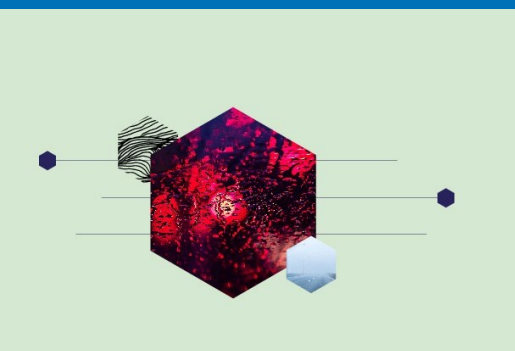
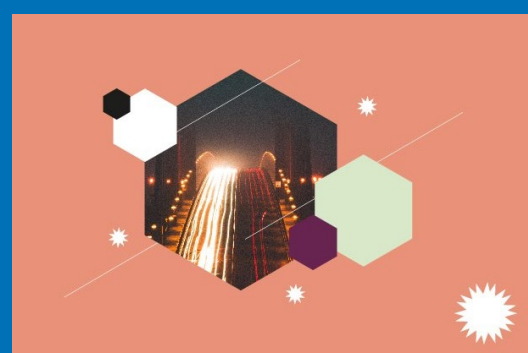
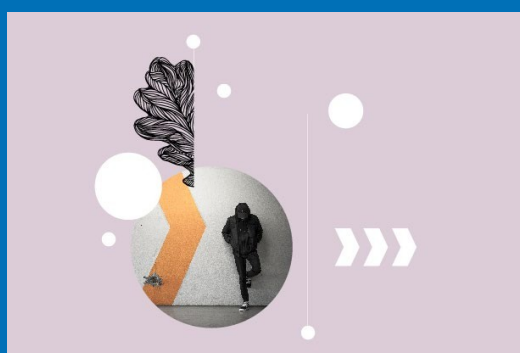


# Guidelines til serviceinnovation

En oversættelse af *Veikart for tjenesteinnovasjon*, et værktøj, der blandt andet bruges inden for Nationalt velfærdsteknologiprogram (NO)



*Veikart for tjenesteinnovasjon* er udviklet af KS

---

# Guidelines til implementering af distanceløsninger

*Guidelines til serviceinnovation* blev oprindeligt udviklet af KS i samarbejde med Sundhedsdirektoratet og en række pilotkommuner i Norge. Den oprindelige version blev lanceret i 2015 inden for det nationale velfærdsteknologiprogram. I dette dokument præsenteres en ny version, som er blevet videreudviklet og opdateret af KS sammen med flere kommuner i Norge. Metodikken er generel og kan bruges i alle kommunale sektorer.

Den første version af *Guidelines til serviceinnovation* blev udviklet indenfor rammerne af Det Nationale Velfærdsteknologiprogram. De kommuner, der har deltaget i programmet siden 2013 har udviklet viden, strategier og værktøjer, der gør det muligt for alle kommuner at iværksætte nødvendige ændrings-processer. En af disse strategier med tilhørende værktøjer er *Guidelines til serviceinnovation*.

Projektet "[\*Vård och omsorg på distans\*](#)" (VOPD) har identificeret det norske værktøj *Guidelines til serviceinnovation* som det mest omfattende og succesrige værktøj i de nordiske lande til implementering af distancepleje og plejetjenester. I januar 2020 besluttede VOPD's styringskomité at oversætte væsentlige dele af værktøjet fra norsk til svensk og engelsk.

Dette dokument indeholder en dansk oversættelse af værktøjets seks faser. Individuelle delværktøjer indenfor faserne i form af powerpoints, excel-skabeloner osv. er ikke oversat, men tilgængelige via links i dette dokument.

*Veikart for tjenesteinnovation* er oversat til dansk med overskriften *Guidelines til serviceinnovation*.

Læseren skal være opmærksom på, at den primære målgruppe for disse guidelines er norske aktiviteter i den offentlige sundhedssektor. VOPD's vurdering er, at store dele af denne strategi gælder for sundhedsudbydere og plejepersonale i alle nordiske lande.

Teksten er derfor delvist omarbejdet til at omfatte målgrupperne sundheds- og omsorgspersonalet, der i Danmark har et regionalt eller kommunalt ansvar.

## Nationalt velfærdsteknologiprogram

The Programmet er et samarbejde mellem KS (kommunernes sektororganisation), Direktoratet for e-sundhed og sundhedsdirektoratet. Det nationale velfærdsteknologiprogram er organiseret i tre delprojekter:

1. Projektserviceudvikling og -test
2. Projektintroduktion og formidling
3. Arkitektur- og infrastrukturprojekter

KS har en central rolle i projektets introduktion og spredning. I alt inkluderer programmet 36 samarbejdsprojekter og 270 kommuner. Disse kommuner modtager støtte gennem velfærdsteknologiprogrammet til at drive nødvendige forandringsprocesser, få hjælp med indkøbsprocesser og implementere serviceydelser eksternt.

[Læs mere her →](#)



# Guidelines til serviceinnovation

*Guidelines til serviceinnovation* er et struktureret værktøj med specifikke handlingsplaner og skabeloner, der skal understøtte processen. Denne oversættelse er rettet mod dig, der vil skabe velfærdsteknologitjenester til borgerne regionalt eller lokalt.



**Fase 1 – Forankring**

Formålet med fasen er at definere plejepersonalets udfordringer og sørge for, at alle i organisationen har en fælles forståelse af organisationens problemer såvel som dens mål. For at få succes i arbejdet med serviceinnovation kræves der en grundig forberedelse, god planlægning og en bred forankring.

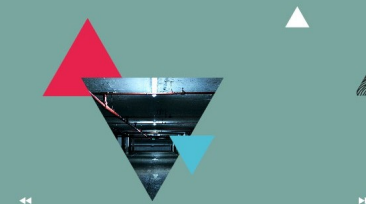
→



**Fase 2 - Indsigt**

Gode serviceydelser er baseret på god indsigt i faktiske behov. Gennemfør et grundigt forarbejde med at afdække reelle behov og årsager til problemerne, inden løsningen vælges. Dette reducerer risikoen for at udvikle de forkerte løsninger.

→



**Fase 3 – Udvikling af services**

I denne fase omdannes indsigten til ideer, som igen videreudvikles til servicetilbud, der er klar til afprøvning. Det er vigtigt at involvere både brugere og ansatte igennem hele processen for at sikre forankringen og den rigtige løsning.

→



**Fase 4 – Pilottest**

Pilottest betyder, at løsningen eller serviceydelsen testes i begrænset omfang over tid for at sikre, at alt fungerer korrekt. Formålet er at opdage fejl og mangler, identificere uforudsete problemer og dermed mindske risici.

→



**Fase 5 – Overgang til drift**

I denne fase er det vigtigt at sikre, at integrationen af det nye servicetilbud i virksomheden sker på en god måde. Dette betyder grundig planlægning og gennemførelse af implementeringen samt eventuelle indkøb.

→



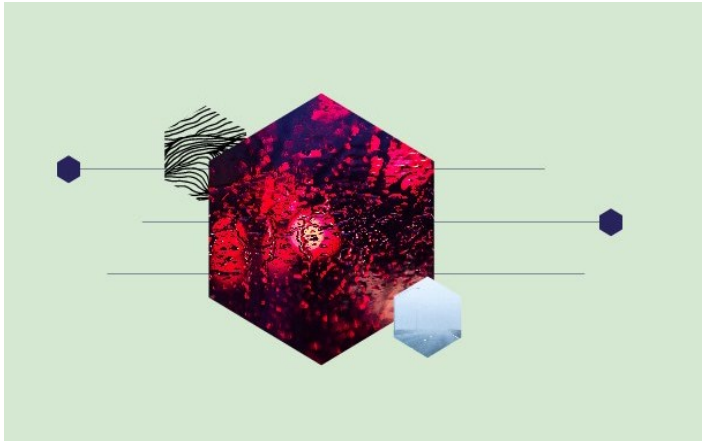
**Fase 6 – Ny praksis**

I ny praksis er det vigtigt at sikre, at I opnår de ønskede effekter hos brugere, pårørende og pleje- og omsorgspersonale. Gevinstrealiseringen tager ofte lang tid og kræver kontinuerlig handling og opfølgning. Synlige fremskridt fremmer motivationen.

→

# 1 Fase 1 – Forankring

Formålet med fasen er at definere plejepersonalets udfordringer og sørge for, at alle i organisationen har en fælles forståelse af organisationens problemer såvel som dens mål. For at få succes i arbejdet med serviceinnovation kræves der en grundig forberedelse, god planlægning og en bred forankring.



## Tip

Forankring sker ikke kun ved at udsende information. Det er vigtigt at have fysiske møder med interesserede parter på alle niveauer, etablere en god dialog fra starten af arbejdet og være aktiv med at forankre hele vejen igennem ændringsprocessen.

## 1. Definition af problemer og fastsættelse af mål

Det første trin i processen er at beskrive lokale eller regionale udfordringer gennem problemafgrænsning samt beskrive formålet med at indføre services indenfor velfærdsteknologi. Sørg for at disse er i overensstemmelse med lokale og regionale strategier og handlingsplaner.

[Der skal udarbejdes en præsentation](#), der opsummerer problemdefinition og mål, som kan bruges til at engagere og forankre projektet blandt ledere og ansatte. Brug billeder og citater fra brugere og ansatte samt tal og statistik for at gøre præsentationen visuel og inspirerende.

## 2. Udforsk fordelene

Vurder tidligt i processen, hvor i serviceydelsen man finder det største potentiale for effektivitet og positive effekter på kort og lang sigt.

Gevinsterne er de værdier og positive effekter, der opnås ved at implementere nye løsninger i drift. Disse kan måles ved:

1. Omkostningsbesparelser
2. Sparet tid
3. Forøget kvalitet

### Innovationseksempel

#### Træna Kommune: Tenk Træna

Træna Kommune skaber samarbejde mellem erhvervslivet og beboerne gennem innovative projekter der er baseret på lokal viden og hjælper med at tiltrække borgere til Træna. Gennem "Tenk Træna" vandt de innovationsprisen 2018.

[Læs mere her](#) →

Lær [gevinstrealiseringsværktøjet](#) at kende.

Grundlaget for værktøjet skal opdateres og være aktuelt under hele processen med kortlægning, planlægning, opfølgning og realisering af gevinsten.

### 3. Sæt det rigtige team

Etabler et tværfagligt team, der understøtter innovation og sikrer kvalitet og fremskridt. Medtag deltagere fra relevante enheder i organisationen og skab en mødestruktur, der bidrager til godt samarbejde. Find entusiaster, som kan støtte og komplementere hinanden og skabe en fælles forståelse af, hvad pleje- og/eller omsorgspersonalet ønsker at opnå.

### 4. Identificer interessenter og planlæg forankring

Identificer hvem der er berørt af det igangværende arbejde. Afsæt tid til at overveje alle grupper af interessenter blandt brugere, pårørende, ansatte og andre. Beskriv hvordan de forskellige parter påvirkes, hvilken holdning I tror, de har til arbejdet og indførelsen af en ny serviceydelse, og hvordan de skal involveres.

I større projekter kan det være en god ide at oprette en rådgivende gruppe af interessenter for at sikre det nødvendige engagement og ejerskab.

Brug [forankringsværktøjet](#) i dette arbejde, og hold det opdateret i alle faser.

### 5. Kortlæg relevante projekter

Investigate Undersøg om andre pleje- eller omsorgsudøvere, myndigheder eller private aktører arbejder med de samme problemer, som I skal til at løse. Tænk på hvordan I kan bygge videre på, hvad andre gør og koordinere planerne med de andre projekter, hvor dette er hensigtsmæssigt.



Links til relevante værktøj (i originalversioner på norsk)

- [Projektpræsentation](#) →
- [Gevinstrealisering](#) →
- [Forankringsmetoder](#) →
- [Planlægningsværktøj](#) →

## 2 Fase 2 – Indsigt

Gode serviceydelser er baseret på god indsigt i faktiske behov. Gennemfør et grundigt forarbejde med at afdække reelle behov og årsager til problemerne, inden løsningen vælges. Dette reducerer risikoen for at udvikle de forkerte løsninger.



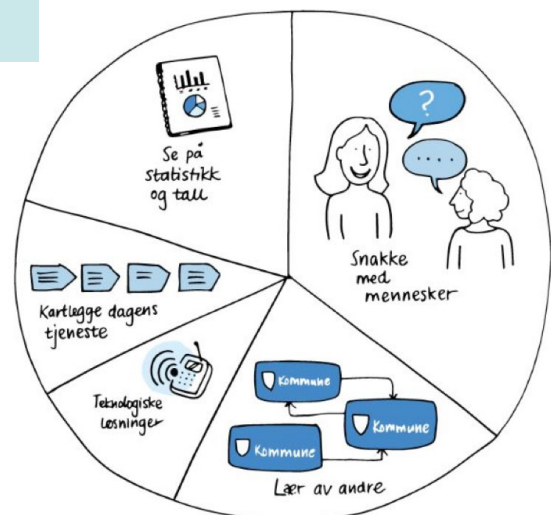
### Tip

Indsamling af viden skal udføres gennem hele projektet. Der vil altid være nye ting, som I har brug for at lære mere om, så vær nysgerrig.

### 1. Kortlæg nuværende serviceydelse

Uanset om I vil forbedre en eksisterende serviceydelse eller oprette en helt ny, skal I starte med at kortlægge, hvordan de pågældende serviceydelser udføres i dag. Saml de ansatte, der er involveret i serviceydelsen til et arbejds møde, hvor målet er at fremhæve konteksten og svaghederne i den nuværende serviceydelse. Benyt værktøjet [dagens tjænsteresa](#) til vejledning i dette arbejde.

Når de relevante serviceydelser er kortlagt, vil I være i stand til at definere, hvilke områder I er usikre på, og hvad I har brug for at lære mere om.



Figuren viser forskellige måder at opnå indsigt og den foreslåede vægtning af dem.

### Innovationseksempel

#### Sarpsborg Kommune: Serviceevaluering

Sarpsborg involverer beboerne i en åben dialog om kommunens fremtidige services. Borgere kan kommentere, evaluere og karakterisere kommunale services.

[Læs mere her →](#)

## 2. Gennemfør interviews

Tal med dem, der er berørt af serviceydelsen for at identificere og forstå de faktiske behov. Brug meget tid på at undersøge brugernes livssituationer og de ansattes arbejdsliv.

Gennem observation og interviews med de ansatte og dem, der bruger serviceydelsen, får I indsigt i, hvordan de oplever den nuværende serviceydelse, og hvad de har af behov, ønsker og forventninger til en ny løsning. Læs mere om, hvordan I får denne indsigt i værktøjet [interviews og observation](#).

## 3. Lær af andre

En god vidensdeling- og læringskultur betyder meget. Ved at genbruge og tilpasse andre pleje- og omsorgspersonaleløsninger kan I spare udviklingsomkostninger og undgå at gentage de fejl, andre har begået. Brug derfor tid på at studere, hvordan andre pleje- og omsorgspersonaler har løst lignende udfordringer. Besøg gerne [KomINN](#) for at lære om innovationsprojekter i andre kommuner og se om I kan bygge videre på deres oplevelser.

## 4. Se på statistikker og tal

Indsaml konkrete statistikker, tal og andre fakta relateret til de serviceydelser, I kortlægger. Suppler generelle offentlige statistikker med detaljerede tal fra lokale og regionale systemer, undersøgelser og andre kilder. Målet er at nuancere det problem, I har valgt at arbejde med og finde konkrete områder til forbedring. Følg værktøjet [statistik og tal](#) for vejledning til dette arbejde.

### Tip

Husk at forankre arbejdet under hele fasen på alle niveauer i organisationen.

Kombiner forskellige typer indsigt. Resultater fra dybdeinterviews kan styrkes med fakta. Tallene kan underbygges med personlige historier fra dybdeinterviewene.

## 5. Udforsk teknologi

For at udvikle en ny serviceydelse, der involverer anvendelse af teknologi, er det vigtigt at forstå mulighederne og begrænsningerne for forskellige tekniske løsninger. Identificer hvilke løsninger, der har mest potentiale til at imødekomme behovene. Byg videre på erfaringerne fra andre pleje- og omsorgspersonaler og start dialogen med potentielle leverandører tidligt. Husk at involvere din egen IT-afdeling.

### Tip

Vær forsigtig med at vælge teknologi for tidligt. Brug tid på at forstå menneskelige behov inden der vælges teknologi.

I nogle tilfælde er den ideelle tekniske løsning ikke tilgængelig. Så kan en mulighed være at arbejde med en eller flere leverandører og andre pleje- og omsorgspersonaler i udviklingen af nye tekniske løsninger. Disse typer projekter er meget krævende, men nogle gange nødvendige for at skabe nye løsninger, hvor teknologi understøtter og bidrager til innovation inden for servicetilbuddet.

## 6. Analyser og opsummer

Den indsigt, I har opnået, bør indarbejdes i systemarbejdet og sammenfattes i et omfattende beslutningsgrundlag, så det kan skabe rammer og retningslinjer for det videre arbejde.

Lav et simpelt resume med en kollega umiddelbart efter, at I har afsluttet indsigtsarbejdet. Derefter kan det være klogt at analysere resultaterne på et arbejds møde med hele teamet, hvor behov, problemer, muligheder og "huller" i nuværende servicetilbud er identificeret.

Analyser yderligere forhold mellem ressourcebrug, organisation, kultur og resultater i det nuværende servicetilbud. Se [analyseværktøjet](#) for mere vejledning om dette arbejde.

Foretag nye vurderinger af, hvor potentialet af gevinster kan være størst og opdater [gevinstrealiserings-værktøjet](#).

Sammenfat gerne resultaterne i en præsentation, der kan videreføres til forankringsmøder og idéskabende workshops i næste fase.

### Tip

Referer tilbage til formålet med hele projektet for at sikre, at I holder en stabil kurs og opfylder ønskerne.



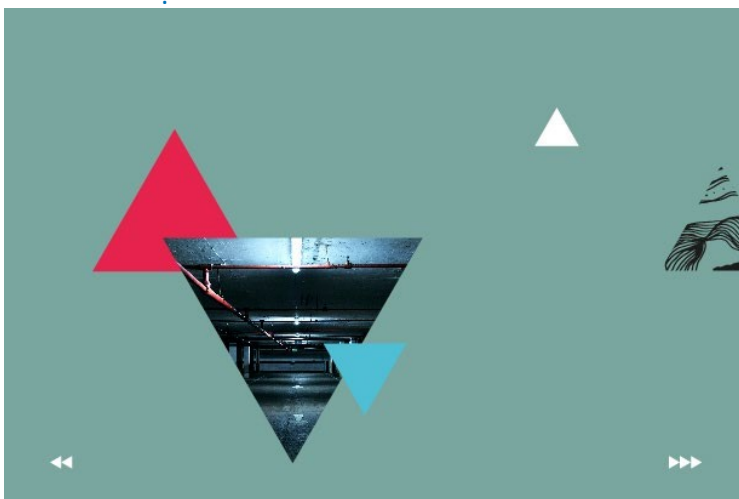
### Links til relevante værktøj (i originalversioner på norsk)

- [Dagens tjenestereise →](#)
- [Interview og observation →](#)
- [Statistik og tal →](#)
- [Analysemetoder →](#)
- [Gevinstrealisering →](#)
- [Planlægningsværktøj →](#)



## 3 Fase 3 – Serviceudvikling

I denne fase omdannes indsigten til ideer, som igen videreudvikles til servicetilbud, der er klar til afprøvning. Det er vigtigt at involvere både brugere og ansatte igennem hele processen for at sikre forankringen og den rigtige løsning.



### Tip

Små forbedringer i hverdagen, såsom bedre skiltning i lokaler, kan potentielt implementeres og tages i brug relativt hurtigt. .

Mere komplekse idéer må yderligere gennemarbejdes, så roller og arbejdsprocesser defineres.

### 1. Idéskabelse

Idéskabelse handler om at løse problemer og tænke nyt. Dette gøres i fællesskab for at forankre og identificere de ansvarlige og give ejerskab til mulige løsninger. Inviter forskellige aktører til en workshop med [brainstorming og problemløsning](#). Formålet er at arbejde systematisk med den viden, I har opnået gennem indsigtsarbejdet i den forrige fase. Nye ideer til løsninger vurderes og prioriteres baseret på gennemførlighed og forventet gevinst.

Brug de valgte ideer som udgangspunkt og beskriv begivenhedsforløbet i en eller flere visuelle løsninger, der illustrerer den nye serviceproces.

### 2. Test løsningsforslag

For at identificere de mest lovende forslag fra idéskabelsen, er det vigtigt at teste dem så hurtigt som muligt hos ansatte og brugere af serviceydelsen. I første omgang kan dette gøres ved at teste enkelte [løsningsforslag](#).

Indbyd både brugere, pårørende og ansatte lokalt og regionalt til feedback på forslagene. Brug indsamlet feedback til at forbedre de bedste løsninger og kasser de forslag, I ikke ønsker at gå videre med.

Der bør også foretages en vurdering af omkostninger og eventuelle [gevinster](#).

### Innovationseksempel

#### Horten Kommune: HOPP

Sundhedsfremme (HOPP = Sundhedsfremmende opdragelse) i Horten Kommune er et tværfagligt kommunalt samarbejde, der sigter mod at skabe en sund livsstil for børn og unge ved at give bedre læringsbetingelser, øget trivsel og forebyggelse af livsstilssygdomme og inaktivitet.

[Læs mere her →](#)

### 3. Definer rutiner og ansvar

De nye arbejdsprocesser skal udarbejdes i samarbejde med de ansatte, der leverer serviceydelsen. Inviter ansatte, der arbejder med de forskellige serviceydelser til en workshop, hvor I udarbejder [missionen](#) med tilhørende arbejdsprocesser.

Først skal I definere de trin, som brugerne gennemgår. Identificer derefter arbejdsprocesserne for involverede aktører lokalt og regionalt. Identificer, hvem der er hovedansvarlig, hvem der er udbyder, hvem der skal konsulteres i tilfælde af, at serviceyderen undrer sig over noget, og hvem der skal informeres under arbejdet. Dette kaldes HUKI eller [rolle- og ansvarsmatrix](#).

Når I har udviklet arbejdsprocesser og defineret roller og ansvar, kan I beskrive de nye arbejdsrutiner. Udvælg de rutiner, der er lette at forstå, gerne ved hjælp af tegninger og billeder. I bør også udvikle skabeloner og andre værktøjer til det daglige arbejde.

### 4. Kortlæg gevinst

Gevinst opnås, når folk udfører serviceydelser og arbejdsprocesser på nye måder. For at realisere gevinsten skal ansatte i organisationen ledes gennem en forandringsproces. Undervejs vil de ansatte opbygge nye færdigheder, udvikle nye holdninger og ændre adfærd for at realisere deres gevinst.

Efter at have afsluttet en ny [forandringsproces](#) er det tid til at kortlægge gevinsten, så I kan koble de ændringer, der skal ske med de forventede resultater. Udfør en undersøgelse [med værktøjet til gevinstrealisering](#), hvor I vurderer alle typer af gevinster, sammenholder dem med omkostningerne og identificerer betingelserne for at realisere gevinsterne. Opret en plan for indtjening af gevinst, der definerer, hvordan det skal måles og følges op, og hvem der er ansvarlig for det.

#### Tip

Det kan være klogt at arbejde sammen med system- og økonomichefen for at få hjælp til at få tal til gevinst- og omkostningsberegninger samt at få input til gode resultatindikatorer.

### 5. Udfvikling af kontaktpunkter

Et kontaktpunkt er mødet mellem pleje- og omsorgspersonalet og dem, der bruger serviceydelsen. Forestil dig [løsningsforslaget](#) og [forandringsprocessen](#) og identificer, hvilke nye kontaktpunkter, der er inkluderet i den nye serviceydelse. Disse kan være digitale (f.eks. elektronisk ansøgning og mobilapplikation), fysiske (f.eks. brochurer og ansøgningsformularer) eller interpersonelle (møder og telefonopkald). Hvis den serviceydelse, I skal oprette eller ændre, ikke indeholder nye eller ændrede kontaktpunkter, kan I gå videre til næste trin.

Ved udvikling af kontaktpunkter er det vigtigt at visualisere forslagene og teste dem sammen med brugere og ansatte. Opret et udkast til ansøgningskema eller informationsbrochure. Medtag produkter og teknologi, som skal anvendes, og visualiser fremtidens digitale løsninger. Servicebeskrivelsen kan til at begynde med holdes enkel og blive mere avanceret senere.

## 6. Udvikling eller valg af teknologi

Mange nye serviceydelser vil indeholde nye digitale kontaktpunkter, og ofte er pleje- og omsorgspersonalet nødt til at købe eller udvikle nye tekniske løsninger. Her skal it-afdelingen være involveret for at sikre en professionel vurdering så tidligt som muligt.

Hvis nye digitale kontaktpunkter er meget centrale, skal teknologien købes eller udvikles for at gennemføre en pilottest. Det betyder etablering af et partnerskab med en leverandør.

Efterspørgslen og behovet for teknologi kommer fra flere forskellige områder, der er vigtige at tage hensyn til:

- **Brugerbehov:** Opfylder teknologien brugernes og de ansattes behov? Understøtter teknologien den ønskede serviceproces og arbejdsproces? Er det nemt at bruge?
- **Integrationer:** Er der et krav til teknologi for at udveksle information med andre lokale og / eller regionale systemer?
- **Skalerbarhed:** Kan teknologien let skaleres op til flere brugere?
- **Informationssikkerhed:** Opfylder teknologien lovbestemte krav til informationssikkerhed og integritet?
- **Omkostninger:** Er det muligt at implementere teknologien inden for omkostningsrammen?

Se Difis emnesider om [offentlige indkøb](#) →

Se KommITs [værktøjskasse til fælles kommunal IT-arkitektur](#) →

### Innovationseksempel

#### Bergen Kommune: Digifrid

Bergen Kommune har udviklet Norges første kommunale robot, Digifrid, til at håndtere sager og andre opgaver på egen hånd. Brug af nye tekniske løsninger, såsom Digifrid, frigør arbejdskraft og gør det muligt for kommunen at benytte medarbejderne til opgaver, som teknologien ikke kan løse.

[Læs mere her](#) →



### Links til relevante værktøj (i originalversioner på norsk)

- [Generering af ideer](#) →
- [Løsningsforslag](#) →
- [Ny tjenesterejse](#) →
- [Rolle- og ansvarsmatrix](#) →
- [Gevinstrealisering](#) →
- [Planlægningsværktøj](#) →

## 4 Fase 4 – Pilottest

Pilottest betyder, at løsningen eller serviceydelsen testes i begrænset omfang over tid for at sikre, at alt fungerer korrekt. Formålet er at opdage fejl og mangler, identificere uforudsete problemer og dermed mindske risici.



### Innovationseksempel

#### Fjell Komune: Samarbejde mellem skole og erhvervsliv

Fjell Kommune opfordrer til samarbejde mellem skole og erhvervsliv for at øge viden og digital kompetence blandt studerende. Vægten ligger på et tæt samarbejde med erhvervslivet kombineret med fokus på kontinuitet mellem skolefag og regional social udvikling

[Læs mere her →](#)

### 1. Plan

Der er flere niveauer af pilottests. I første omgang kan en test være en meget let måde at opdage og fjerne de mest åbenlyse problemer. Efterhånden kan mere omfattende pilotprojekter udføres ved at inkludere en større del af serviceydelsen og flere brugere.

Pilottesten skal være grundigt forankret med de ansatte, ledere og afdelinger, som senere vil drive og forvalte serviceydelsen. Det kan også være klogt at udpege en person, der er ansvarlig for at følge op på den overordnede implementering.

Det er vigtigt at afsætte rigelig tid til at definere:

- **Mål:** Hvad er de vigtigste mål og delmål for pilottesten? Hvad vil I opnå?
- **Omfang:** Hvor meget af serviceydelsen vil blive testet? Hvilke kontaktpunkter, arbejdsprocesser og rutiner skal inkluderes i testen? Bør omfanget gradvist øges?
- **Tid:** Hvor længe vil pilottesten vare?
- **Deltagere:** Hvilke brugere, ansatte og tredjeparter skal deltage i pilottesten? Hvordan skal deltagerne rekrutteres?
- **Information:** Hvilke oplysninger skal gives til deltagerne?
- **Kompetenceudvikling:** Kompetencekrav. Hvilken træning kræves, før pilottesten påbegyndes?
- **Feilhåndtering:** Hvordan skal fejl, der opstår under pilottesten, håndteres?

- **Måling:** Hvordan kan I måle gevinster allerede under pilottesten?
- **Observation:** På hvilken måde skal I observere, hvordan brugere og ansatte oplever og bruger serviceydelsen?
- **Dokumentation:** Hvordan skal I dokumentere fund undervejs på en struktureret måde?

## 2. Gennemførelse

Igangsæt pilottesten som planlagt og benyt enhver lejlighed til at sætte jer ind i, hvordan den nye eller ændrede serviceydelse fungerer. Der vil altid være overraskelser! Tiden, der bruges på pilottesten, vinder I tilbage, når I går i drift.

Pilottesten skal omfatte samtaler med og observationer af de personer, der modtager og leverer de pågældende serviceydelser. Læg mærke til, hvordan de arbejder med serviceydelsen, hvor de sidder fast og hvad det er, der bringer glæde. Pilottesten viser, hvad der fungerer og ikke fungerer, og det er den viden, I skal bygge videre på. Hvordan oplever brugerne serviceydelsen gennem kontaktpunkterne?

Hvordan understøtter organisationen serviceydelsen gennem arbejdsprocesser, roller og ansvar? Dokumenter, hvad I lærer undervejs, og suppler eventuelt med fotos og videoer. Dette giver værdifuld indsigt for videreudvikling af løsningen.

## 3. Evaluer

Efter en pilottest skal I reflektere over, hvad I har lært og evaluere den nye serviceydelse. Gennem evalueringen bruger I erfaringerne fra testen til at videreudvikle serviceydelsen, forbedre effekt/gevinster og udarbejde beslutningsgrundlaget for yderligere tiltag.

Evaluering af serviceydelsen:

### Mennesker

- Oplever brugeren af serviceydelsen, at den er god?
- Oplever de ansatte, at serviceydelsen er god?
- Skaber kontaktpunkterne et godt møde mellem brugerne og plejepersonalet?

### Organisationen

- Er der et rimeligt flow i arbejdsprocesserne?
- Skaber hvert trin i arbejdsprocessen værdi for modtagerne af serviceydelsen?
- Er rutiner, roller og ansvar klart defineret?

Hvis I har brugt ny teknologi, skal dette også evalueres. Fungerer den korrekt og imødekommer den brugernes behov? Er infrastrukturen stabil og sikker, og taler teknologien godt med andre professionelle systemer?

Dokumenter omhyggeligt, hvad I har lært. Følg [pilotevalueringstværværktøjet](#).

Erfaringerne fra forsøget bør også bruges til at vurdere, om serviceydelsen leverer den forventede virkning.

Gennemgå målinger og evalueringer fra pilottesten og evaluer følgende:

- Bidrager den nye serviceydelse til at skabe den forventede effekt?
- Har I opdaget nye effekter, der bør evalueres?
- Bør omkostningsestimaterne justeres?
- Hvordan kan positive effekter bedst overvåges under drift?

Opdater [gevinstkortlægningen og gevinstplanen](#), og forbered beslutningsgrundlaget til yderligere tiltag.

## 4. Beslut

Efter en pilottest fortsætter I enten til drift, laver yderligere tests eller stopper ændringerne. I mange tilfælde kan det også være en god ide at gå tilbage til Fase 3 for at generere ideer og videreudvikle serviceydelsen, baseret på pilottestens nye indsigt.

Udarbejd et solidt grundlag for beslutningen, der inkluderer komplet design af serviceydelsen, gevinstrealiseringen og en kortfattet anbefaling.

I nogle projekter kan I opleve, at I er gået i den forkerte retning og skal stoppe det igangsatte. Det er helt okay. I sådanne tilfælde er det vigtigt at forstå, hvorfor det ikke fungerer, før I afslutter projektet. Hvis dette sker, skal I gå tilbage til [fase 2](#) for at genoverveje.

### Tip

Husk, at resultaterne af tests skal bekendtgøres og forankres på alle niveauer i organisationen.

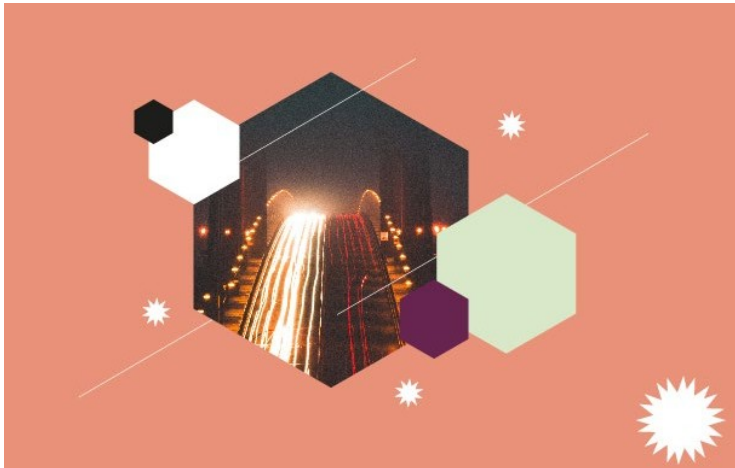


Links til relevante værktøj (i originalversioner på norsk)

- [Evaluering af pilot](#) →
- [Gevinstrealisering](#) →
- [Planlægningsværktøj](#) →

## 5 Fase 5 – Overgang til drift

I denne fase er det vigtigt at sikre, at integrationen af den nye serviceydelse i virksomheden sker på en god måde. Dette betyder grundig planlægning og gennemførelse af implementeringen samt eventuelle indkøb.



### Vigtigt for ledere

Når ansatte er motiverede til at deltage i forandring, opnår I varige forbedringer og gevinst. Ledelsen har et ansvar for at skabe engagement og involvere alle ansatte i overgangen til driften.

### 1. Tilbudsgivning

Hvis servicetilbuddet er afhængigt af ny teknologi, nye produkter eller anden assistance fra eksterne partnere, skal pleje- og/eller omsorgspersonalet igangsætte en udbudsrunde. Overvej også om der er et behov for hjælp relateret til kompetenceforbedringer og rådgivning.

Begynd med at udvikle en strategi for tilbudsgivning med tilhørende implementeringsplan og udvælgelseskriterier. Sørg for, at indkøbsafdelingen er involveret, og tænk nøje over, hvordan udbudsrounden bedst kan udføres for at:

- sikre at indsigt og identificerede behov afspejles i udbudsdokumenterne på en måde, som leverandørerne forstår.
- sikre konkurrence mellem leverandører.
- give plads til input fra leverandørmarkedet.
- analysere at tilbuddet indeholder en rimelig balance mellem pris og kvalitet (det billigste er ikke altid det bedste!).

For yderligere vejledning om denne proces, se:

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

## 2. Planlæg gevinster

God planlægning er nøglen til en problemfri og vellykket implementering.

Få udviklet en konkret og pragmatisk plan for gevinstrealisering i tæt dialog med de ansatte, der anvender den nye tilgang. Tænk over, hvem der er ansvarlig for at følge op på gevinsterne og hvordan.

### Tip

Planlægningsarbejdet udføres ikke "på kontoret", men udarbejdes i dialog med ansatte i hele organisationen. Motiver med påmindelser om, hvilken værdi den nye service vil tilføre brugernes og de ansattes hverdag.

### Innovationseksempel

#### Gran Kommune: Børnehave i limtræ

Gran Kommune har bygget en børnehave i limtræ, der bidrager til opfyldelsen af kommunens energi- og klimaplan. Gevinstanalysen viser tydelige reduktioner af CO<sub>2</sub>, besparelser i konstruktionstiden og markant reduceret bygningsstøj, når man vælger klimavenlige materialer.

[Læs mere her →](#)

## 3. Forankring ved overgang til drift

De ansatte skal ikke bare forstå, hvad de skal gøre. De er også nødt til at forstå hvorfor, og hvad der sker, før deres arbejde begynder, og hvad der sker efterfølgende. Nye arbejdsprocesser, rutiner, roller og ansvar skal derfor dokumenteres på en struktureret, enkel og forståelig måde. På denne måde forstår enhver ansat, at han/hun er en vigtig byggesten i den nye samlede serviceydelse.

Når der kommunikeres planer for implementering af nye løsninger, er det almindeligt, at de ansatte bliver bekymrede over, hvad ændringen betyder for deres arbejdssituation. Hvordan påvirker dette mig? Mister jeg mit job? Det er vigtigt at sikre, at alle ansatte føler, at deres behov bliver imødekommet. De ansatte skal konstant mindes om, hvorfor der foretages en ændring, og hvad det betyder for den enkelte.

## 4. Implementering af den nye løsning

Implementer den nye løsning som planlagt. Forbered ansatte på at arbejde med ny praksis ved at give god oplæring.

Ofte er det også nødvendigt at forberede brugerne til den nye serviceydelse. Informer dem omhyggeligt, kontroller forventningerne til den nye serviceydelse og gennemfør en brugeroplæring om nødvendigt.

I tilfælde af store ændringer bør implementeringen være gradvis for at kunne drage lektioner undervejs og reducere risikoen. Start med et geografisk område eller en afdeling, og når implementeringen på dette område fungerer tilfredsstillende, kan serviceydelsen skaleres op.



## 5. Overgang til drift

Det er på tide at afvikle projektet og lade den pågældende organisation overtage ansvaret for den nye løsning og gevinstrealisering. Ved overdragelsen skal I dele læringspunkter fra projektet og lette opfølgningen af den nye serviceydelse.

### Evaluer og opsummer resultaterne

Evaluer om projektet har nået sit oprindelige mål, hvad der er gået godt, og hvad der er vigtige forbedringspunkter. Brug fakta om projektresultaterne og snak med folk, der har været involveret i projektet. Dokumenter evalueringen i en slutrapport. Se [projektvejledningen](#) for råd om, hvad en sådan rapport skal indeholde.

### Planlæg opfølgning under drift

Definer, hvordan måling af gevinster skal foretages under drift. Følg værktøjet [gevinstrealisering](#). Definer også, hvordan I kan identificere fejl i servicen, følge op på leverandører og foretage korrigerende handlinger. Start gerne med at træne på opfølgning i driftsmøder, mens projektet stadig er i gang.

### Overgang til drift

Overfør projektet til drift på et møde, hvor den endelige rapport, gevinstrealiseringsplanen og [ROS-analysen](#) gennemgås. Forbered dig, så organisationen lærer af de vigtigste projektoplevelser. Sørg for at forankre organisationens ansvar for det videre arbejde med gevinstrealisering på alle niveauer.

### Tips

Det er vigtigt at diskutere, om projektgruppen er klar til at afslutte projektet og lade organisationen overtage ansvaret. Hvis udfordringerne er for store, er det godt at gå et skridt tilbage.

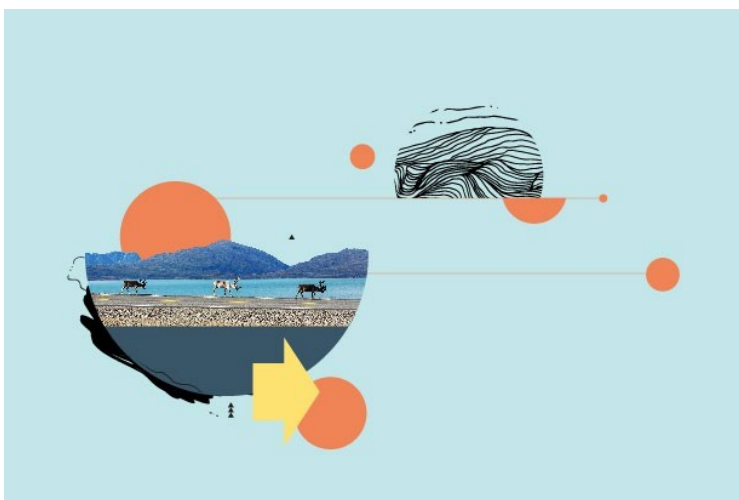


### Links til relevante værktøj (i originalversioner på norsk)

- [ROS-Analyse →](#)
- [Gevinstrealisering →](#)
- [Planlægningsværktøj →](#)

## 6 Fase 6 – Ny praksis

I ny praksis er det vigtigt at sikre, at I opnår de ønskede effekter for brugere, pårørende og pleje- og omsorgspersonale. Gevinstrealiseringen tager ofte lang tid og kræver kontinuerlig handling og opfølgning. Synlige fremskridt fremmer motivationen.



### Tip

Innovationsarbejdet ender ikke altid med ny praksis. Brug gerne lektioner fra dette arbejde til at etablere en kultur til at indsamle gode ideer, foretage løbende forbedringer og starte nye innovationsprojekter.

### 1. Drift af serviceydelsen

Den daglige drift skal følge dokumenterede arbejdsprocesser. Pleje- og omsorgspersonalet er ejere og ansvarlige for driften af hele servicetilbuddet fra A til Z og skal derfor sikre gode overgange på alle serviceniveauer. Pleje- og omsorgspersonalet skal sørge for, at leverandørerne leverer i henhold til aftale og at eventuelle problemer løses.

Udfør rutinemæssig vedligeholdelse af dokumentation af servicetilbuddet, så det er let at holde styr på eventuelle ændringer.

### 2. Mål og følg op på gevinster

Resultaterne måles gennem statistikker og tal samt samtaler med dem, der udfører serviceydelsen, for at følge op på om den ønskede effekt opnås.

Følg op på resultaterne i ugentlige eller månedlige driftsmøder, så de ansatte kan se de gode resultater og motiveres til at fortsætte med deres indsats.

Del gerne resultaterne med alle leverandører i regelmæssige statusmøder, og husk at måle og dokumentere leverandørernes evne til at levere.

Nogle gange går alt ikke som planlagt, men det er okay. Det vigtigste er, at I reflekterer og lærer undervejs og følger op på afvigelser i resultaterne med korrigerende foranstaltninger.

### Tip

Vælg nogle præstationsindikatorer, det er muligt at følge op på, men vælg ikke for mange eller for komplekse.

## Innovationseksempel

### Asker Kommune: Velfærdslaboratorium

Asker velfærdslaboratorium leverer et koordineret servicetilbud, hvor relevante kommunale services og eksterne partnere investerer i den enkelte familie for at forbedre levevilkår og livskvalitet. Asker vandt Innovationsprisen 2017.

[Læs mere her →](#)

## 3. Forbedre og forny

Når ændringerne er implementeret, bør I arbejde videre med både kontinuerlig forbedring og serviceinnovation.

Efter implementering af en ny serviceydelse er det klogt at etablere en let tilgængelig kommunikationskanal til at indsamle input og ideer fra både brugere og ansatte. At stimulere kulturen for innovation og sætte forbedringsarbejde i system gør, at din organisation er mere parat til at møde fremtiden.

Det er klogt at skelne mellem kontinuerlige forbedringer, der kræver mindre indsats direkte i drift, og ideer, der kræver større innovationsprojekter. Når en idé kræver en mere omfattende forandringsproces, startes en ny cyklus af innovation. Derefter er det vigtigt at bruge god tid på at identificere reelle brugerbehov, uanset hvor lovende ideen er.

### Tip

Afsluttede serviceinnovationsprocesser kan suppleres med LEAN-tænkning eller andre metoder til kontinuerligt forbedringsarbejde.



Links til relevante værktøj (i originalversioner på norsk)

- [Gevinstrealisering →](#)

Prioritetsprojektet *Vård och omsorg på distans* har identificeret det norske værktøj *Veikart for tjenesteinvasjon* som det mest omfattende og succesrige værktøj i Norden til implementering af serviceydelser for pleje og omsorg på afstand.

*Veikart for tjenesteinvasjon* blev udviklet af KS i samarbejde med Sundhedsdirektoratet og en række pilotkommuner i Norge i 2015. Dette dokument præsenterer en ny videreudviklet og opdateret version af KS med en række kommuner i Norge. Metodikken er generel og kan bruges i alle kommunale sektorer. Dokumentet indeholder den danske oversættelse af værktøjets seks faser. Oversættelsen af værktøjet er udført indenfor projektet *Vård och omsorg på distans* (VOPD).

