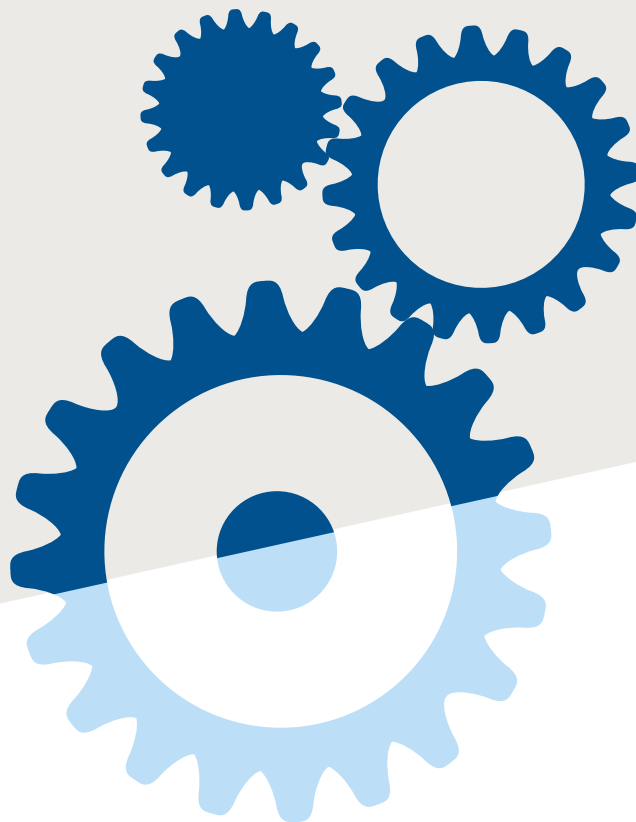
Åtkomst till metodiken ovan kan fås genom direkt kontakt med kommunerna. Dessutom använder Århus och Södra Karelen andra inspirationskällor som återfinns nedan.

Århus har skapat en visualiseringsmodell av sin implementeringsplan, en länk finns på vår webbplats: www.nordicwelfare.org/connect. Århus har också ett levande lab vid Dokk1 i Århus centrum som är öppet alla dagar.

I Södra Karelen används och delas bra metoder för implementering och innovation via en finsk webbplats: <https://www.innokyla.fi>

Steg 9:

Nyttouppföljning



[illegible]

Vad är nyttoppföljning och varför är den viktig för processen för arbetet med välfärdsteknik?

Nyttouppföljning kan ses som er försäkring i arbetet med välfärdsteknik. Om den utformas på rätt sätt får ni återkoppling på hur bra era implementerade lösningar fungerar. Den är framför allt viktig eftersom leveransen av sociala tjänster är en extremt komplex uppgift med många olika parametrar (personal, organisation, medborgare, ledning, geografiska områden etc). Om någon eller flera av dessa parametrar förändras över tid förändras också serviceleveransen, och om detta händer vill ni vara säkra på att den implementerade tjänsten fortfarande presterar som tänkt och utifrån behoven.

Att ha ett bra system för nyttoppföljning av de implementerade tjänsternas resultat garanterar att både kommunen och slutanvändarna får den kvalitet ni betalat för.

Inte många nordiska kommuner har en specifik plan för nyttoppföljning i arbetet med välfärdsteknik. Många ser detta som en del av implementeringsprocessen – att utforma ett system som säkerställer att implementeringen varit framgångsrik. I CONNECT har vi valt att göra nyttoppföljningen till ett oberoende steg för att tvinga kommunerna att fundera på vad som händer efter en framgångsrik implementering och för att hjälpa dem att säkerställa att de faktiskt får valuta för investeringen – både i fråga om kvalitet och ekonomi.

Kom ihåg att en "nytta" inte på riktigt kan hämtas hem förrän ni framgångsrikt har implementerat en hållbar förändring. Detta är mycket svårare än man kan tro eftersom det ofta tar tid att bryta gamla vanor och arbetsflöden.

Rekommendationer

- Eftersom nyttoppföljning kräver extra resurser är det viktigt att politiskt stöd och/eller stöd från ledningen säkras. Det uppnås genom att den data som visar på nytta används som ett verktyg för att motivera och främja ytterligare investering i välfärdstekniken.
- Kom ihåg att nyttoppföljning har ett tidsperspektiv. Ur ett kvalitetsperspektiv ska nyttoppföljningens tidsram vara hela den aktuella teknikens förväntade livslängd. Det kan förekomma begränsningar som kortar ner tidsperioden (till exempel ekonomiska eller strategiska skäl). Kom ihåg att era "resultatmål" för tjänsten också kan omfatta ett tidsperspektiv som påverkar er "nyttouppföljning".
 - Exempel: När en ny teknik implementeras kommer det förmodligen att ta tid innan personal och slutanvändare är helt bekväma med tjänsten, och på samma vis tar det tid innan nya arbetsflöden eller organisationer sätter sig och börjar fungera effektivt. Det är därför troligt att den nya tjänsten inte fungerar optimalt från dag ett, och detta ska beaktas i nyttoppföljningen.

- Nyttouppföljning ger extra information om hur tjänsten används i vardagen. Fundera på hur denna information kan användas fortsättningsvis. Kanske kan användningsmönstren ge information som förbättrar framtida utvärderingsprocesser eller kanske till och med bidrar till att optimera den generella serviceleveransen (använd aggregerad, icke-personlig data för att undvika juridiska problem).

Riktlinjer baserade på erfarenheter

- Nyttouppföljningen ska vara en del av både ert business case och er implementeringsplan. Det ska vara tydligt för alla hur och varför detta steg är nödvändigt och det ska vara synligt redan tidigt i den aktuella teknikens arbetsprocess.
- Kontinuerlig nyttouppföljning kräver både tid och resurser, så fundera på investeringens storlek och anpassa resultatövervakningen till denna. Ni kan återanvända utvärderingsmodellens metodik och skala upp eller ner utifrån individuella krav.
- När data samlas in under nyttouppföljningen är det viktigt att komma ihåg att utforska och inkludera befintliga datakällor såsom patientjournaler för billigare och enklare nyttouppföljning. Samt identifiera och använda befintliga arbetsflöden för att inte slösa resurser på att skapa nya flöden specifikt för denna process.
- Att välja rätt parametrar för nyttouppföljning är viktigt. Vi rekommenderar att

börja med resultatmålen för aktuell teknik och den redan genomförda teknikutvärderingen. Dessa kan kombineras med synpunkter från slutanvändare och den personal som är ansvarig för att genomföra den faktiska nyttouppföljningen.

- Exempel: Resultatmålen kan fokusera på livskvalitet, arbetsmiljö, ekonomiska fördelar eller liknande. Använd dessa som utgångspunkter för att göra ett urval av parametrar.

- Om ni har upphandlat en tjänst snarare än bara fysisk utrustning är det viktigt att komma ihåg att låta nyttouppföljning ingå i tjänsten (se steg 7 för information om upphandlingsplanen). Var dessutom noga med att specificera att nyttouppföljningen innefattar att leverera mätbar och användbar data till kommunen, inte bara att konstatera om tjänsten fortfarande fungerar eller inte.



Vad har resultatutvärdering betytt för Connect-deltagarna

Lindås:

Nyttouppföljningen fungerar som en riktlinje som hjälper oss att visualisera i vilken utsträckning tjänsten har hjälpt oss uppnå önskat resultat. Den ger en indikation på hur vida målsättningarna har uppfyllts och fortsätter att bli uppfyllda.

Dessutom ger den en indikation på om resurserna har prioriterats på ett smart sätt.

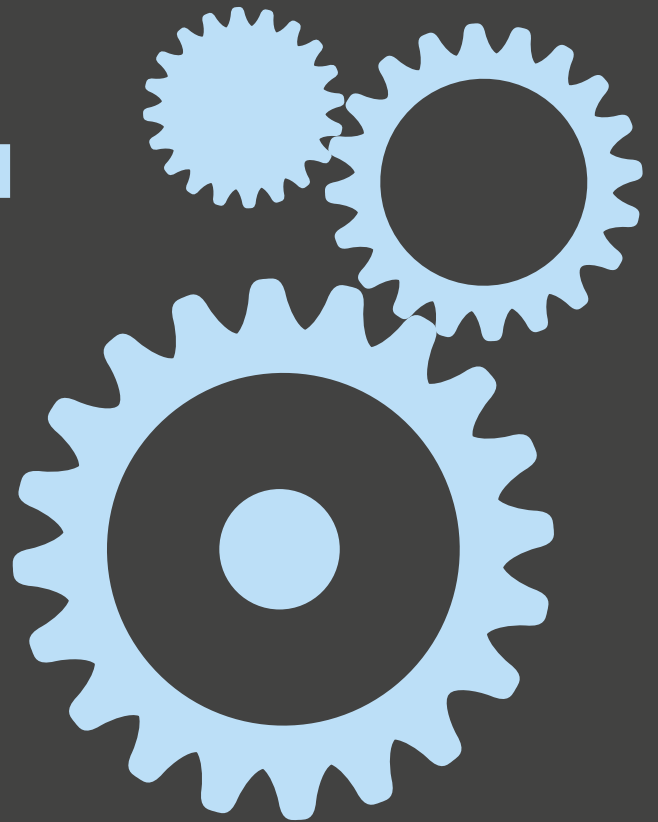
Metoder och verktyg

- Verktyg utvecklade av "KS Veikart for tjenesteinnovasjon": fas 5, mål för ny praxis. <http://www.samveis.no/metodikken/ny-praksis/>
- E-delegationens "Vägledning i nyttorealisering", se: <http://www.esv.se/contentassets/c9d986d924384ec1be47a-207110f94a4/e-delegationen-2014-nyttorealiserings-version-2-0-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>
- För utvärderingsmetodik, se CONNECT-steg 6.

Exempel på Connect-deltagarnas resultatövervakning

- Södra Karelen: Använder Sitra-handboken för ledning inom sociala frågor och sjukvård. Södra Karelen ser handboken som användbar både för utvärdering och resultatövervakning. Ni kan ta del av handbokens innehåll via länken nedan eller kontakta södra Karelen för praktiska exempel: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja.pdf

Referenslista





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