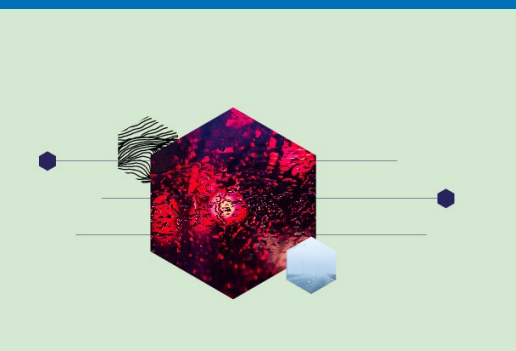
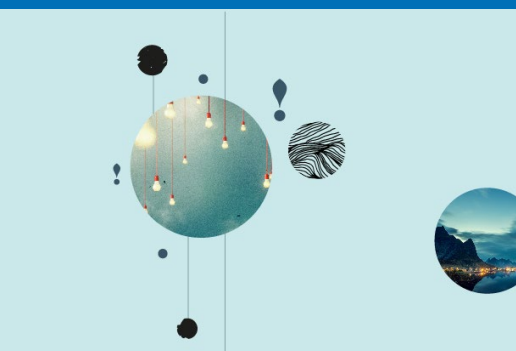
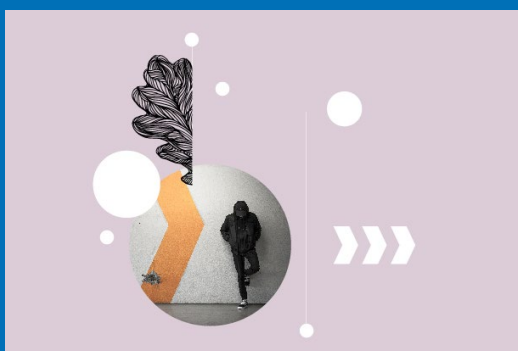
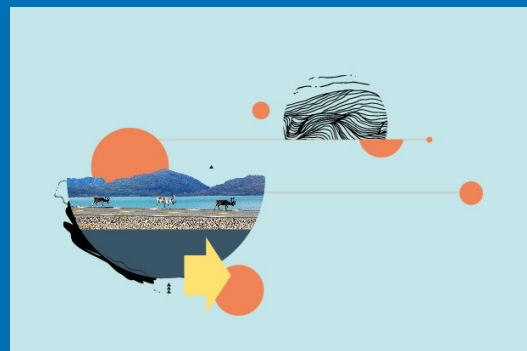


Färdplan för tjänsteinnovation

En översättning av *Veikart for tjenesteinnovasjon*,
ett verktyg som bland annat används inom
Nasjonalt velferdsteknologiprogram (NO)



Veikart for tjenesteinnovasjon är utvecklad av KS

Verktyg för implementering av distanslösningar

Veikart for tjenesteinvasjon utvecklades ursprungligen av KS i samarbete med Helsedirektoratet och ett antal pilotkommuner i Norge. Den ursprungliga versionen lanserades 2015 inom Nasjonalt velferdsteknologiprogram. I detta dokument presenteras en ny version som är vidareutvecklad och uppdaterad av KS med ett flertal kommuner i Norge. Metodiken är allmän och kan användas i alla kommunala sektorer.

Den första versionen av *Veikart for tjenesteinvasjon* utvecklades inom ramen för Nasjonalt velferdsteknologiprogram. De kommuner som har deltagit i programmet sedan 2013 har utvecklat kunskap, strategier och verktyg som gör det möjligt för alla kommuner att initiera nödvändiga förändringsprocesser. En av dessa strategier med tillhörande verktyg är *Veikart for tjenesteinvasjon*.

Projektet [Vård och omsorg på distans](#) (VOPD) har identifierat det norska verktyget *Veikart for tjenesteinvasjon* som det mest genomarbetade och framgångsrika verktyget i de nordiska länderna för implementering av tjänster för vård och omsorg på distans. I januari 2020 beslutade VOPD:s styrkomité att projektet ska översätta väsentliga delar av verktyget från norska till svenska och engelska.

Detta dokument innehåller den svenska översättningen av de sex faser som verktyget består av. Enskilda delverktyg i form av Powerpoints och Excelmallar etc. under respektive fas är inte översatta, utan åtkomliga via länkar i detta dokument.

Veikart for tjenesteinvasjon är översatt till svenska med rubriken *Färdplan för tjänsteinnovation*.

Läsaren skall vara medveten om att den initiala målgruppen för denna färdplan är norska verksamheter inom offentlig sektor. VOPD:s bedömning är att stora delar av denna strategi är tillämpbar för vård- och omsorgsgivare i samtliga nordiska länder.

Texten har därför delvis omarbetats till att omfatta målgrupperna vård- och omsorgsgivare, som i Sverige har ett regionalt eller kommunalt ansvar.

Nasjonalt velferdsteknologiprogram

Programmet är ett samarbete mellan KS (kommunesektorens organisasjon), Direktoratet for e-helse og Helsedirektoratet. Det nationella välfärdsteknologiprogrammet är organiserat i tre delprojekt:

1. Projektjänstutveckling och testning
2. Projektintroduktion och spridning
3. Arkitektur och infrastrukturprojekt

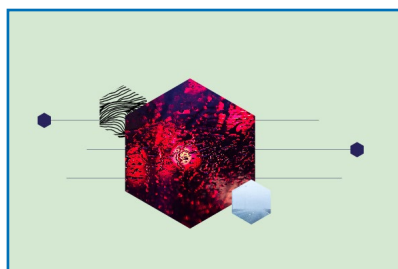
KS har en central roll i projektets introduktion och spridning. Totalt omfattar programmet 36 samarbetsprojekt och 270 kommuner. Dessa kommuner får stöd genom välfärdsteknologiprogrammet för att; driva nödvändiga förändringsprocesser, få hjälp med upphandlingsprocesser och implementera tjänster på distans.

[Läs mer här →](#)



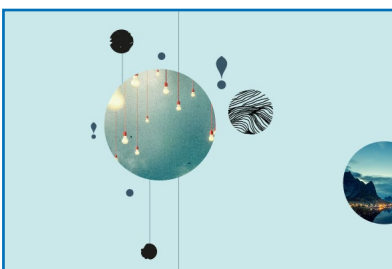
Färdplan för tjänsteinnovation

Färdplan för tjänsteinnovation är ett strukturerat verktyg med specifika handlingsplaner och mallar som stöd. Denna översättning riktar sig till er som vill skapa välfärdsteknologiska tjänster för medborgarna regionalt eller lokalt.



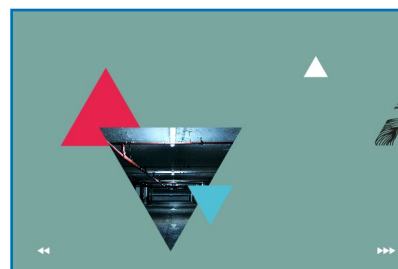
Fas 1 – Förankring

Syftet med fasen är att definiera vård- och omsorgsgivarens utmaningar och se till att alla i organisationen har en gemensam förståelse för såväl organisationens problem som mål. För att vara framgångsrik i arbetet med tjänsteinnovation krävs ett grundligt förarbete, god planering och en bred förankring. →



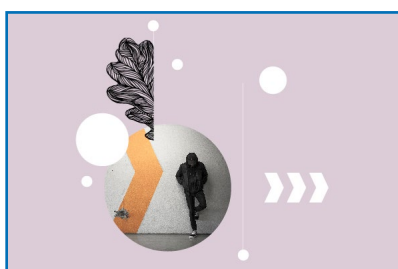
Fas 2 – Insikt

Bra tjänster grundar sig i en god insikt av faktiska behov. Genomför ett grundligt arbete med att upptäcka verkliga behov och orsaker till problem innan ni väljer en lösning. Detta minskar risken för att skapa fel lösningar. →



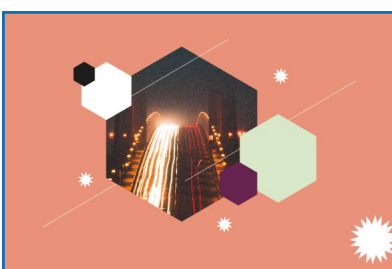
Fas 3 – Tjänsteutveckling

I denna fas omvandlas insikten till idéer, som i sin tur vidareutvecklas till tjänsteerbjudanden som är redo för pilotering. Det är viktigt att involvera både användare och anställda på vägen för att säkra förankring och träffsäkra lösningar. →



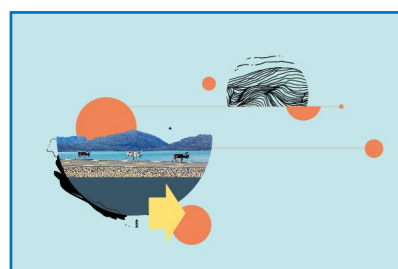
Fas 4 – Pilotering

Pilotering innebär att åtgärden eller tjänsten testas i begränsad skala över tid för att säkerställa att allt fungerar som det ska. Syftet är att upptäcka fel och brister, identifiera oförutsedda problem och därmed minska risker. →



Fas 5 – Övergång till drift

I denna fas är det viktigt att se till att den nya tjänsten integreras i verksamheten på ett bra sätt. Detta innebär planering och genomförande av implementering och eventuella inköp. →



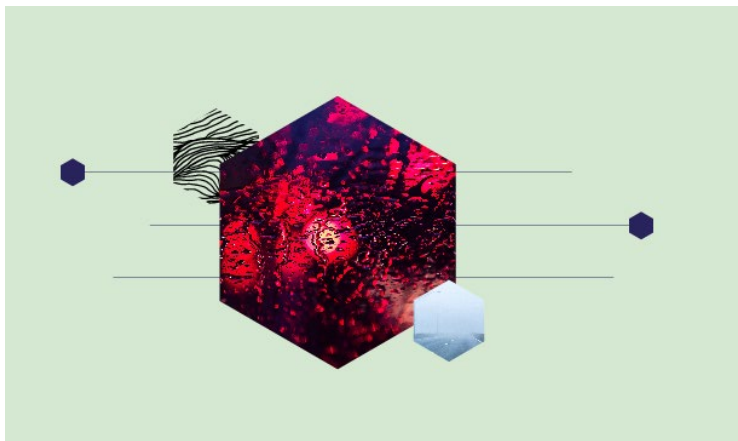
Fas 6 – Ny praxis

I ny praxis är det viktigt att se till att ni uppnår de önskade effekterna för användare, anhöriga och vård- och/eller omsorgsgivaren. Vinstförverkligandet tar ofta lång tid och kräver kontinuerliga åtgärder och uppföljning. Synliga framsteg driver motivationen. →

1

Fas 1 – Förankring

Syftet med fasen är att definiera vård- och omsorgsgivarens utmaningar och se till att alla i organisationen har en gemensam förståelse för såväl organisationens problem som mål. För att vara framgångsrik i arbetet med tjänsteinnovation krävs ett grundligt förarbete, god planering och en bred förankring.



Tips

Förankring sker inte bara genom utskick av information. Det är viktigt att ha fysiska möten med berörda parter på alla nivåer, etablera en god dialog från början av arbetet och vara aktiv med förankring hela vägen genom förändringsarbetet.

1. Definiera problem och sätta mål

Det första steget i processen är att beskriva lokala eller regionala utmaningar genom problemdefinition samt målet med att införa välfärdsteknologiska tjänster. Se till att dessa är i linje med lokala och regionala strategier och handlingsplaner.

[Skapa en presentation](#) som sammanfattar problemdefinition och mål som kan användas för att engagera och förankra projektet bland chefer och anställda. Använd gärna bilder och citat från användare och anställda, samt siffror och statistik för att göra presentationen visuell och inspirerande.

2. Utforska vinsterna

Gör tidiga bedömningar av var i tjänsten det är störst potential för effektivisering och positiva effekter på kort och lång sikt.

Vinster är värden och positiva effekter som uppnås genom att implementera nya lösningar i drift. Dessa kan mätas genom:

1. Kostnadsbesparingar
2. Sparad tid
3. Ökad kvalitet

Innovationsexempel

Træna kommun: Tenk Træna

Træna kommun skapar samarbete mellan näringsliv och invånare genom innovativa projekt baserade på lokal kunskap och som bidrar till att locka människor till Træna. Genom "Tenk Træna" vann de innovationspriset 2018.

[Läs mer här →](#)

Bekanta er med [vinstrealiseringsverktyget](#).

Underlaget i verktyget bör uppdateras och vara aktuellt under hela processen med kartläggning, planering, uppföljning och realisering av vinsterna.

3. Bygg rätt team

Bygg ett tvärvetenskapligt team som stöttar innovationsarbetet och säkerställer kvalitet och framsteg. Inkludera deltagare från relevanta enheter i organisationen och skapa mötesplatser som underlättar ett bra samarbete. Hitta entusiaster som kan stödja och komplettera varandra och skapa en gemensam förståelse för vad vård- och/eller omsorgsgivaren vill uppnå.

4. Kartlägg intressenter och planera förankring

Identifiera vilka personer som påverkas av det fortsatta arbetet. Avsätt tid för att överväga alla grupper av intressenter bland användare, släktingar, anställda och andra intressenter. Beskriv hur de olika parterna påverkas, vilken inställning ni tror att de har till arbetet och införandet av ny tjänst samt hur de ska involveras.

I större projekt kan det vara värt att inrätta en rådgivande grupp bestående av berörda parter för att säkerställa nödvändigt engagemang och ägandeskap.

Använd [förankringsverktyget](#) i detta arbete och håll det uppdaterat i alla faser.

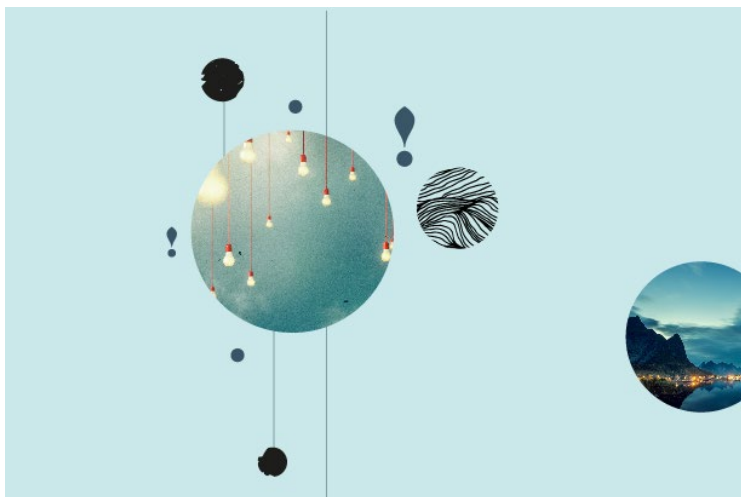


Länkar till relevanta verktyg (i originalversioner på norska)

- [Projektpresentation](#) →
- [Vinstrealisering](#) →
- [Förankringsverktyg](#) →
- [Planläggningsverktyg](#) →

2 Fas 2 – Insikt

Bra tjänster grundar sig i en god insikt av faktiska behov. Genomför ett grundligt arbete med att upptäcka verkliga behov och orsaker till problem innan ni väljer en lösning. Detta minskar risken för att skapa fel lösningar.



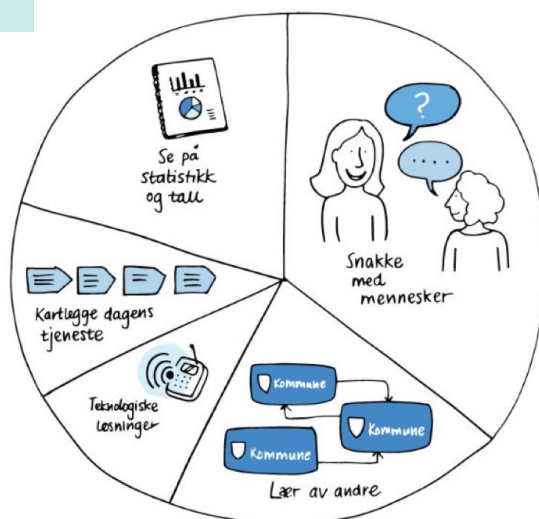
Tips

Insamling av insikter ska genomföras under hela projektet. Det kommer alltid dyka upp nya saker ni behöver lära er mer om, så var nyfiken.

1. Kartlägg dagens tjänst

Oavsett om ni ska förbättra en befintlig tjänst eller skapa en helt ny bör ni börja med att kartlägga hur de berörda tjänsterna utförs idag. Samla anställda som är involverade i tjänsten till ett arbetsmöte där målet är att lyfta fram sammanhanget och svagheter i dagens tjänst. Se verktyget [dagens tjänsteresa](#) för vägledning i detta arbete.

När de berörda tjänsterna är kartlagda kommer ni att kunna definiera vilka områden ni är osäkra på och vad ni behöver lära er mer om genom ytterligare insiktsarbete.



Figuren visar olika sätt att få insikt och föreslagen viktning mellan dem.

Innovationsexempel

Sarpsborg kommun: Tjänstevärdering

Sarpsborg involverar invånarna i en öppen dialog om kommunens framtida tjänster. Medborgarna kan kommentera, värdera och karakterisera kommunala tjänster.

[Läs mer här →](#)

2. Genomför intervjuer

Prata med de som berörs av tjänsten för att upptäcka och förstå de faktiska behoven. Sätt av mycket tid till att undersöka användarnas livssituationer och anställdas arbetsvardag.

Genom observation och intervjuer med anställda och de som använder tjänsterna får ni insikt i hur de upplever dagens tjänster, vad de har för behov, önskemål och förväntningar på en ny lösning. Läs mer om hur du får denna insikt i verktyget [intervju och observation](#).

3. Lär av andra

En bra delnings- och inlärningskultur betyder mycket. Genom att återanvända och anpassa andra vård- och omsorgsgivares lösningar kan ni spara utvecklingskostnader och undvika att göra misstag andra har gjort. Lägg därför tid på att studera hur andra vård- och omsorgsgivare har löst liknande utmaningar. Besök gärna [KomINN](#) för att lära er om innovationsprojekt i andra kommuner och se om ni kan bygga vidare på deras erfarenheter.

4. Titta på statistik och siffror

Hämta mer konkret statistik, siffror och annan fakta relaterade till de tjänster ni kartlägger. Komplettera generell offentlig statistik med detaljerade siffror från lokala och regionala system, undersökningar och andra källor. Målet är att nyansera problemet ni har valt att arbeta vidare med och hitta konkreta förbättringsområden. Följ verktyget [statistik och siffror](#) för vägledning i detta arbete.

Tips

Kom ihåg att förankra arbetet under hela fasen på alla nivåer i organisationen.

Kombinera gärna olika typer av insikter. Resultat från djupintervjuerna kan förstärkas med siffror. Siffror kan underbyggas med personliga berättelser från djupintervjuerna.

5. Utforska teknologi

För att utveckla en ny tjänst som involverar användning av teknik är det viktigt att förstå möjligheterna och begränsningarna i olika tekniska lösningar. Identifiera vilka lösningar som har mest potential att möta behoven. Bygg på erfarenheter från andra vård- och omsorgsgivare och inled dialogen med leverantörsmarknaden tidigt. Kom ihåg att involvera er egen IT-avdelning.

Tips

Var försiktig med att välja teknik för tidigt. Spendera tid på att förstå mänskliga behov innan ni väljer teknik.

I vissa fall finns inte den ideala tekniska lösningen. Då kan en väg framåt vara att arbeta med en eller flera leverantörer och andra vård- och omsorgsgivare för att utveckla nya tekniska lösningar. Dessa typer av projekt är mycket krävande, men ibland nödvändiga för att skapa nya lösningar där tekniken stödjer och bidrar till innovation inom tjänsterna.

6. Analysera och sammanfatta

Den insikt ni har fått bör sättas in i systemarbetet och sammanfattas i ett grundligt beslutsunderlag så att den kan ge ramar och riktlinjer för det vidare arbetet.

Gör gärna en enkel sammanfattning med en kollega direkt efter att ni har slutfört insiktsarbetet. Därefter kan det vara klokt att analysera resultaten i ett arbetsmöte med hela teamet där behov, problem, möjligheter och "luckor" i dagens tjänsteutbud identifieras.

Analysera ytterligare förhållanden mellan resursanvändning, organisation, kultur och resultat i dagens tjänsteutbud. Se [analysverktyget](#) för mer vägledning om detta arbete.

Gör nya bedömningar av var vinstpotentialen kan vara störst och uppdatera [vinstrealiseringsverktyget](#).

Sammanfatta gärna resultaten i en presentation som tas vidare till förankringsmöten och idéskapande workshops i nästa fas.

Tips

Referera gärna tillbaka till insikten genom hela projektet för att säkerställa att ni håller en stadig kurs och uppfyller behoven.



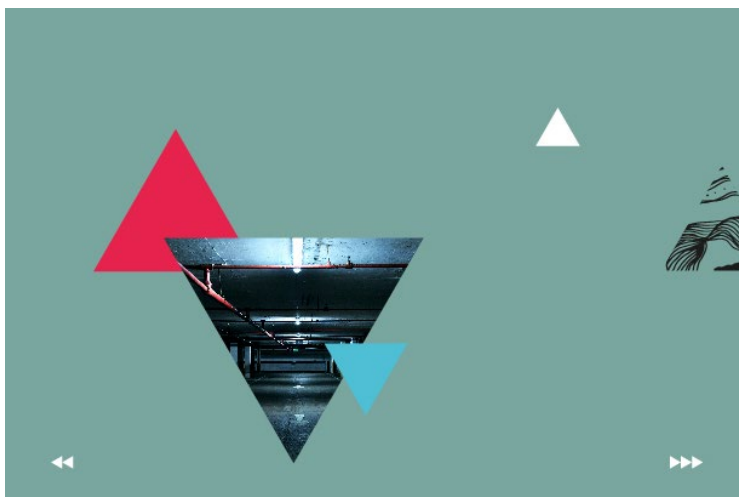
Länkar till relevanta verktyg (i originalversioner på norska)

- [Dagens tjänsteresa →](#)
- [Intervju och observation →](#)
- [Statistik och siffror →](#)
- [Analysverktyg →](#)
- [Vinstrealisering →](#)
- [Planläggningsverktyg →](#)

3

Fas 3 – Tjänsteutveckling

I denna fas omvandlas insikten till idéer, som i sin tur vidareutvecklas till tjänsteerbjudanden som är redo för pilotering. Det är viktigt att involvera både användare och anställda på vägen för att säkra förankring och träffsäkra lösningar.



Tips

Små vardagsförbättringar, exempelvis bättre skyltning i lokaler, kan potentiellt implementeras och tas i bruk relativt snabbt.

Komplexa idéer måste tas vidare för definiering av roller och arbetsprocesser.

1. Idéskapande

Idéskapande handlar om att lösa problem och tänka nytt. Detta görs gemensamt för att förankra, identifiera ansvariga och ge ägande av möjliga lösningar. Bjud in olika aktörer till en workshop med [idéskapande och problemlösning](#). Syftet är att arbeta systematiskt med den kunskap ni har fått genom insiktsarbetet i föregående fas. Nya idéer på lösningar värderas och prioriteras utifrån genomförbarhet och förväntade vinster.

Ta de valda idéerna som utgångspunkt och beskriv händelseförloppet i en eller flera visuella [lösningsförslag](#) som illustrerar det nya tjänsteförloppet.

2. Testa lösningsförslag

För att identifiera de mest lovande förslagen från idéskapandet är det viktigt att testa dem så snabbt som möjligt på personalen och användarna av tjänsterna. I första omgången kan detta göras genom att testa enkla [lösningsförslag](#).

Bjud gärna in både användare, släktingar och anställda lokalt och regionalt för att få synpunkter på förslagen. Använd inhämtad feedback till att förbättra de bästa lösningarna och släng förslag ni inte vill gå vidare med.

Det bör också göras en bedömning av kostnader och möjliga [vinster](#).

Innovationsexempel

Horten kommun: HOPP

Hälsofrämjande uppväxt (HOPP = Helsefremmende oppvekst) i Horten kommun är ett tvärvetenskapligt kommunalt samarbete som syftar till att bygga en hälsosam livsstil hos barn och unga genom att ge bättre inlärningsvillkor, ökad trivsel och förebygga livsstilssjukdomar och inaktivitet.

[Läs mer här →](#)

3. Definiera rutiner och ansvar

De nya arbetsprocesserna bör utarbetas i samarbete med anställda som ska tillhandahålla tjänsterna. Bjud in anställda som arbetar med de olika tjänsterna till en workshop där ni ritar upp [tjänsteresan](#) med tillhörande arbetsprocesser.

Definiera först de steg som användare går igenom. Identifiera därefter arbetsprocesserna för involverade aktörer lokalt och regionalt. Identifiera vem som är huvudansvarig, vem som är utförare, vem som ska konsulteras ifall den som tillhandahåller tjänsterna undrar något och vem som ska informeras under arbetet. Detta kallas HUKI eller [roll- och ansvarsmatris](#).

När ni har utvecklat arbetsprocesser och definierat roller och ansvar kan ni beskriva nya arbetsrutiner. Ta fram rutiner som är lätta att förstå, gärna med hjälp av teckningar och bilder. Ni bör också utveckla mallar och andra verktyg för det dagliga arbetet.

4. Kartlägg vinster

Vinster skapas när människor utför tjänster och arbetsprocesser på nya sätt. För att realisera vinster måste anställda i organisationen ledas genom en förändringsresa. Längs vägen kommer de anställda bygga ny kompetens, utveckla nya attityder och ändra beteenden så att de kan realisera vinsterna.

Efter att ha genomfört en [ny tjänsteresa](#) är det dags att kartlägga vinster så att ni kan koppla de ändringar som ska ske med förväntade resultat. Utför en kartläggning med [vinstrealiseringsverktyget](#) där ni utvärderar alla typer av vinster, väger dem mot kostnader och identifierar förutsättningarna för att realisera vinsterna. Skapa en vinstrealiseringsplan där det definieras hur vinster ska mätas och följas upp, och vem som är ansvarig för det.

Tips

Det kan vara klokt att arbeta tillsammans med system- och ekonomiansvarig för att få hjälp med att få ut siffror för vinst- och kostnadsberäkningar, samt att få input till goda resultatindikatorer.

5. Utveckla kontaktpunkter

En kontaktpunkt är mötet mellan vård- och/eller omsorgsgivaren och de som använder tjänsten. Föreställ er [lösningsförslaget](#) och [tjänsteresan](#) och identifiera vilka nya kontaktpunkter som ingår i den nya tjänsten. Dessa kan vara digitala (t.ex. elektronisk ansökan och mobilapplikation), fysiska (t.ex. broschyrer och ansökningsformulär) eller mellanmänsklig (möten och telefonsamtal). Om tjänsten ni ska skapa eller ändra inte innehåller nya eller ändrade kontaktpunkter kan ni gå vidare till nästa steg.

I arbetet med att utveckla kontaktpunkter är det viktigt att visualisera förslagen och testa dem med användare och anställda. Skapa gärna ett utkast till ansökningsformulär eller informationsbrochyrer. Ta med produkter och teknik som ska användas och visualisera framtidens digitala lösningar. Tjänstebeskrivningen kan till en början hållas enkel och bli mer avancerad allt eftersom.

6. Utveckla eller välj teknologi

Många nya tjänster ska inkludera nya digitala kontaktpunkter och ofta kommer vård- och/eller omsorgsgivaren bli tvungen att köpa in eller utveckla nya tekniska lösningar. Här måste IT-avdelningen involveras för att säkerställa en professionell bedömning så tidigt som möjligt.

Om nya digitala kontaktpunkter är mycket centrala måste tekniken köpas in eller utvecklas för att genomföra en pilot. Detta innebär att upprätta ett partnerskap med en leverantör.

Kravet på och behovet av teknologi kommer från flera olika områden som är viktiga att beakta:

- **Användarnas behov:** Uppfyller tekniken de behov användarna och anställda har? Stöder den önskat tjänsteförlopp och arbetsprocesser? Är den enkel att använda?
- **Integrationer:** Finns det krav på att tekniken ska kunna utbyta information med andra lokala och/eller regionala system?
- **Skalbarhet:** Kan tekniken enkelt skalas upp till flera användare?
- **Informationssäkerhet:** Uppfyller tekniken lagstadgade krav för informationssäkerhet och integritet?
- **Kostnader:** Är det möjligt att implementera tekniken inom kostnadsramen?

Se Difis ämnessidor om [offentlig upphandling](#) →

Se KomMITs [verktygslåda för gemensam kommunal IKT-arkitektur](#) →

Innovationsexempel

Bergen kommun: Digifrid

Bergen kommun har utvecklat Norges första kommunala robot, Digifrid, för att hantera ärenden och andra uppgifter på egen hand. Användningen av nya tekniska lösningar, som Digifrid, frigör arbetskraft och gör det möjligt för kommunen att använda anställda för uppgifter som tekniken inte kan lösa.

[Läs mer här](#) →



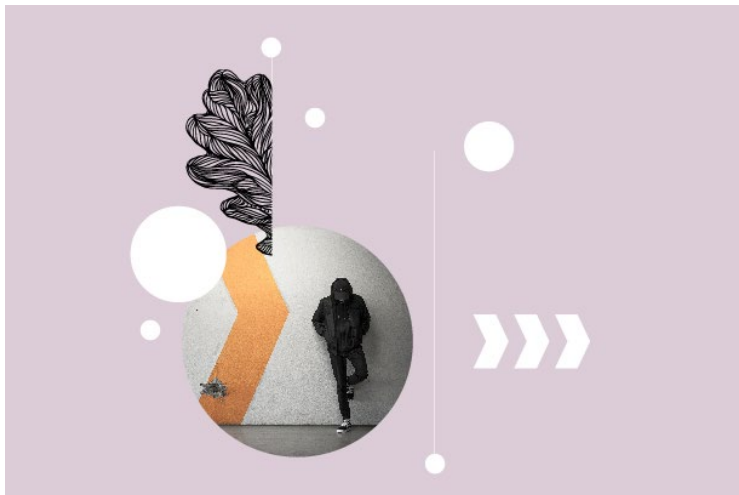
Länkar till relevanta verktyg (i originalversioner på norska)

- [Idéskapande och problemlösning](#) →
- [Lösningsförslag](#) →
- [Ny tjänsteresa](#) →
- [Roll- och ansvarsmatris](#) →
- [Vinstrealisering](#) →
- [Planläggningsverktyg](#) →

4

Fas 4 – Pilotering

Pilotering innebär att åtgärden eller tjänsten testas i begränsad skala över tid för att säkerställa att allt fungerar som det ska. Syftet är att upptäcka fel och brister, identifiera oförutsedda problem och därmed minska risker.



Innovationsexempel

Fjell kommun: samarbete mellan skola och näringsliv

Fjell kommun uppmuntrar samarbete mellan skola och näringsliv för att öka kunskap och digital kompetens hos eleverna. Tyngdpunkten läggs på nära samarbete med näringslivet, i kombination med fokus på kontinuitet mellan skolämnen och regional social utveckling.

[Läs mer här →](#)

1. Planera

Det finns flera nivåer av pilotering. Inledningsvis kan en pilot vara väldigt enkel för att upptäcka och ta bort de mest uppenbara problemen. Gradvis kan mer omfattande pilotprojekt göras genom att inkludera en större del av tjänsten och fler användare.

Piloten bör vara grundligt förankrad hos anställda, chefer och avdelningar som senare kommer att driva och förvalta tjänsten. Det kan också vara klokt att utse en person som är ansvarig för att följa upp det övergripande genomförandet.

Det är viktigt att avsätta gott med tid för att definiera:

- **Mål:** Vad är huvudmål och delmål för piloten? Vad vill ni lära er?
- **Omfattning:** Hur stor del av tjänsten kommer att piloteras? Vilka kontaktpunkter, arbetsprocesser och rutiner bör ingå i piloten? Bör omfattningen ökas gradvis?
- **Tid:** Hur länge kommer piloten att pågå?
- **Deltagare:** Vilka användare, anställda och tredje parter ska delta i piloten? Hur ska deltagarna rekryteras?
- **Information:** Vilken information ska ges till deltagarna?
- **Kompetensutveckling:** Kompetenskrav, vilken utbildning krävs innan piloten sätts igång?
- **Felhantering:** Hur ska fel som uppstår under piloten hanteras?

- **Mätning:** Hur kan ni mäta vinster redan under piloten?
- **Observation:** På vilket sätt ska ni observera hur användare och anställda upplever och nyttjar tjänsten?
- **Dokumentation:** Hur ska ni dokumentera fynd på vägen på ett strukturerat sätt?

2. Genomföra

Implementera piloten som planerat och ta till vara på varje möjlighet att förstå hur den nya eller ändrade tjänsten fungerar. Det dyker alltid upp överraskningar! Tid som spenderas på piloten sparar ni sedan in när ni går i drift.

Piloten bör innehålla samtal med, och observationer av, personer som mottar och tillhandahåller tjänsterna. Observera hur de arbetar med tjänsterna, var de fastnar och vad det är som ger glädje. Piloterna kommer visa vad som fungerar och inte fungerar, det är den kunskapen ni ska bygga upp.

Hur upplever användare tjänsten genom kontaktpunkterna? Hur stöder organisationen tjänsten genom arbetsprocesser, roller och ansvar? Dokumentera vad ni lär er på vägen och komplettera gärna med foton och video. Detta ger värdefull insikt för vidareutveckling av lösningen.

3. Evaluera

Efter en pilotering bör ni reflektera över vad ni har lärt er och utvärdera den nya tjänsten. Genom utvärderingen nyttjar ni erfarenheten från testningen för att vidareutveckla tjänsten, förbättra effektiviteter och utarbeta beslutsunderlag för vidare vägval.

Utvärdera tjänsten mot:

Människor

- Upplever de som använder tjänsten att den är bra?
- Upplever personalen att tjänsten känns bra?
- Skapar kontaktpunkterna ett bra möte mellan användarna och vård- och/eller omsorgsgivaren?

Organisation

- Är det ett rimligt flöde i arbetsprocesserna?
- Skapar varje steg i arbetsprocessen värde för mottagarna av tjänsten?
- Är rutiner, roller och ansvar tydligt definierade?

Om ni har använt ny teknik bör detta också utvärderas. Fungerar den som den ska och uppfyller den användarens behov? Är infrastrukturen stabil och säker och talar tekniken bra med andra professionella system?

Dokumentera väl vad ni har lärt er. Följ verktyget för [utvärdering av pilot](#).

Erfarenheten från försöket bör också användas för att utvärdera om tjänsten ger förväntad effekt. Granska mätningarna och utvärderingarna från piloten och utvärdera följande:

- Bidrar den nya tjänsten till att skapa förväntade effekter?
- Har ni upptäckt några nya effekter som bör värderas?
- Bör kostnadsberäkningarna justeras?
- Hur kan positiva effekter bäst följas upp under drift?

Uppdatera [vinstkartläggningen och vinstplanen](#) och förbered beslutsunderlaget för vidare vägval.

4. Besluta

Efter en pilot fortsätter ni till drift, gör ytterligare tester eller stoppar ändringarna. I många fall kan det också vara en bra idé att gå tillbaka till [fas 3](#) för att generera idéer och vidareutveckla tjänsten, baserat på den nya insikten från piloten.

Utarbeta en bra grund för beslutet, som inkluderar färdig design av tjänsten, vinstutvärdering och en kortfattad rekommendation.

I vissa projekt kan det hända att ni upptäcker att ni har gått i fel riktning och måste stoppa satsningen. Det är helt okej. I sådana fall är det viktigt att förstå varför det inte fungerar innan ni avslutar projektet. Om detta händer måste ni gå tillbaka till [fas 2](#) för att tänka om.

Tips

Kom ihåg att resultaten av testningen måste göras kända och förankras på alla nivåer i organisationen.

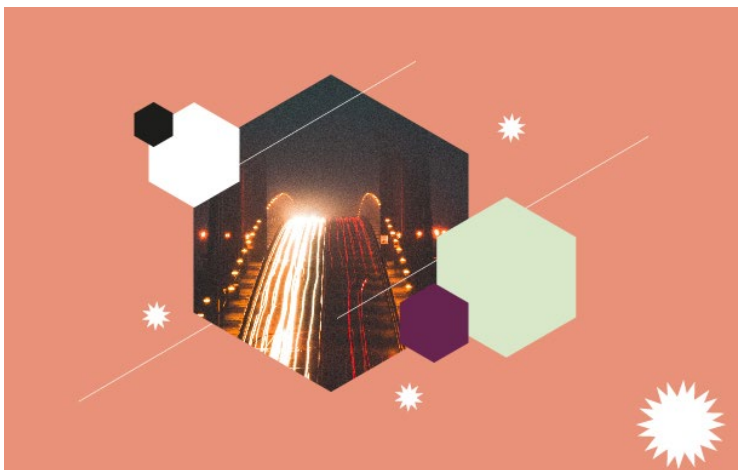


Länkar till relevanta verktyg (i originalversioner på norska)

- [Utvärdering av pilot →](#)
- [Vinstrealisering →](#)
- [Planläggningsverktyg →](#)

5 Fas 5 – Övergång till drift

I denna fas är det viktigt att se till att den nya tjänsten integreras i verksamheten på ett bra sätt. Detta innebär planering och genomförande av implementering och eventuella inköp.



Viktigt för ledare

När anställda är motiverade att delta i förändringar uppnår ni varaktiga förbättringar och realiserar vinster. Ledningen har ett ansvar att skapa engagemang och involvera anställda i övergången till drift.

1. Genomför upphandling

Om tjänsten är beroende av ny teknik, nya produkter eller annan hjälp från externa partners måste vård- och/eller omsorgsgivaren göra en upphandling. Överväg om det också finns ett behov av att få hjälp relaterat till kompetenshöjning och rådgivning.

Börja med att utarbeta en upphandlingsstrategi med genomförandeplan och urvalskriterier. Se till att inköpsavdelningen är involverad och tänk noga över hur upphandling bäst kan utföras för att:

- se till att insikter och identifierade behov återspeglas i upphandlingsdokumenten på ett sätt som leverantörerna förstår.
- säkerställa konkurrens mellan leverantörer.
- ge utrymme för input från leverantörsmarknaden.
- analysera anbudet, en rimlig avvägning mellan pris och kvalitet (billigast är inte alltid bäst!).

För mer vägledning om denna process, se:

- [Difis ämnessidor om upphandling](#) →
- [Nationellt leverantörsutvecklingsprogram](#) →

2. Planera vinster

God planering är nyckeln till en smidig och framgångsrik implementering.

Utveckla en konkret och pragmatisk plan för [vinstrealisering](#) i nära dialog med anställda som kommer tillämpa det nya arbetssättet. Tänk på vem som ska ansvara för att följa upp vinsterna och hur.

Tips

Planeringsarbetet sker inte på "kammaren" utan genomförs i dialog med anställda över hela organisationen. Kom ihåg att motivera med påminnelser om vilket värde den nya tjänsten ska ge för användare och anställdas vardag.

Innovationsexempel

Gran kommun: Barnehage i massivtre

Gran kommun har byggt ett dagis i limträ som bidrar till uppfyllandet av kommunens energi- och klimatplan. Vinstanalysen visar tydliga koldioxidutsläppsminskningar, besparingar på byggtid och betydligt reducerat konstruktionsbuler vid val av klimatvänliga material.

[Läs mer här →](#)

3. Förankra vid övergång till drift

Anställda behöver inte bara förstå vad de ska göra. De måste också förstå varför, vad som händer innan deras arbete börjar och vad som händer efteråt. Nya arbetsprocesser, rutiner, roller och ansvar måste därför dokumenteras på ett strukturerat, enkelt och förståeligt sätt. På detta sätt förstår varje anställd att han/hon är en viktig byggsten i den nya helhetstjänsten.

När planer för implementering av nya lösningar kommuniceras är det vanligt att anställda blir bekymrade över vad förändringen innebär för deras arbetssituation. Hur påverkar detta mig? Förlorar jag mitt jobb? Det är viktigt att se till att anställda känner att deras behov tillgodoses. Anställda bör ständigt påminnas om varför en förändring görs och vad det betyder för individen.

4. Implementera den nya lösningen

Implementera den nya lösningen enligt plan. Förbered anställda att arbeta med ny praxis genom att ge bra utbildning.

Ofta är det också nödvändigt att förbereda användare på att få den nya tjänsten. Informera dem väl, kontrollera förväntningarna på den nya tjänsten och genomför användarutbildning vid behov.

Vid större ändringar bör implementeringen ske gradvis för att kunna dra lärdomar längs vägen och reducera risk. Börja med ett geografiskt område eller en avdelning, och när stabilitet och verksamhet uppnås kan tjänsten skalas upp.

5. Övergå till drift

Det är dags att avveckla projektet och låta linjen ta över ansvaret för den nya lösningen och vinstförverkligandet. Under överlämnandet bör ni dela in lärandepunkter från projektet och underlätta uppföljningen av den nya tjänsten.

Utvärdera och sammanfatta resultaten

Värdera huruvida projektet har uppnått sin ursprungliga målsättning, vad som har gått bra och vad som är viktiga förbättringspunkter. Använd fakta om projektresultat och prata med personer som har varit involverade i projektet. Dokumentera utvärderingen i en slutrapport. Se [projektvägvisaren](#) för råd om vad en sådan rapport ska innehålla.

Planera uppföljning under drift

Definiera hur mätningen av vinster ska ske i drift. Följ verktyget [vinstrealisering](#). Definiera också hur ni kan upptäcka fel i tjänsten, följa upp leverantörer och vidta korrigerande åtgärder. Börja gärna träna på att följa upp i driftsmöten medan projektet fortfarande pågår.

Övergång till drift

Överför projektet till drift i ett möte där slutrapporten, vinstrealiseringsplanen och [ROS-analysen](#) granskas. Förbered så att linjen lär sig av de viktigaste projekterfarenheterna. Förankra linjens ansvar för vidare arbete med vinstrealisering på alla nivåer.

Tips

Det är viktigt att diskutera gemensamt om organisationen är redo att avsluta projektet och låta linjen ta över ansvaret. Om utmaningarna är för stora är det bra att ta ett steg tillbaka.



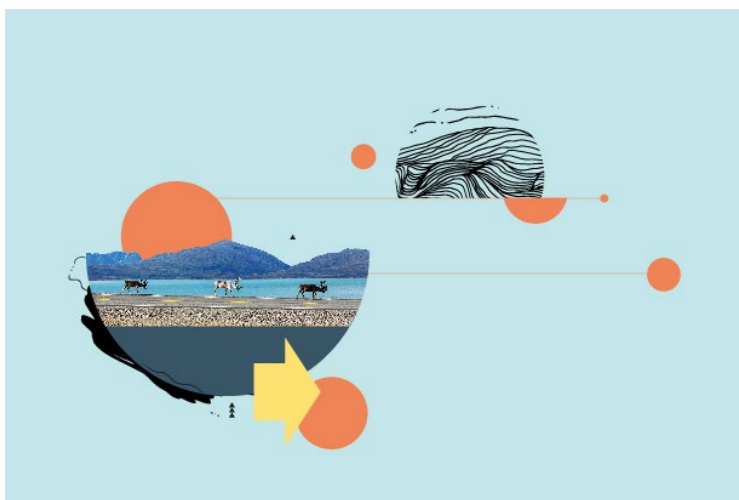
Länkar till relevanta verktyg (i originalversioner på norska)

- [ROS-analys](#) →
- [Vinstrealisering](#) →
- [Planläggningsverktyg](#) →

6

Fas 6 – Ny praxis

I ny praxis är det viktigt att se till att ni uppnår de önskade effekterna för användare, anhöriga och vård- och/eller omsorgsgivaren. Vinstförverkligandet tar ofta lång tid och kräver kontinuerliga åtgärder och uppföljning. Synliga framsteg driver motivationen.



Tips

Innovationsarbetet avslutas inte alltid med ny praxis. Använd gärna lärdomar från detta arbete för att etablera en kultur för att samla in goda idéer, göra ständiga förbättringar och starta nya innovationsprojekt.

1. Driv tjänsten

Tjänsten drivs genom att följa dokumenterade arbetsprocesser. Vård- och/eller omsorgsgivaren är ägare och ansvarig för driften av helhetstjänsten från A till Ö och måste därför säkerställa goda övergångar på alla servicenivåer. Vård- och/eller omsorgsgivaren måste se till att leverantörer levererar enligt överenskommelse och att eventuella problem tas tag i.

Genomför rutinemässigt underhåll av dokumentation av tjänsten, så att det är lätt att hålla reda på eventuella förändringar.

2. Mät och följ upp vinster

Resultaten mäts genom statistik och siffror, samt konversationer med de som tar del av tjänsten för att följa upp om ni verkligen uppnår de effekter ni vill ha.

Följ upp resultatindikatorerna i [vinstuppföljningen](#) i veckovisa eller månatliga driftsmöten så att anställda kan se de goda resultaten och motiveras att fortsätta sina ansträngningar.

Dela gärna resultaten med eventuella leverantörer i regelbundna statusmöten och kom ihåg att mäta och dokumentera leverantörernas förmåga att leverera.

Ibland går inte allt som planerat, men det är okej. Det viktigaste är att ni reflekterar och lär er på vägen och följer upp avvikelser i vinster med korrigerande åtgärder.

Tips

Välj ut några resultatindikatorer som är möjliga att följa upp, men välj inte för många eller för komplexa målnummer.

Innovationsexempel

Asker kommun: Velferdsfab

Asker Velferdsfab tillhandahåller ett samordnat tjänsteerbjudande där relevanta kommunala tjänster och externa samarbetspartners investerar i den enskilda familjen i syfte att förbättra livsvillkoren och livskvaliteten. Asker vann Innovationspriset 2017.

[Läs mer här →](#)

3. Förbättra och förnya

När ändringarna har genomförts bör ni jobba vidare med både kontinuerlig förbättring och tjänsteinnovation.

Efter implementering av en ny tjänst är det klokt att upprätta en lättillgänglig kommunikationskanal för att samla input och idéer från både användare och anställda. Att stimulera till en innovationskultur och sätta förbättringsarbete i system gör er organisation mer beredd att möta framtiden.

Det är klokt att skilja mellan kontinuerliga förbättringar som kräver mindre ansträngning direkt i drift och idéer som kräver större innovationsprojekt. När en idé kräver en mer omfattande förändringsprocess startas en ny innovationscykel. Då är det viktigt att spendera ordentligt med tid på att identifiera verkliga användarbehov, oavsett hur lovande idén är.

Tips

Genomförda tjänsteinnovationsprocesser kan kompletteras med LEAN-tänkande eller andra metoder för kontinuerligt förbättringsarbete.



Länkar till relevanta verktyg (i originalversioner på norska)

- [Vinstrealisering →](#)

Prioprojektet *Vård och omsorg på distans* har identifierat det norska verktyget *Veikart for tjenesteinovasjon* som det mest genomarbetade och framgångsrika verktyget i de nordiska länderna för implementering av tjänster för vård och omsorg på distans.

Veikart for tjenesteinovasjon är utvecklat av KS i samarbete med Helsedirektoratet och ett antal pilotkommuner i Norge år 2015. Detta dokument presenterar en ny vidareutvecklad och uppdaterad version av KS med ett flertal kommuner i Norge. Metodiken är allmän och kan användas i alla kommunala sektorer. Dokumentet innehåller den svenska översättningen av de sex faser som verktyget består av. Översättningen av verktyget är gjord inom projektet *Vård och omsorg på distans* (VOPD).