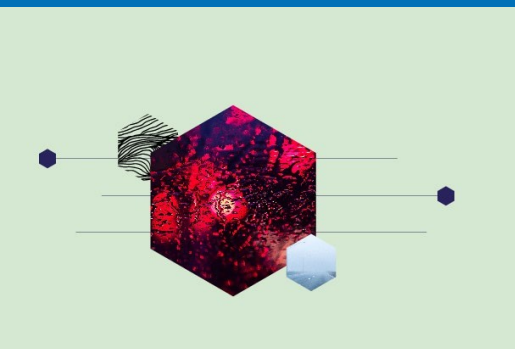
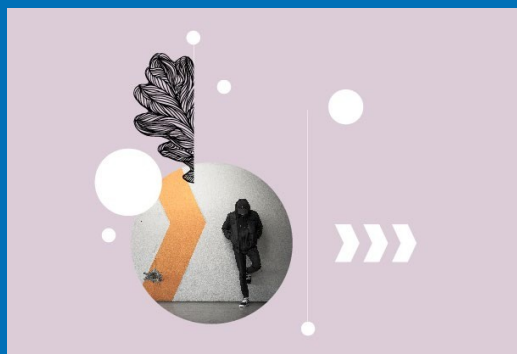


# Leiðarvísir fyrir nýsköpun í þjónustu

Þýðing af *Veikart for tjenesteinnovasjon*, aðferðafræði sem meðal annars er notuð innan norsku landsáætlunarinnar um velferðartækni, Nasjonalt velferdsteknologiprogram



*Leiðarvísir fyrir nýsköpun í þjónustu* er þróaður af KS, samtökum sveitarfélaga í Noregi

# Verkfæri til að inneiða fjarlausnir

*Leiðarvísir fyrir nýsköpun í þjónustu* var upphaflega þróaður af KS, samtökum sveitarfélaga í Noregi, í samvinnu við norska Landlæknisembættið og valin sveitarfélög í Noregi. Fyrsta útgáfan kom út árið 2015 sem hluti af norsku landsáætluninni um velferðartækni, Nasjonalt velferdsteknologiprogram. Hér er á ferðinni ný og endurbætt útgáfa sem hefur verið uppfærð í samræmi við reynslu KS og norskra sveitarfélaga af innleiðingu velferðartækni síðan þá. Um er að ræða almenna aðferðafræði sem nýtist víða í starfsemi sveitarfélaga.

Fyrsta útgáfa *Leiðarvísir fyrir nýsköpun í þjónustu* var unnin í tengslum við norsku velferðartækniáætlunina. Sú aðferðafræði, þekking og verkfæri sem kynnt eru í leiðarvísinum hafa verið í þróun hjá sveitarfélögunum sem komið hafa að verkefninu frá árinu 2013.

Verkefnið [Heilbrigðis- og félagsþjónusta með fjarlausnum](#) (Vård och omsorg på distans - VOPD) hefur bent á *Leiðarvísir fyrir nýsköpun í þjónustu* sem eitt vandaðasta verkfærið á Norðurlöndum til innleiðingar fjarlausna í heilbrigðis- og félagsþjónustu. Í janúar 2020 ákvað verkefnisstjórn VOPD að þýða helstu atriði leiðarvísisins úr norsku yfir á sænsku, dönsku, ensku og íslensku.

Þetta skjal er íslenska þýðingin á þeim sex áföngum sem aðferðafræðin byggir á. Vinsamlegast athugið að allir tenglar sem fram koma í skjalinu vísa á heimasíður og annað ítarefni um verkfærin á norsku.

Í íslenskri þýðingu hefur Veikart for tjenesteinnovasjon hlotið nafnið *Leiðarvísir fyrir nýsköpun í þjónustu*.

Lesendur er beðnir að hafa í huga að upphaflegur markhópur leiðarvísisins er starfsfólk hins opinbera í Noregi. VOPD telur aðferðafræðina hins vegar eiga erindi við alla þá sem veita heilbrigðis- og félagsþjónustu á Norðurlöndum, sem eru jafnframt meginmarkhópur VOPD verkefnisins.

Hluti textans hefur verið aðlagður að þörfum þjónustuaðila í heilbrigðis- og félagsþjónustu innan sveitarfélaga.

## Nasjonalt velferdsteknologiprogram

Velferðartækniáætlunin er samvinna KS, samtaka sveitarfélaga í Noregi, norsku eHeilbrigðisstofnunarinnar og Landlæknisembættisins í Noregi. Hún skiptist í þrjú meginþætti:

1. Verkefni um þróun og prófun þjónustu
2. Verkefni um innleiðingu og útbreiðslu
3. Stafrænan arkitektúr og innviðaverkefni

KS er í lykilhlutverki við innleiðingu áætlunarinnar sem felst í 36 samstarfsverkefnum með þátttöku 270 sveitarfélaga. Landsáætlunin styður sveitarfélögin við að koma nauðsynlegum breytingaferlum á skrið og aðstoðar við opinber innkaup og innleiðingu fjarlausna í þjónustu.

[Lesið meira hér →](#)



# Leiðarvísir fyrir nýsköpun í þjónustu

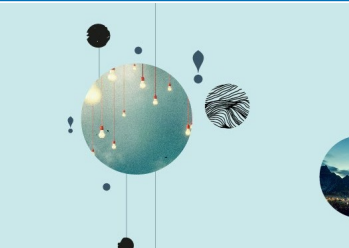
Leiðarvísir fyrir nýsköpun í þjónustu er aðferðafræði sem býður upp á skýrar aðgerðaráætlanir og ítarlegar leiðbeiningar um hvernig standa má að nýsköpunarferlinu. Þýðingin er ætluð þeim sem vinna að innleiðingu velferðartækni í þjónustu sveitarfélaga.



**Áfangi 1 – Kjölfesta**

Markmið fyrsta áfangans er að lýsa þeim áskorunum sem sveitarfélagið stendur frammi fyrir og stuðla að því að allir leggi sama skilning í helstu verkefni og markmið. Skilvirk nýsköpun í þjónustu einkennist af vönduðum undirbúningi og skipulagningu og viðtækum stuðningi við breytingarnar.

→



**Áfangi 2 – Þekking**

Góð þjónusta byggist á góðri þekkingu á raunverulegum þörfum. Áður en endanleg lausn er valin er því mikilvægt að leggja vinnu í að greina þarfirnar og ástæðurnar að baki þeim vandamálum sem fyrir liggja. Þannig má auka líkurnar á því að ný þjónusta skili tilætluðum árangri.

→



**Áfangi 3 – Þróun þjónustunnar**

Í þessum áfanga er þekkingin úr fyrri áföngum nýtt til þess að setja fram tillögur að þjónustu sem síðar er hægt að prófa til reynslu. Þátttaka notenda og starfsmanna er mikilvæg til að tryggja að nýjar lausnir hitti í mark.

→



**Áfangi 4 – Reynsluverkefni og prófanir**

Reynsluverkefnið felst í því að prófa þjónustuna í afmarkaðri mynd til að tryggja að allt virki eins og vera ber. Markmiðið er að koma auga á galla og ófyrirséð vandamál og minnka þannig áhættu.

→



**Áfangi 5 – Þjónustan hefst**

Í þessum áfanga er mikilvægt að tryggja að rekstur nýrrar þjónustu fari vel af stað og falli vel að annarri starfsemi. Lykilþættir áfangans eru skipulagning, innleiðing og opinber.

→



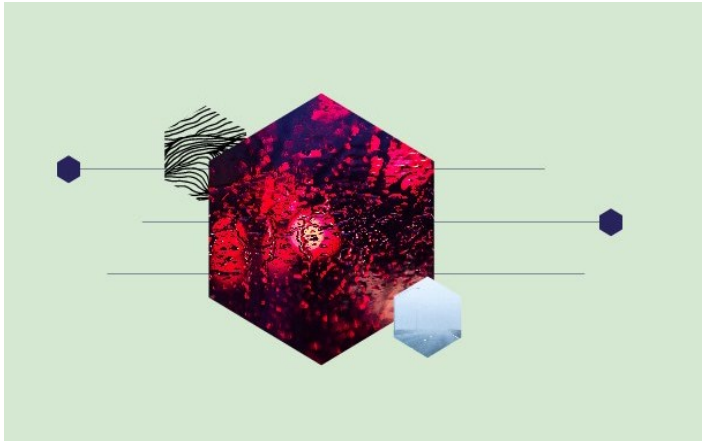
**Áfangi 6 – Nýjar aðferðir**

Þegar nýjar aðferðir eru kynntar til sögunnar er mikilvægt að þær skili notendum, aðstandendum þeirra og sveitarfélaginu þeim ávinningi sem ætlunin er. Þetta getur tekið langan tíma og krefst samhæfðra aðgerða og góðrar eftirfylgni. Það að sjá árangurinn er góð hvatning til frekari verka.

→

# 1 Áfangi 1 – Kjölfesta

Markmið fyrsta áfangans er að lýsa þeim áskorunum sem sveitarfélagið stendur frammi fyrir og stuðla að því að allir leggi sama skilning í helstu verkefni og markmið. Skilvirk nýsköpun í þjónustu einkennist af vönduðum undirbúningi og skipulagningu og markvissum aðgerðum til að afla stuðnings við breytingarnar.



## Gott ráð

Það er ekki nóg að senda út upplýsingar til þess að afla nýsköpuninni stuðnings. Haldið fundi með þeim sem málið varðar, stuðlið að góðum samskiptum frá upphafi og vinnið stöðugt að því að treysta undirstöður verkefnisins.

## 1. Verkefnalýsing og markmið

Fyrsta skrefið í ferlinu er að lýsa áskorunum sveitarfélagsins með því að draga fram helstu vandamál og skilgreina markmiðin með aukinni notkun velferðartækni og stafrænna lausna í þjónustu. Sjáið til þess að skilgreiningarnar séu í samræmi við stefnu og aðgerðaráætlanir sveitarfélagsins.

[Gerid kynningu](#) sem lýsir helstu áskorunum og markmiðum í stuttu máli og notið hana til að afla stuðnings við nýsköpunina meðal starfsfólks og stjórnenda. Notið myndir og ummæli frá notendum og starfsfólki ásamt tölfræði og skýringarmyndum til að gera kynninguna sem áhrifaríkasta.

## 2. Ábatagreining

Snemma í ferlinu þarf að meta hvar hægt er að ná sem mestum ábata, bæði til skemmri og lengri tíma.

Ábatinn felst í þeim árangri og hagræði sem innleiðing og rekstur nýrrar þjónustu hefur í för með sér. Hægt er að meta ábatann út frá eftirfarandi þáttum:

1. Fjárhagslegum sparnaði
2. Tímasparnaði
3. Auknum gæðum

## Dæmi um nýsköpun

### Sveitarfélagið Træna: Hugsid um Træna (Tenk Træna)

Træna í Noregi hefur komið á fót samstarfi atvinnulífs og íbúa um nýsköpunarverkefni sem byggja á þeirri þekkingu sem samfélagið býr yfir. Markmiðið er að laða að fleiri íbúa. Verkefnið hlaut nýsköpunarverðlaun sveitarfélaga í Noregi árið 2018.

[Lesið meira hér →](#)

Kynnið ykkur [ábataverkfærið](#) sem gegnir mikilvægu hlutverki í öllu ferlinu, allt frá kortlagningu, skipulagningu, eftirfylgni og ábatagreiningu. Sjáið til þess að allar nauðsynlegar upplýsingar séu uppfærðar í gegnum allt ferlið.

### 3. Setjið saman rétta teymið

Setjið saman þverfaglegt teymi sem er hlynnt nýsköpuninni og getur tryggt framvindu og gæði verkefnisins. Þjóðið fólki frá öllum einingum sem málið varðar að taka þátt og skapið umgjörð sem stuðlar að góðri samvinnu. Veljið drífandi og hvetjandi einstaklinga sem veða hvorn annan upp og sjáið til þess að þeir leggi sama skilning í markmið sveitarfélagsins með nýsköpuninni.

### 4. Hagaðilar og kjölfesta verkefnisins

Kannið hverjir munu verða fyrir áhrifum af breytingunum. Gefið ykkur tíma til þess að meta áhrifin á mismunandi hópa, hvort sem það eru notendur, aðstandendur, starfsfólk eða aðrir. Lýsið áhrifunum á hvern hóp fyrir sig, viðhorfi þeirra til verkefnisins og hugsanlegri aðkomu þeirra að ferlinu.

Í stærri verkefnum er ráðlegt að koma á fót ráðgjafarhópi með þátttöku þeirra sem verða fyrir áhrifum af breytingunum. Þannig má stuðla að auknum áhuga þeirra og eignarhaldi að verkefninu. Nýtið ykkur [kjölfestuverkfærið](#) í þessari vinnu og sjáið til þess að það sé uppfært í gegnum allt ferlið.

### 5. Kortleggið sambærileg verkefni

Kannið hvort önnur sveitarfélög, opinberar stofnanir eða einkaaðilar eru að takast á við sambærileg vandamál. Íhugið hvernig nýta má reynsluna úr öðrum verkefnum og samhæfa aðgerðir þegar við á.



#### Nánari upplýsingar um verkfærin (á norsku)

- [Kynning á verkefninu](#) →
- [Ábataverkfærið](#) →
- [Kjölfestuverkfærið](#) →
- [Skipulagning](#) →

## 2 Áfangi 2 – Þekking

Góð þjónusta byggist á góðri þekkingu á raunverulegum þörfum. Áður en endanleg lausn er valin er því mikilvægt að leggja vinnu í að greina þarfirnar og ástæðurnar að baki þeim vandamálum sem fyrir liggja. Þannig má auka líkurnar á því að ný þjónusta skili tilætluðum árangri.



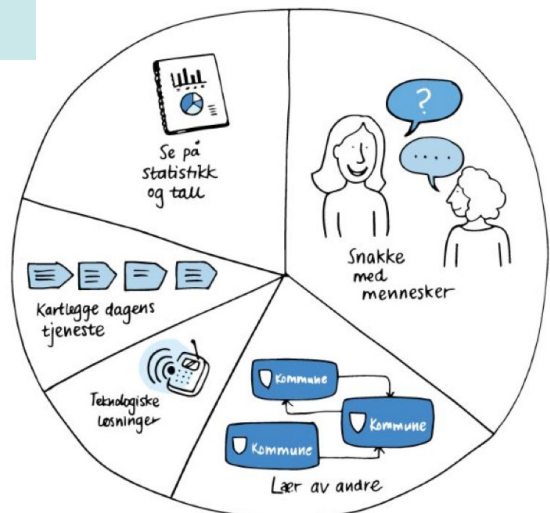
### Gott ráð

Mikilvægt er að afla þekkingar á öllum stigum verkefnisins. Það má alltaf læra eitthvað nýtt og því er gott að vera forvitinn og fróðleiksfús.

### 1. Skoðið hvernig þjónustan er veitt í dag

Hvort sem ætlunin er að bæta núverandi þjónustu eða koma á fót nýrri er rétt að byrja á því að skoða hvernig þjónustan er veitt í dag. Haldið fundi með starfsmönnum sem að þjónustunni koma til að ræða kosti og galla þess hvernig hún er veitt í dag. Nýtið ykkur leiðbeiningarnar í verkfærinu [þjónustuferlið í dag](#) í þessari vinnu.

Þegar þessu er lokið er hægt að slá því föstu hvaða þættir þjónustunnar eru óljósir eða krefjast nánari athugunar.



Myndin sýnir ýmsar leiðir til þess að auka þekkingu og hugsanlegt vægi hverrar aðferðar fyrir sig.

### Dæmi um nýsköpun

#### Sveitarfélagið Sarpsborg: Mat á gæðum þjónustu

Sarpsborg í Noregi hefur boðið íbúum sínum til samráðs um þjónustu sveitarfélagsins í framtíðinni. Íbúar geta komið athugasemdum á framfæri og sett fram skoðanir sínar um eðli og gæði þjónustunnar.

[Lesið meira hér →](#)

## 2. Takið viðtöl

Talið við þá sem þjónustan snertir til þess að auka skilning á þörfum þeirra. Takið ykkur nægan tíma til að kynna ykkur daglegt líf og þarfir notenda og vinnuumhverfi starfsmanna.

Með því að kynna ykkur starfsemina og taka viðtöl við starfsfólk og notendur öðlist þið góðan skilning á viðhorfi þeirra til núverandi þjónustu og fáid betri mynd af þörfum þeirra, óskum og væntingum til nýrra lausna. Lesið um hvernig hægt er að auka skilning á þjónustunni með verkfærinu [viðtöl og yfirsýn](#).

## 3. Lærið af öðrum

Í breytingaferlinu er mikilvægt að skiptast á upplýsingum. Með því að nýta og aðlaga lausnir annarra sveitarfélaga má minnka þróunarkostnað og forðast mistök sem aðrir hafa gert. Gefið ykkur því tíma til að skoða hvernig önnur sveitarfélög hafa leyst sambærileg verkefni. Skoðið upplýsingar um nýsköpun í sveitarfélögum á heimasíðu [KomINN](#) og íhugið hvernig nýta má reynslu þeirra.

## 4. Skoðið tölur og staðreyndir

Kynnið ykkur tölfræði og staðreyndir um þjónustuna sem er til skoðunar. Nýtið ykkur opinbera tölfræði ásamt ítarlegum upplýsingum frá fagsviðum sveitarfélagsins, könnunum og öðrum heimildum. Markmiðið er að nálgast vandamálið á skipulegan hátt og koma auga á hugsanlega hnökra á þjónustunni. Nýtið ykkur verkfærið [tölur og staðreyndir](#) í þessari vinnu.

### Gott ráð

Leggið áherslu á að afla stuðnings starfsmanna og stjórnenda í þessum áfanga.

Gott er að nýta sem fjölbreyttastar upplýsingar. Hægt er að styðja við niðurstöður úr viðtölum með tölum, og tölfræðin getur á sama hátt stutt við persónulegar frásagnir úr viðtölum.

## 5. Kynnið ykkur tæknina

Þegar unnið er að þróun nýrrar þjónustu sem felur í sér nýtingu tæknilausna er mikilvægt að hafa góða þekkingu á kostum og takmörkunum tækninnar. Athugið hvaða lausnir mæta þörfum ykkar best. Nýtið reynslu annarra sveitarfélaga og hefjið viðræður við framleiðendur og birgja snemma í ferlinu. Mikilvægt er að vinna verkefnið í náinni samvinnu við tölvudeildina.

### Gott ráð

Varist að velja tæknina of snemma. Kynnið ykkur þarfirnar vel áður en tæknin er valin.

Í sumum tilfellum er ekki til nein viðeigandi tækni. Í slíkum tilfellum er hægt að vinna með einum eða fleiri birgjum og öðrum sveitarfélögum að því að þróa nýja tækni. Verkefni af þessu tagi eru mjög krefjandi en geta verið nauðsynleg til þess að þróa nýjar tæknilausnir sem bæta þjónustuna.

## 6. Greining og kynning á niðurstöðum

Nýta þarf þekkinguna úr verkefninu á kerfisbundinn hátt og setja fram skýrar tillögur að stefnumörkun til þess að auðvelda ákvörðunartöku.

Gott er að byrja á því að gera stutt yfirlit yfir þann lærdóm sem draga má af verkefninu með nánasta samstarfsfólki þegar greiningarvinnunni lýkur. Að því loknu er ráðlegt að fara nánar yfir helstu niðurstöður á fundi með verkefnisteyminu og ræða þarfir, vandamál, tækifæri og vankanta á núverandi þjónustu.

Skoðið vel samspilið á milli fjármagns og vinnuafls, skipulags, vinnustaðarmenningu og hagræðis af núverandi þjónustu. Nýtið ykkur [greiningarverkfærið](#) sem vegvísi í þessari vinnu.

Leggið að nýju mat á hvar hægt er að ná sem mestum árangri og hagræðingu og uppfærið [ábataverkfærið](#) í samræmi við niðurstöðurnar.

Setjið saman stutta kynningu á helstu niðurstöðum sem hægt er að nota á kynningarfundum og í hugmyndavinnu í næsta áfanga.

### Gott ráð

Æskilegt er nýta þá þekkingu sem hér hefur myndast í öllum áföngum verkefnisins. Þannig er hægt að tryggja að verkefnið þjóni tilgangi sínum og miðist að þörfum notenda.



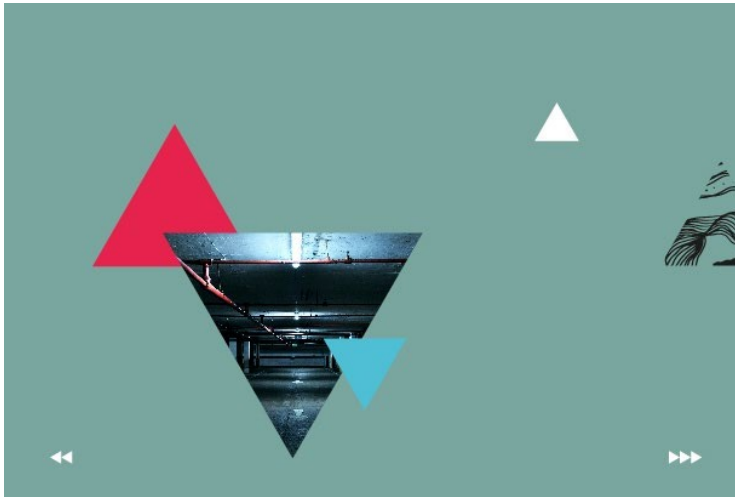
### Nánari upplýsingar um verkfærin (á norsku)

- [Þjónustuferlið í dag – skref fyrir skref](#)→
- [Viðtöl og yfirsýn](#)→
- [Tölfræði og staðreyndir](#)→
- [Greiningarverkfærið](#)→
- [Ábataverkfærið](#)→
- [Skipulagning](#)→



## 3 Áfangi 3 – Þrón þjónustunnar

Í þessum áfanga er þekkingin úr fyrri áföngum nýtt til þess að setja fram tillögur að þjónustu sem síðar er hægt að prófa til reynslu. Þátttaka notenda og starfsmanna er mikilvæg til að tryggja að nýjar lausnir hitti í mark.



### Gott ráð

Smávægilegar úrbætur eins og betri merkingar og upplýsingar á stofnunum má taka í notkun með stuttum fyrirvara.

Flóknari hugmyndir þarf hins vegar að þróa frekar og skilgreina verkaskiptingu og verkferla.

### 1. Hugmyndavinna

Hugmyndavinnan snýst um að leysa vandamál og hugsa hlutina á nýjan hátt. Þetta er gert í sameiningu til þess að allir hlutaðeigandi finni til ábyrgðar á nýrri þjónustu og stuðli að framgangi hennar. Þjóðið fjölbreyttum hópi að taka þátt í [hugmyndavinnu og lausnaleit](#) með það að markmiði að nýta skipulega þekkinguna úr fyrri áföngum. Nýjar hugmyndir eru skoðaðar og þeim forgangsraðað eftir því hversu auðvelt er að framkvæma þær og eftir mögulegri hagræðingu.

Veljið vænlegustu hugmyndirnar og gerið [tillögur](#) að því hvernig nýtt þjónustuferli gæti litið út.

### 2. Prófun á tillögum

Til þess að geta valið bestu tillögurnar úr hugmyndavinnunni er mikilvægt að gefa starfsmönnum og notendum kost á því að prófa þær eins fljótt og auðið er. Hægt er að prófa [tillögur að nýjum lausnum](#) í einfaldaðri mynd til þess að byrja með.

Þjóðið notendum þjónustunnar, aðstandendum þeirra og starfsfólki sveitarfélagsins að taka þátt og fá í viðbrögð þeirra við tillögunum. Nýtið viðtökur þeirra til að bæta bestu lausnirnar enn frekar og leggja til hliðar þær tillögur sem ekki virka.

Einnig þarf að meta kostnað og hugsanlegan [ábatna](#) af þjónustunni.

### Dæmi um nýsköpun

#### Sveitarfélagið Horten: HOPP

Heilbrigð æska (HOPP = Helsefremmende oppvekst) í Horten í Noregi er þverfaglegt samstarf sem stuðlar að því að börn og unglingar tileinki sér heilbrigðan lífsstíl. Þetta er gert með bættri aðstöðu til náms og aukinni áherslu á heilbrigði og vellíðan til að fyrirbyggja lífsstílsjúkdóma og hreyfingarleysi.

[Lesið meira hér →](#)

### 3. Skilgreining á verkferlum og verkaskiptingu

Nýja verkferla þarf að skilgreina í samvinnu við það starfsfólk sem veitir þjónustuna. Þjóðið starfsfólkinu til vinnustofu þar sem [nýtt þjónustuferli](#) er teiknað upp ásamt tilheyrandi verkferlum.

Fyrst þarf að skilgreina það ferli sem notendur þjónustunnar munu upplifa. Lýsið þar á eftir verkferlum starfsmanna sveitarfélagsins og utanaðkomandi aðila. Komið á hreint hver ber ábyrgð á þjónustunni, hver mun veita hana, hvern þjónustuaðilar eiga að hafa samband við ef upp koma spurningar, og einnig hvern ber að upplýsa um framgang verkefnisins. Þetta kallast [hlutverk og ábyrgðarsvið](#).

Þegar búið er að þróa þjónustuferlið og skilgreina hlutverk og ábyrgðarsvið er hægt að hefjast handa við að lýsa nýjum verkferlum. Útskýrið verkferlana á einfaldan hátt og notið gjarnan ferlarit og myndir. Einnig er rétt að búa til eyðublöð og önnur verkfæri sem auðvelda vinnuna frá degi til dags.

### 4. Metið hagkvæmnina

Hægt er að auka hagkvæmni með því að breyta verkferlum og veita þjónustu á annan hátt en áður. Til þess að þetta takist þarf að leiða starfsfólk í gegnum breytingarnar. Starfsfólkið þarf að tileinka sér nýja færni og breytt viðhorf gagnvart því hvernig þjónustan er veitt, og einnig að laga verklag til þess að auka hagkvæmni.

Þegar búið er að hanna [nýtt þjónustuferli](#) er kominn tími til þess að meta ábatann og skoða samhengið milli breytinganna og þess árangurs sem þeim er ætlað skila. Notið [ábataverkfærið](#) til þess að meta áhrifin, berið saman kostnað og skoðið forsendurnar fyrir auknu hagræði. Gerið hagkvæmniáætlun sem útskýrir hvernig árangurinn skal metinn, hver sér um eftirfylgni og hvernig að henni skal staðið.

#### Gott ráð

Æskilegt er að verkefnið sé unnið í góðu samstarfi við stjórnýsluna og þá sem bera ábyrgð á fjármálunum. Þannig má fá aðstoð þeirra við að meta kostnað og hagkvæmni nýrra lausna og gera tillögur að góðum árangursvísium.

### 5. Þróun snertiflata

Snertifletir eru samskiptaleiðir sveitarfélagsins og notendanna. Lýsið samskiptaleiðunum sem ný þjónusta felur í sér, byggt á [tillögunni](#) og [nýja þjónustuferlinu](#). Snertifletirnir geta verið rafrænir (t.d. rafrænar umsóknir eða smáforrit), hliðrænir (t.d. bæklingar eða umsóknareyðublöð) eða persónulegir (fundir og símtöl). Ef snertifletirnir breytast ekki með nýrri þjónustu, haldið þá áfram í næsta skref.

Ráðlegt er að kynna nýja snertifleti á myndrænan hátt og leyfa starfsmönnum og notendum að prófa nýjar samskiptaleiðir. Gerið gjarnan tillögur að eyðublöðum eða bæklingum. Þegar verið er að íhuga nýja snertifleti er mikilvægt að útskýra þá á myndrænan hátt og prófa þá með bæði notendum og starfsfólki. Til dæmis er hægt að gera tillögur að umsóknareyðublöðum eða bæklingum. Lýsið þeirri tækni og útbúnaði sem notuð verða og sýnið fólki stafrænar lausnir framtíðarinnar. Tillögurnar geta verið mjög einfaldar til að byrja með en þróast svo með tímanum.

## 6. Þróun eða val á tækni

Ný þjónusta felur oft í sér nýja rafræna snertifleti og þarf sveitarfélagið þá að kaupa eða jafnvel þróa þá tækni sem til þarf. Til þess að ná faglegri niðurstöðu er rétt að tölvudeildin komi snemma að því ferli.

Ef nýir rafrænir snertifletir eru í lykilhlutverki þarf að kaupa eða þróa tæknina áður en prófunin getur hafist. Hér þarf því að koma á samstarfi við birgja. Mikilvægt er að samstarfið samræmist öllum reglum um tilraunaverkefni og opinber innkaup.

Þarfir og væntingar varðandi tæknina koma úr ýmsum áttum. Mikilvægt er að íhuga eftirfarandi þætti:

- **Þarfir notenda:** Miðast tæknin að þörfum notenda og starfsfólks? Auðveldar hún þjónustuferlið og verkferlana sem því tengjast? Er tæknin auðveld í notkun?
- **Samhæfing:** Þarf tæknin að skiptast á upplýsingum við önnur kerfi sveitarfélagsins?
- **Skölun:** Er hægt að skala tæknina upp þannig að hún gagnist fleiri notendum?
- **Upplýsingaöryggi:** Uppfyllir tæknin allar lagalegar kröfur um persónuvernd og gagnaöryggi?
- **Kostnaður:** Er hægt að innleiða tæknina með því fjármagni sem er til ráðstöfunar?

Skoðið upplýsingasiður DIFI, norsku stofnunarinnar fyrir opinbera og rafræna stjórnarsýslu [um opinber innkaup \(á norsku\) →](#)

Skoðið [verkfærakassa KommiT fyrir samræmdan hugbúnaðararkitektúr sveitarfélaga →](#)

### Dæmi um nýsköpun

#### Sveitarfélagið Bergen: Digifrid

Bergen var fyrst sveitarfélagi í Noregi til þess að þróa snjallmenni, Digifrid, sem getur afgreitt einfalda málsmeðferð og önnur verkefni. Tækni á borð við Digifrid minnkar álag á starfsfólk og gerir sveitarfélaginu kleift að nýta krafta þess betur í þau verkefni sem ekki verða leyst með tækninni.

[Lesið meira hér →](#)



#### Nánari upplýsingar um verkfærin (á norsku)

- [Hugmyndavinna og lausnaleit →](#)
- [Tillögur að nýjum lausnum →](#)
- [Nýtt þjónustuferli →](#)
- [Hlutverk og ábyrgðarsvið →](#)
- [Ábataverkfærið →](#)
- [Skipulagning →](#)

## 4

## Áfangi 4 – Reynsluverkefni og prófanir

Reynsluverkefnið felst í því að prófa þjónustuna í afmarkaðri mynd til að tryggja að allt virki eins og vera ber. Markmiðið er að koma auga á galla og ófyrirséð vandamál og minnka þannig áhættu.



### Dæmi um nýsköpun

#### Sveitarfélagið Fjell: samstarf skóla og viðskiptalífs

Sveitarfélagið Fjell í Noregi hvetur til samstarfs skóla og viðskiptalífs með það að markmiði að auka þekkingu og stafræna kunnáttu nemenda. Áhersla er lögð á náð samstarf við viðskiptalífið og að samhengi sé á milli kennsluefnis og félagslegrar þróunar í samfélaginu.

[Lesið meira hér →](#)

### 1. Skipulagning

Reynsluverkefni geta verið að ýmsu tagi. Í byrjun geta einfaldar prófanir nýst til þess að sníða augljósa vankanta af þjónustunni. Síðar í ferlinu má gera viðameiri prófanir á stærri hluta þjónustunnar og með þátttöku fleiri notenda.

Mikilvægt er að afla stuðnings starfsmanna, stjórnenda og þeirra deilda innan sveitarfélagsins sem munu starfrækja þjónustuna. Einnig er æskilegt að skipa einn ákveðinn aðila sem hefur yfirumsjón með innleiðingu þjónustunnar.

Rétt er að taka sér góðan tíma í að skilgreina eftirfarandi:

- **Markmið:** Hver eru markmið og áfangamarkmið reynsluverkefnisins? Hvaða útkomu er vænst?
- **Umfang:** Hversu stórt hlutfall þjónustunnar verður prófað? Hvaða snertifletir, verkþættir og vinnulag eru til skoðunar? Á umfang prófana að aukast eftir því sem verkefninu vindur fram?
- **Tímabil:** Hversu langt verður reynsluverkefnið?
- **Þátttakendur:** Hvaða notendur, starfsfólk og aðrir aðilar munu taka þátt í reynsluverkefninu? Hvernig verður þeim boðið að taka þátt?
- **Upplýsingar:** Hvaða upplýsingar þarf að veita þátttakendum?
- **Færni:** Hvaða þjálfunar og færni er þörf á áður en reynsluverkefnið hefst?
- **Viðbrögð við göllum:** Hvernig á að bregðast við þeim hnökrum og mistökum sem upp kunna að koma?

- **Árangursmat:** Hvernig má meta ábatann af verkefninu á meðan það er á tilraunastigi?
- **Notkun:** Hverju ber að fylgjast með varðandi notkun og upplifun notenda og starfsfólks?
- **Skráning:** Hvernig er best að skrá niðurstöður reynsluverkefnisins á skipulegan hátt?

## 2. Prófun

Hefjið reynsluverkefnið samkvæmt áætlun og nýtið hvert tækifæri sem gefst til þess að auka skilninginn á því hvernig ný eða breytt þjónusta virkar. Það kemur alltaf eitthvað á óvart! Sá tími sem varið er í prófanir getur skilað miklu hagræði þegar innleiðing þjónustunnar hefst.

Í reynsluverkefninu er æskilegt að fylgjast með og taka viðtöl við þá sem nota og veita þjónustuna. Kannið hvernig þeir nálgast þjónustuna, hvað það er sem hamlar þeim og ekki síður hvað vekur ánægju þeirra. Þetta sýnir hvað virkar og hvað ekki.

Hver er upplifun notenda af þjónustunni og þeim snertiflötum sem þeir nýta sér? Hvaða áhrif hafa verkferlar, hlutverk og verkaskipting? Skráið hvað þið lærið af ferlinu, gjarnan með myndum eða myndskleiðum. Þannig öðlist þið verðmæta þekkingu sem nýtist við frekari þróun lausnarinnar.

## 3. Metið árangurinn

Að reynsluverkefninu loknu þarf að skoða vel hvað læra má af því og meta kosti og galla nýrrar þjónustu. Þannig nýtist sú reynsla sem prófunin skilaði til frekari þróunar, gefur skýrari mynd af ávinningnum og leggur grunninn að frekari ákvörðunartöku.

Metið þjónustuna út frá eftirfarandi atriðum:

### Fólk

- Eru þau sem nýta sér þjónustuna ánægð með hana?
- Tekur starfsfólk vel í þjónustuna?
- Skila snertifletir þjónustunnar góðum samskiptum milli notenda og sveitarfélags?

### Skipulag

- Er gott flæði í öllum verkferlum?
- Er ávinningur fyrir notendur á öllum stigum þjónustuferlisins?
- Eru allir ferlar, hlutverk og ábyrgðarsvið vel skilgreind?

Þegar ný tækni er tekin í notkun þarf einnig að meta notagildi hennar. Virkar hún eins og gert var ráð fyrir og miðast hún að þörfum notenda? Eru innviðir nægilega öflugir og öruggir og tengist tæknin vel við önnur kerfi?

Skráið ítarlega hvað læra má af prófuninni. Notið verkfærið [mat á reynsluverkefni](#) í þeirri vinnu.

Mikilvægt er að nýta reynsluna til að meta hvort þjónustan skilar þeim ávinningi sem búist var við.

Uppfærið matið og mælingarnar úr reynsluverkefninu og skoðið eftirfarandi þætti :

- Skilar nýja þjónustan þeim árangri og hagræði sem búist var við?
- Hefur reynsluverkefnið sýnt fram á ábata sem ekki var gert ráð fyrir?
- Þarf að uppfæra kostnaðaráætlanir?
- Hvernig er best að fylgjast með og mæla ábatann þegar þjónustan hefur verið tekin í notkun?

Uppfærið öll gögn varðandi [ábata af þjónustunni](#) og vinnið stefnumótunarskjöl í samræmi við nýjar upplýsingar til þess að auðvelda ákvarðanatöku.

## 4. Ákvörðunartaka

Að reynsluverkefninu loknu er hægt að hefja þjónustuna, gera frekari prófanir eða leggja áætlaðar breytingar á hilluna. Oft getur verið gott að bæta í hugmyndavinnuna og þróa þjónustuna enn frekar, byggt á þeirri reynslu sem prófunin skilaði.

Undirbúið ákvörðunartökuna vel, lýsið endanlegri hönnun þjónustunnar, metið ábatann og setjið fram skýrar tillögur um framhaldið.

Í sumum tilvikum kemur í ljós að verkefnið skilar ekki tilætluðum árangri og að því sé ekki rétt að halda því áfram. Þetta er alls ekki óeðlilegt. Í slíkum tilfellum er mikilvægt að skilja ástæðurnar fyrir því að verkefnið gekk ekki upp áður en því lýkur. Þegar þetta gerist er rétt að fara aftur í [annan áfanga](#) og hugsa þjónustuna upp á nýtt.

### Gott ráð

Mikilvægt er að allir sem að þjónustunni koma séu meðvitaðir um niðurstöðurnar úr prófuninni.

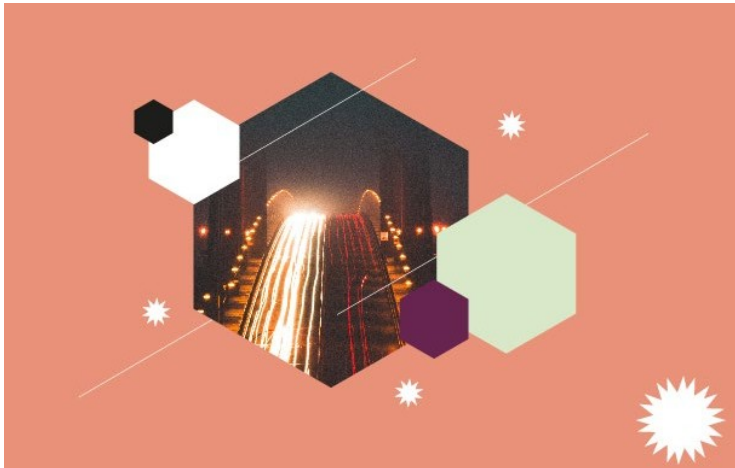


### Nánari upplýsingar um verkfærin (á norsku)

- [Mat á reynsluverkefni](#) →
- [Ábataverkfærið](#) →
- [Skipulagning](#) →

## 5 Áfangi 5 – Þjónustan hefst

Í þessum áfanga er mikilvægt að tryggja að rekstur nýrrar þjónustu fari vel af stað og falli vel að annarri starfsemi. Lykilþættir áfangans eru skipulagning, innleiðing og opinber innkaup.



### Mikilvægt fyrir stjórnendur

Hægt er að ná varanlegum árangri og hagræði ef starfsfólk er áhugasamt um breytingarnar. Það er á ábyrgð stjórnenda að vekja þennan áhuga og tryggja virka þátttöku starfsfólks við innleiðingu þjónustunnar.

### 1. Innkaupaferli

Ef þjónustan felur í sér nýja tækni, útbúnað eða þjónustu utanaðkomandi aðila þarf sveitarfélagið að setja af stað innkaupaferli. Íhugið hvort þörf er á aðkeyptri þjónustu varðandi þjálfun og ráðgjöf.

Í tengslum við innkaupin þarf að skilgreina innkaupastefnu, framkvæmdaáætlun og forsendur fyrir vali tilboða. Fáðið aðstoð innkaupadeildarinnar í undirbúningnum. Íhugið vel hvernig best er að standa að innkaupunum til þess að:

- tryggja að útboðsgögn gefi birgjum góða mynd af þjónustunni og þeim þörfum sem henni er ætlað að uppfylla.
- tryggja jafna samkeppni milli birgja.
- gera birgjunum kleift að koma með ábendingar og tillögur.
- tryggja gott jafnvægi verðs og gæða (ódyrasta lausnin er ekki alltaf sú besta!).

Ítarlegri leiðbeiningar um opinber innkaup:

- [Skoðið upplýsingasíður DIFI, norsku stofnunarinnar fyrir opinbera og rafræna stjórnsýslu, um opinber innkaup \(á norsku\) →](#)
- [Landsáætlun Noregs um nýsköpunarsamstarf við birgja \(á norsku\) →](#)

## 2. Hagkvæmniáætlun

Góð skipulagning er lykillinn að vel heppnaðri innleiðingu.

Gerði Ítarlega og raunhæfa [greiningu á ábatanum](#) af þjónustunni í samráði við það starfsfólk sem sinnir nýjum verkferlum. Íhugið hver á að bera ábyrgð því að meta ábatann og hvernig það skal gert.

### Gott ráð

Skipulagningin fer ekki bara fram á skrifstofunni heldur er mikilvægt að vinna hana í nánu samráði við starfsfólk í sveitarfélaginu öllu. Hvetjið fólk til góðra verka með því að minna reglulega á það hagræði sem ný þjónusta mun skila bæði notendum og starfsfólki frá degi til dags.

### Dæmi um nýsköpun

#### Sveitarfélagið Gran: Leikslólahús byggt úr viði

Sveitarstjórnin í Gran í Noregi byggði leikskóla úr límtré til þess að stuðla að því að sveitarfélagið næði markmiðum sínum varðandi orku- og loftslagsmál. Ábatagreiningin sýnir að verkefnið skilaði talsvert minni koltvísýringsútbæstri og styttri byggingartíma, og einnig minnkaði hávaði frá framkvæmdunum til muna með því að velja umhverfisvæn byggingarefni.

[Lesið meira hér →](#)

## 3. Tryggið heildaryfirsýn

Ekki er nóg að starfsfólkið viti hvað það á að gera, það þarf einnig að skilja af hverju og hvað gerist áður og eftir að þeirra vinnu lýkur. Nýir verkferlar, hlutverk og ábyrgðarsvið þurfa því að vera vel skilgreind og útskýrð á einfaldan hátt. Þannig verður starfsfólk meðvitað um mikilvægt sitt sem hluti af þeirri heild sem veitir þjónustuna.

Þegar hugmyndir að nýrri þjónustu eru kynntar er eðlilegt að starfsfólk hafi áhyggjur af áhrifum breytinganna á starf þess. Hvaða áhrif munu breytingarnar hafa á mig? Missi ég vinnuna? Það er mjög mikilvægt að starfsfólk skynji að hlustað sé á sjónarmið þess. Gott er að upplýsa starfsfólk reglulega um ástæðurnar fyrir breytingunum og skýra nánar áhrifin á einstaka starfsmenn.

## 4. Innleiðing nýrrar lausnar

Innleiðið nýju lausnina samkvæmt áætlun. Undirbúið starfsfólkið vel fyrir nýtt verklag og sjáið því fyrir góðri þjálfun.

Oft er þörf á að undirbúa notendur fyrir breytingarnar sem fylgja nýrri þjónustu. Veitið þeim vandaðar og ítarlegar upplýsingar, fylgist vel með væntingum og viðhorfi þeirra til þjónustunnar og bjóðið þeim þjálfun ef þörf er á.

Þegar gerðar eru stórar breytingar er rétt að innleiðingin fari fram í áföngum þannig að hægt sé að læra af ferlinu jafnóðum og minnka áhættu. Hægt er að hefja innleiðingu á ákveðnum svæðum eða ídeildum sveitarfélagsins og svo má skala þjónustuna upp þegar öruggt er að hún virki sem skyldi.



## 5. Reksturinn hefst

Nýsköpunarverkefninu lýkur þegar þeir sem sjá um daglegan rekstur taka við keflinu og byrja að skila því hagræði sem breytt þjónusta hefur í för með sér. Á meðan ábyrgðin flyst yfir er mikilvægt að fara skipulega yfir reynsluna úr verkefninu varðandi ólíka verkþætti og auðvelda þannig eftirfylgni.

### Metið og dragið saman helstu niðurstöður

Metið hvort þau markmið sem sett voru í upphafi verkefnisins hafi náðst, hvað hafi virkað vel og hvar hægt væri að ná betri árangri. Nýtið ykkur upplýsingar um þann árangur sem náðst hefur og talið við fólk sem hefur tekið þátt. Dragið saman helstu niðurstöður í lokaskýrslu. Skoðið [verkefnaleiðarvísinn](#) til að sjá tillögur að þeim upplýsingum sem lokaskýrslan ætti að innihalda.

### Skipuleggið eftirfylgni í rekstrinum

Skilgreinið hvernig meta skal árangur og hagræði af rekstri þjónustunnar. Nýtið ykkur [ábataverkfærið](#). Einnig þarf að íhuga hvernig best er að koma auga á hugsanlega galla á þjónustunni og tryggja góð samskipti við birgja til að leysa úr þeim vandkvæðum sem upp kunna að koma. Athugið að hægt er að hefja þjálfun varðandi eftirlit með rekstri þjónustunnar á meðan á nýsköpunarferlinu stendur.

### Hefjið reksturinn

Afhendið verkefnið á skilafundi þar sem farið er yfir lokaskýrsluna, áætlanir varðandi ávinning af þjónustunni og [áhættu- og veikleikagreiningu](#). Hagið undirbúningnum þannig að þau sem sjá um daglegan rekstur þjónustunnar læri sem mest af reynslunni sem verkefnið hefur skilað. Hefjið daglegan rekstur.

### Gott ráð

Mikilvægt er að ræða vel hvort tímabært sé að ljúka nýsköpunarverkefninu og hleypa þjónustunni af stokkunum. Ef enn eru stórar áskoranir framundan getur verið rétt að taka nokkur skref til baka áður en áfram er haldið.



### Nánari upplýsingar um verkfærin (á norsku)

- [Áhættu- og veikleikagreining→](#)
- [Ábataverkfærið→](#)
- [Skipulagning→](#)

## 6 Áfangi 6 – Nýjar aðferðir

Þegar nýjar aðferðir eru kynntar til sögunnar er mikilvægt að þær skili notendum, aðstandendum þeirra og sveitarfélaginu þeim ávinningi sem ætlunin er. Þetta getur tekið langan tíma og krefst samhæfðra aðgerða og góðrar eftirfylgni. Það að sjá árangur er hvatning til frekari verka.



### Gott ráð

Nýsköpunarverkefni leiða ekki alltaf til þeirra breytinga sem vonast var til. Nýtið ykkur reynsluna úr verkefninu til þess að koma á fót vinnustaðarmenningu sem hvetur fólk til að setja fram nýjar hugmyndir, vinna markvisst að stöðugum framförum í þjónustunni og stuðla að frekari nýsköpun.

### 1. Rekstur þjónustunnar

Ný þjónusta er veitt samkvæmt þeim verkferlum sem skilgreindir hafa verið. Sveitarfélagið er eigandi þjónustunnar og ber ábyrgð á rekstrinum, og því er mikilvægt að tryggja gott flæði á öllum stigum þjónustunnar. Það er sveitarfélagsins að sjá til þess að birgjar standi við sitt og að öll vandamál séu leyst.

Farið reglulega yfir gögnin um þjónustuna þannig að hægt sé að fylgjast vel með breytingum.

### 2. Greining og eftirlit með ábata

Hægt er að mæla ábatann með tölum en einnig með því að ræða við þá sem nýta sér þjónustuna. Þannig má meta hvort hún skilar þeim ábata sem búist var við.

Farið yfir árangurinn á vikulegum eða mánaðarlegum rekstrarfundum, þannig að starfsfólk geti fylgst vel með niðurstöðunum. Það að sjá árangur er hvatning til áframhaldandi góðra verka.

Einnig er hægt að halda reglulega fundi með birgjum til þess að fara yfir framvindu mála. Mikilvægt er að leggja mat á og skrá skilmerkilega hvort birgjarnir standi við skuldbindingar sínar.

Hlutirnir þróast ekki alltaf eins og ætlunin var og það er fullkomlega eðlilegt. Það mikilvægasta er að fylgjast vel með, læra af þróun mála og gera ráðstafanir ef ávinningurinn af þjónustunni stendur ekki undir væntingum.

### Gott ráð

Veljið ákveðinn fjölda árangursvísa sem raunhæft er að fylgjast með. Varist að velja of marga árangursvísa eða of flókin töluleg markmið.

## Dæmi um nýsköpun

### Sveitarfélagið Asker: Velferðarsmiðja

Velferðarsmiðjan í Asker í Noregi býður upp á samþætta þjónustu þar sem starfsfólk sveitarfélagsins og samstarfsaðilar þess veita notendamiðaða þjónustu sem stuðlar að bættum aðstæðum og lífsgæðum fjölskyldna í sveitarfélaginu. Asker vann nýsköpunarverðlaun sveitarfélaga í Noregi 2017.

[Lesið meira hér →](#)

## 3. Endurbætur og nýjungar

Þegar innleiðingu er lokið þarf stöðugt að huga að því að bæta þjónustuna og hlúa að áframhaldandi nýsköpun í þjónustu.

Þegar ný þjónusta hefur verið innleidd er ráðlegt að koma á fót einföldum leiðum til að taka við upplýsingum og hugmyndum frá notendum og starfsfólki. Gott er að hafa í huga að vinnustaðarmenning sem hvetur til nýsköpunar og markvissra framfara er gott veganesti fyrir framtíðina.

Rétt er að gera greinarmun á smávægilegum breytingum í daglegum rekstri og hugmyndum sem krefjast viðameiri nýsköpunarvinnu. Ef hugmyndin felur í sér umfangsmiklar breytingar þarf að hefja nýtt nýsköpunarferli. Þá er mikilvægt að taka sér tíma til þess að skilgreina raunverulegar þarfir notenda, sama hversu áhugaverð hugmyndin virðist í fyrstu.

### Gott ráð

Að nýsköpunarferlinu loknu er hægt að styðjast við LEAN aðferðafræðina eða önnur verkfæri til að tryggja stöðugar umbætur í starfsemi.



Nánari upplýsingar um verkfærin (á norsku)

- [Ábataverkfærið →](#)

Norræna forgangsverkefnið *Heilbrigðis- og félagsþjónusta með fjarlausnum* bendir á norsku aðferðafræðina *Veikart for tjenesteinnovasjon*, Leiðarvísi fyrir nýsköpun í þjónustu, sem eitt vandaðasta verkfærið á Norðurlöndum til innleiðingar fjarlausna í heilbrigðis- og félagsþjónustu.

*Leiðarvísir fyrir nýsköpun í þjónustu* var þróaður árið 2015 af KS, samtökum sveitarfélaga í Noregi, í samvinnu við norska Landlæknisembættið og valin sveitarfélög í Noregi. Hér er á ferðinni ný og endurbætt útgáfa sem hefur verið uppfærð í samræmi við reynslu KS og norskra sveitarfélaga af innleiðingu velferðartækni síðan þá. Um er að ræða almenna aðferðafræði sem nýtist víða í starfsemi sveitarfélaga. Þetta er íslensk þýðing á þeim sex áföngum sem aðferðafræðin byggir á, gerð að frumkvæði norræna verkefnisins *Heilbrigðis- og félagsþjónusta með fjarlausnum*.