

2023

KVICKGUIDE 4

Framtidens boende för äldre

Upphandling och implementering



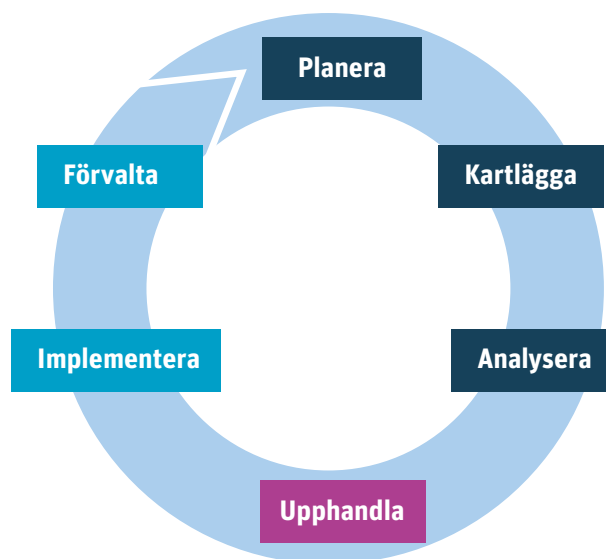
Att upphandla och implementera välfärdsteknik är en komplex process som involverar många aktiviteter och nyckelroller. Om man har för bråttom och hoppar över viktiga aktiviteter och inte involverar rätt roller är det lätt att hamna fel.

Innehåll

Upphandling och kravställning	4
Projektdirektiv.....	4
Kartläggning.....	6
Analysera/förbereda.....	8
Annonsering.....	10
Implementera.....	11
Support.....	13
Länkar till fördjupning	15

Upphandling och kravställning

Nedan beskrivs upphandlingsprocessen nerbruten i aktiviteter. Vissa aktiviteter sker samtidigt och inte i den kronologiska ordningen nedan, de går så att säga in i varandra och kan ibland inte göras separat. Det beror på vilka grundförutsättningar som finns på plats och vilket arbete som redan är gjort. Aktiviteterna är beskrivna på en övergripande nivå. Processen utgår från upphandlingsmyndighetens inköpsprocess som består av 6 olika faser som i sin tur är nerbrutna i aktiviteter. Stödet är ett av många stöd har tagits fram, det finns många andra stöd i upphandling att finna på nätet.



Planera



Projektdirektiv

Projektdirektiv tas fram för att klargöra bakgrund och förutsättningar, syftet och mål kopplade till verksamhetens övergripande mål. Organisation kring projektet, tidsram och finansiering och budget. Det är även viktigt att beskriva hur styrning och beslutsordning ska gå till. Man skulle kunna beskriva det som ramarna för projektet.

Avgränsning

Det är viktigt att göra avgränsningar i projektet så att det är tydligt vad som är målbilden. Om avgränsningarna ändras över tid behöver budget, tidsram och resurssättning ses över.

Avgränsningar kan till exempel vara om upphandlingen gäller särskilt boende eller ordinärt boende, om det berör de som är över 65 år eller de som är under 65 år eller rent av båda grupperna. Det kanske rör sig om vissa specifika insatser så som tillsyn eller avancerade trygghetslarm.

Intressentkartläggning

En intressentkartläggning är grundläggande för hela projektet. I kartläggningen identifieras målgrupper som påverkas/påverkar projektet på olika sätt. Det kan t ex vara biståndshandläggare, chefer inom socialtjänsten, nya och gamla brukare, media, utförare, IT-enheten, juristenheten och kommunikationsenheten i kommunen, nämnder, politiker och media. Dela in målgrupperna i tre kategorier:

- Kärntressenter är de med beslutande och drivande roller i projektet.
- Primärintressenter är de som i hög grad påverkas och därför vill påverka.
- Sekundärintressenter med ett relativt lågt intresse och som troligen inte aktivt kommer att påverka projektet.

Utifrån intressentkartläggningen tas det fram en kommunikationsplan för projektet. Här beskrivs projektet i sin korthet samt syftet med kommunikation till målgruppen. Sådana mål kan till exempel vara

- Informationsmål – Vad ska målgruppen veta
- Kunskapsmål – vad målgruppen ska kunna
- Attitydmål – vad målgruppen ska tycka
- Motivationsmål – vilken motivation ska målgruppen ha
- Beteendemål – vad målgruppen ska göra

En annan viktig sak för att lyckas med projektet är att identifiera "ambassadörer". Dessa ska vara väl insatta i frågor kring välfärdsteknik och kommer att fungera som en brygga mellan projektet och verksamheten och slutanvändare.

Intervjuer

Utifrån intressentkartläggningens identifiering av målgrupper intervjuas de som berörs av projektet. Det kan till exempel vara biståndshandläggare, utförare och brukare som har frågor och synpunkter. Det är viktigt att samla in så mycket av frågor och synpunkter som möjligt i början av projektet så att alla har samma målbild och vet vad som förväntas av dem och hur förändringen kommer att påverka dem. Detta kommer även att underlätta att den information som behövs kommuniceras vid rätt tillfälle. Här finns även möjlighet att identifiera hur befintliga processer och insatser ser ut och utförs i nuläget.

Det finns många kommuner och regioner som redan infört någon form av välfärdsteknik, dessa är det mycket bra att kontakta. Använd gärna SKRs verktyg "Dela digitalt" för att hitta kommuner som har jobbat med välfärdsteknik. Det finns mycket lärdomar ute i kommunerna om vad man ska tänka på vid upphandling och införande av välfärdstekniska lösningar

Förankring

Förankring av projektet görs på flera olika nivåer och på olika sätt. I regel handlar det om att beskriva uppdraget och målbilden. Viktigt här är att informera de enheter i kommunen som på något sätt kommer att vara involverade. Dessa är till exempel IT-stöd, inköp, juridik. Ju tidigare dessa blir informerade om projektet dess då bättre. Förankring och information till de berörda målgrupperna görs kontinuerligt under hela projektet.

Budget

När nämnd och beslutande chefsnivå är införstådd i projektets omfattning tas budget fram för projektet. Denna bör/kan med fördel vara uppdelad i olika intervaller och kopplad till beslutspunkter i projektet. I budgeten bör/kan även resurs och bemanning i projektet finnas med. Intern expertis kommer att behövas så som IT-stöd, inköp, juridik, kommunikation och tryck. Då dessa internfaktureras och måste även de vara med i budgeteringen. Externa konsulter som IT-säkerhet, sakkunniga bör man få in offerter från tidigt i projektet.

Vision

Visionen bör beskriva nuläge, målet och önskade effekter med upphandlingen och införandet av välfärdsteknik. Den får gärna vara uppdelad på ettårs, treårs och femårsperspektiv. Här är det bra om man kan ta fram nyttokalkyler på hur satsningen kommer att påverka utifrån till exempel ekonomi, arbetsmiljö, brukarperspektiv och ett miljöperspektiv. Kalkylerna kan ligga till grund för framtida utvärderingar av nyttorealiserings. Använd gärna digitaliseringsnunnan för att ta fram nyttokalkyler.

Projektplan

Nu när projektdirektiven är på plats och en tydlig avgränsning, tidsplan samt en första behovskartläggning är gjord är det dags att ta fram en projektplan för genomförande av upphandling och införande.

Projektplanen kommer förmodligen ändras och korrigeras under projektets gång, det är helt naturligt. (Det är dock viktigt att detta i så fall förankras och godkänns av styrgrupp.)

Projektplanen bör innehålla:

- Förutsättningar (till exempel tekniska, organisatoriska och strategiska)
- Mål och delmål
- Förväntat resultat
- Avgränsningar
- Genomförandeplan
- Beslutspunkter
- Tidplan
- Budget och resursbehov
- Nyttokalkyl
- Riskanalys
- Projektorganisation
- Koppling till andra projekt/system/aktiviteter
- Kommunikationsplan
- Avslut och överlämnande till förvaltning

Kartläggning



Befintliga system och teknik

Kommunen har i regel många system och tekniska förutsättningar att ta hänsyn till vid upphandling av välfärdsteknik. Det kan vara till exempel verksamhetssystem, planeringsverktyg, tidsrapportering och journalsystem, befintliga trygghetslarm med tillhörande plattform, uppkoppling och kommunens incident och ärendehantering. Inte att förglömma - vilken typ av hårdvara som används av till exempel utförare, mobiler, läsplattor och datorer.

Gå igenom eventuella förvaltningsdokument och planerade upphandlingar för att se vad som kan påverka välfärdsteknikmiljön. Försök att identifiera var och hur välfärdstekniken kommer leva i ekosystemet.

Om det finns en framtagna digital strategi så se om det är något som projektet behöver förhålla sig till.

Kommer det att behövas integration mellan befintliga system och välfärdstekniken, om så är fallet vilken typ av information och data behöver delas mellan de olika systemen.

Använd gärna redan framtagna processer för att identifiera var välfärdstekniken påverkas och påverkas av befintliga system och teknik.

Behovsanalys

Kartläggning av behoven görs med fördel i workshop-format med olika målgrupper. Biståndshandläggarna är vana vid att utreda behoven hos brukarna och kan till exempel ta fram persona/use case som kan användas som diskussionsunderlag vid andra workshops och vid framtida kravställning. Organisationer som PRO, SPF och SeniorNet kan ge viktig input av vad som efterfrågas utifrån ett brukarperspektiv. Utförare och eventuell larmpatrull vet vad som faktiskt händer rent praktiskt ute hos brukare under insatser. Med politiker och chefer är det antagligen mer utifrån ett ekonomiskt och bemanningsperspektiv.

Håll workshopparna i etapper där målet är en tydligt formulerad behovsbild utifrån målgruppens förutsättningar och behov. Börja brett och sortera bort det som inte aktuellt för just detta projekt för att vid sista workshoptillfället smalnats av och identifierat de behov som är viktigast. (rangordna gärna behoven).

Fokusgrupper

Fokusgrupper är grupper du kommer ha användning av under hela projektet. De kan hjälpa dig att identifiera behov, vara kommunikationsyta, vara behjälplig under formulering av krav och utvärdering av inkomna anbud. Lämpliga fokusgrupper är:

- Biståndshandläggare
- Utförare/larmpatrull
- Brukare
- Grupp bestående av IT, juridik och serviceenhet

Marknadsanalys

Under marknadsanalys har du dialog med leverantörer för att se vad de erbjuder och förklara för dem vad det är ni efterfrågar. Dialog kan du ha med enskilda leverantörer eller i större grupp med leverantörer. Det bästa är att kombinera de båda. Enskilda leverantörs-samtal har fördelen att leverantören kan visa upp saker som de inte gärna delar med sig med andra leverantörer, men dialog i större grupp kan ha sina fördelar som till exempel att leverantörer kan etablera samarbete för att kunna erbjuda kommunen en ännu bättre lösning än de själva kan erbjuda. Leveranser av välfärdstekniska tjänster är ofta komplexa där det är flera leverantörer som tillsammans levererar en gemensam lösning, ett gott samarbete mellan leverantörer är därför a & o i en leverans.

Ha gärna dialog i etapper för att kunna ta fram underlag för kravställning. Var så transparent som möjligt. Tänk på att under dialogen kan man få information om hur leverantörer ser på ersättningsmodell, IT-säkerhet osv. inte bara tjänster/produkterna som erbjuds.

Ta gärna referenser och prata med andra kommuner som har infört välfärdsteknik. Hur har tjänsterna fungerat? Hur gick införandet? Är det något krav eller något i avtalet de missat?

Mässor är ofta ett bra sätt att se många lösningar och träffa många leverantörer. De två största är MVTe mässan i Kista i början av året och Vitalis i Göteborg under vår/sommar. Många regioner och kommunsamarbeten har också minimässor där det kommer leverantörer som visar sina produkter och tjänster.

Utbildning ambassadörer

Ambassadörer är nyckelspelare i projektet. De är otroligt viktiga om inte helt nödvändiga om man ska lyckas med projektet. Ambassadörerna är personer med olika roller i organisationen, enhetschefer, gruppchefer, biståndshandläggare, utförare, larmpatrull, IT och brukare. Dessa utbildas i välfärdsteknologi:

- Vad välfärdsteknik och data är
- Definitioner och semantik
- Hur det kommer att påverka
- Juridiska och etiska frågor
- IT säkerhet
- Omvärldsbevakning (vad som finns idag och vad som kommer)
- Studiebesök hos kommun där välfärdsteknik är implementerat

Ambassadörerna förmedlar information till verksamheten och samlar in frågor till projektet. Det är dem som medarbetarna kan gå till om de har några frågor. Ambassadörerna kommer även vara med vid formulering av krav, utvärdering av anbud, tester av teknik och acceptanstester vid införande. Ambassadörerna träffar man kontinuerligt under projektet för att samla in frågor och för att sprida information.

Pilot

I vissa fall kan det vara lämpligt med en pilot där verksamheten testar välfärdsteknik i verkligheten. Att testa tekniken är bra med det borde inte vara grundsyftet med piloten. Syftet med piloten bör vara att identifiera vilka processer som behöver förändras, vilka dokument och riktlinjer behöver tas fram, organisatoriska förändringar, ev. tilläggsavtal. Piloten ska ses som ett förberedande för införande och en möjlighet att identifiera behov av förändringar och förutsättningar i ett tidigt skede. Självklart kan/ska även piloten användas i utbildningssyfte.

Utvärdering av ev. pilot tas fram där man beskriver vad som fungerat bra och vad som fungerat mindre bra. Gör gärna intervjuer innan piloten där du ber testpiloterna (brukare och utförare) beskriva farhågor och förväntningar på tekniken. Gör sen samma intervju efter piloten för att se om något förändrats. Det är bra om testpiloterna fyller i ett enklare frågeformulär dagligen under piloten, synpunkter glöms ofta bort om de inte registreras omgående.

Vid avslut så gå igenom med utförare hur tekniken har påverkat deras sätt att arbeta. Utgå gärna från befintliga processer och se hur dessa påverkats.

Sammanställning

När en gedigen kartläggning är gjord finns det förhoppningsvis ett bra underlag för att ta fram kravspecifikation och upphandlingsdokument. Sammanställ informationen utifrån till exempel

- Förutsättningar (organisation, befintliga system och avtal osv)
- Intressentkarta
- Befintliga processer
- Behov
- Nyttokalkyler
- Marknad
- Mål och delmål

I detta läge är det inte ovanligt att man måste se över projektplanen för eventuell revidering.

Analysera/förbereda



Beskriv nuläge

I nulägesbeskrivningen beskriver man till exempel kortfattat om kommunen i sin helhet, demografi, hur organisationen är riggad, vad myndighet gör, vad utförare gör, hur många brukare kommunen har, vilka insatser som berörs av välfärdstekniken, vilka pågående avtal som kan påverka/påverkas, tekniska förutsättningar, befintliga system osv.

Beskriv målbild

Nu är det dags att utifrån behovskartläggningen och nyttokalkylerna beskriva hur ni ser att upphandlingen och implementering av välfärdsteknik kommer att förändra utifrån ett ekonomiskt perspektiv, arbetsmiljöperspektiv, resurs- och bemanningperspektiv, brukarperspektiv och miljöperspektiv. Tänk på att detta ska ligga till grund för eventuell uppföljning av leverans.

Ska det upphandlas som en helhetstjänst eller upphandlas delar från olika leverantörer som sedan ska samarbeta för att kunna leverera till kommunen?

Glöm inte att beskriva ekosystemet runt omkring tekniken så som gränssnitt, plattform, support, installation, robusthet, säkerhet, utbildning, interoperabilitet och tillgång till öppendata.

Tidsplan och själva införandeprojektet är väldigt viktigt att beskriva. Vad som förväntas av leverantör och vad leverantör kan förvänta sig av kommunen.

Riskanalys

I risk och konsekvensanalysen identifierar du vad som kan hända i upphandlingen och leveransen. Det kan till exempel vara risker kopplade till leverantören så som ekonomisk stabilitet, erfarenhet, kompetens, resurser, ny oprövad teknik, införande. Internt kan det handla om risk kopplad till budget, resurssättning, kompetens, kommunikation.

Krav och kriterier

Nu är det dags att formulera krav och eventuella kriterier som ska ställas på leverantören.

Det är numera vanligt att ställa funktionskrav i stället för detaljkrav på tjänsterna som ska upphandlas. Fördelar med att ställa funktionskrav i stället för detaljkrav kan vara att det krävs stor domänkunskap inom de tekniska förutsättningarna om detaljkraven ska vara relevanta och bra, detaljkrav kan potentiellt stänga ute leverantörer som annars kan erbjuda en bättre och billigare lösning, vid funktionskrav så prövar man leverantörens domänkunskap inom kommunal verksamhet.

Alla krav kanske inte ska vara funktionskrav, vissa kanske bör vara på detaljnivå som till exempel SLA (servicenivåavtal), säkerhet, införande osv.

Utgå gärna från persona/use case när du ställer dina krav. Det blir mer applicerbart i verkligheten och det blir lättare att utvärdera inkomna anbud.

Om man vill ha tillgång till data som produceras av tekniken är det nu krav ställer det. Viktiga parametrar att tänka på är till exempel format på data, hur ofta man behöver/vill ha tillgång till den och så vidare samt eventuella APIer gentemot befintliga system. Beskriv gärna varför ni vill ha tillgång till data och hur ni avser att använda den.

Finns det krav som inte måste uppfyllas med som är "nice to have" så kallas dessa kriterier.

Ersättningsmodell

Hur vill ni betala för levererad tjänst/produkt, i abonnemangsform, per larm/information eller vi ni köpa hårdvaran för att själv förvalta den? Dessa frågor måste krav ställas i upphandlingsdokumentet. Sätter ni själva pris och utvärderar på kvalitet eller kommer pris vara en avgörande utvärderingsparameter?

Utvärderingsmodell

Hur man avser att utvärdera inkomna anbud måste specificeras i upphandlingsdokumentet. Det ska vara tydligt för anbudsgivarna hur det kommer gå till och vad man får för poäng för de olika delarna i anbudet. Om man gör en funktionsupphandling är det viktigt att tänka på hur man verifierar att ett sätt att leverera en funktion är bättre än ett annat. Både funktionstester och användbarhetstester är att rekommendera. Här kan man med fördel använda sig av ambassadörerna som testpiloter. Tänk på att formulera krav på sätt så att de är enkla att testa och utvärdera.

Avtalsvillkor

Här kommer inköp in och hjälper till att fram hur avtalet ska se ut. Glöm inte att ha med hur ni avser att följa upp leverans. Något som ofta glöms eller är otydligt är hur införandeprojektet ska resurs sättas, ersättas och vem som har vilket ansvar i processen. Glöm inte detta!

Upphandlingsdokument

Förhoppningsvis har ni nu tagit fram de dokument som behövs för att lägga ut förfrågningsunderlaget.

Är ni osäkra på om ni fått med allt eller har ställt rimliga krav så finns möjligheten att lägga ut underlaget på extern remiss. Då för leverantörerna möjlighet att ha synpunkter på förfrågningsunderlaget innan ni publicerar det.

Upphandling



Annonsering

Beroende på storlek (ekonomiskt) på avtalet under kontraktstiden så gäller olika regler för hur det ska annonseras. Grundregeln är att om avtalet ligger över tröskelvärdena så ska det annonseras ut i EUs gemensamma annonsdatabas. Det finns olika sätt att upphandla till exempel förenklat förfarande, urvalsförfarande och dynamiska inköpssystem (inte vanligt förekommande för välfärdsteknik än så länge). Här kommer inköpsenheten att stödja er i vilket som passar upphandlingen bäst.

Tänk på när ni väljer att annonsera kan påverka hur många anbud ni får. Det är aldrig bra att annonsera vid semester eller juledighet.

Frågor och svar

Under annonseringen så har leverantörerna möjlighet att ställa frågor om och be om förtydliganden om upphandlingsdokumenten, det brukar röra sig om ca 10 dagar som leverantörerna har denna möjlighet. Under denna tid så måste man säkra upp att det finns kompetens på plats som kan svara de potentiella anbudsgivarnas frågor. Alla frågor och svar publiceras i ett transparent upphandlingssystem. Om frågor/synpunkter är så pass relevanta för upphandlingen så finns möjlighet att förlänga anbudstiden göra eventuella förändringar i upphandlingen. Förändringarna får däremot inte vara så väsentliga att upphandlings art förändras, då måste upphandlingen göras om.

Utvärdering

Efter anbudsöppning är det dags att utvärdera anbudet. Här kan man med fördel använda sig av ambassadörerna, IT och juridik. Samla de som ska utvärdera och gå igenom kravspecifikationen och inkomna anbud. Förbered utvärderingsdokument som utvärderarna kan poängsätta anbudssvaren (till exempel underkänt, godkänt, bra, utmärkt), gå igenom hur de ska använda sig av utvärderingsdokumenten.

Bäst är om alla får sitta på sin kammare och utvärdera. Ha ett uppsamlingsmöte med utvärderarna någon gång i mitten av utvärderingsprocessen. Oftast uppkommer frågor om vad anbudsgivaren menar och hur de har formulerat sig i anbudet.

För att säkerställa att det som har angivits i anbudet stämmer överens med verkligheten så föreslås funktionstester och användbarhetstester med anbud som klarat kraven. Hur dessa tester kommer att gå till

ska beskrivas i upphandlingsunderlaget. Resultatet av dessa poängsätts på samma sätt som utvärdering av inkomna anbud (till exempel underkänt, godkänt, bra, utmärkt). Man kan även vikta inkomna anbud på om leverantör har levererat samma tjänst tidigare (till exempel har inte levererat, har levererat men det finns inget underlag och har levererat och har ett gediget underlag för detta)

När utvärderingsdokumenten och resultatet av testerna så sammanställs kommer det att visa vilket/vilka anbud som vunnit eller går vidare till förhandling.

Förhandling

Om man valt att förhandla med till exempel de tre anbud med högst poäng så gör det nu. Här man möjlighet att be om förtydliganden och beskrivningar som kanske inte framgick i anbudet (som inte var ett krav). Här är också ett bra läge att fråga om införandet och vilka eventuella resurser anbudsgivaren ser att de behöver från kommunen för att genomföra ett bra införande. Allt som diskuteras under förhandlingarna ska protokollföras och är i regel en offentlig handling. Här är det viktigt med lika behandling och transparens.

Underrättelse

När det är klart vem som vunnit upphandlingen underrättas detta offentligt i upphandlingssystemet genom ett tilldelningsbeslut (beslut som har fattats om att tilldela ett kontrakt eller att ingå ett ramavtal). Efter tilldelningsbeslutet så gäller avtalsspärr i minst 10 dagar. Det innebär att under avtalsspärren kan anbudsgivarna hos förvaltningsrätt ansöka om överprövning av upphandlingen. Om ingen överprövning inkommit kan kommunen skriva avtal med vinnande anbud leverantör.

Avtalsdiskussion

Innan avtal skrivs brukar det vara vanligt med avtalsdiskussioner mellan leverantör och kommun. Eventuella förändringar i avtalet får inte vara så väsentliga att upphandlings art förändras. Här är det viktigt att man står på sig och inte gör för stora eftergifter. Leverantören vet vad de har lagt anbud på och därför bör det inte krävas några större förändringar i avtalsvillkoren.

Avtalsskrivning

Avtal skrivs mellan vinnande anbudsgivare och kommunen.

Implementera



Nu när avtal med leverantör är på plats är det dags att implementera tjänsterna/produkterna i verksamheten. Om man gjort alla förberedelser och gått igenom alla aktiviteter så är man oftast riggad för ett lyckat breddinförande.

Acceptanstester

För att säkerställa att leverantören levererar det som är kravställt i upphandlingen är det bra att göra acceptanstester. Under testerna verifierar man att funktioner, användbarhet och tillgången till data uppfylls. Testprocessen sker ofta i etapper där man godkänner leveransen i olika steg. Det är sällan som en leverans når upp till 100% av utlovade krav direkt. Under acceptanstesterna kommer verksamheten även lära sig hur de ska handhava de upphandlade tjänsterna/funktionerna i det dagliga arbetet. Först när leverantören uppnår kraven enligt avtal bör ersättning utgå.

Testperiod

Man kan med fördel påbörja införandet med en testperiod med ett begränsat antal brukare och användare. Då medarbetare får vänja sig med tekniken, gränssnitten och de förändrade arbetssätten. Under testperioden kan man identifiera eventuella brister och utmaningar som kan åtgärdas innan breddinförande. Medarbetare kommer under testperioden hitta "best practise" i användandet och kommer kunna sammanställa den värdefulla kunskapen i manualer som kan användas vid breddinförandet.

Förändringsledning och förankring

Förändringsledning syftar till att hantera och navigera genom förändringar inom organisationen. Det handlar om att planera, genomföra och hantera förändringar på ett strukturerat och effektivt sätt för att minimera motstånd, hantera risker och säkerställa att förändringarna implementeras framgångsrikt.

Förändringsledning innefattar en rad olika aktiviteter och strategier som hjälper organisationen att anpassa sig till förändringar. Några viktiga aspekter inom förändringsledning är:

- Analys och planering som innebär att identifiera och förstå behoven och orsakerna till förändringen, genomföra en analys av de berörda parterna och utveckla en tydlig plan för förändringen.
- Effektiv kommunikation är avgörande för att informera och engagera de berörda parterna och för att skapa förståelse och stöd för förändringen. Det inkluderar att kommunicera syftet, fördelarna och konsekvenserna av förändringen samt att lyssna på feedback och adressera oro eller motstånd.
- Att involvera och engagera de berörda parterna är viktigt för att skapa ägande och motivation för förändringen. Det kan inkludera att involvera dem i beslutsfattandet, ge möjligheter till utbildning och träning samt skapa forum för dialog och samarbete.

Ledare och nyckelaktörer spelar en central roll i att skapa förankring. Genom att vara tydliga förebilder och visa entusiasm, engagemang och stöd för förändringen kan de påverka och inspirera andra att göra detsamma. Ledarskapets beteende och attityd kan sprida sig och påverka kulturen och attityden hos hela organisationen.

Att erbjuda utbildning, träning och resurser till de berörda parterna är viktigt för att underlätta förändringen och bygga förtroende. Det kan vara att tillhandahålla utbildning i nya färdigheter eller kunskap som krävs för att arbeta i det nya sättet, eller att erbjuda mentorskap och stöd för att hjälpa människor att navigera genom förändringen.

Förändringar kan ofta möta motstånd från individer eller grupper som påverkas av dem. Att identifiera och hantera motstånd är en viktig del av förändringsledning. Det kan innebära att adressera rädsla, osäkerhet eller missförstånd, eller att erbjuda stöd och resurser för att hjälpa människor att anpassa sig till förändringen.

Det är viktigt att kontinuerligt övervaka och utvärdera genomförandet av förändringen för att se till att det går enligt planen och att eventuella problem eller hinder kan identifieras och åtgärdas i tid. Det kan också vara nödvändigt att justera och anpassa förändringsstrategin baserat på feedback och erfarenheter under genomförandet.

Genom att använda en strukturerad förändringsledningsprocess kan man hantera förändringar mer effektivt och öka chanserna för att förändringarna ska genomföras framgångsrikt. Det hjälper till att minimera negativa effekter och maximera de positiva effekterna av förändringar, samtidigt som det stöder organisationens anpassningsförmåga och långsiktiga framgång.

Utbildning och utbildningsmaterial

Utbildning i handhavandet av tekniken kommer att krävas för att ge en grundläggande insikt i hur tekniken fungerar, hur man använder sig av plattformen för att till exempel ta emot och agera på larm eller göra digitala tillsynsbesök.

Leverantören ska tillhandahålla utbildningsmaterial för tjänsterna och den kan med fördel finnas tillgängligt digitalt, gärna på flera språk. Förutom utbildningsmaterial så kommer det att krävas utbildningsinsatser av leverantören där medarbetare och chefer utbildas i tjänsten. Ett sätt att behålla och förvalta kunskapen om tekniken är att utbilda så kallade "super users". De har en djupare förståelse för teknikens funktioner, gränssnitt och arbetssätt. De är de som i sin tur kan utbilda och stödja medarbetare i tekniken. "Super users" är ofta 1a linjesupport och de som kan hjälpa till med att göra lättare installationer, knyta tekniken till rätt användare och brukare samt hantera behörighetsfrågor i systemet.

Om man väljer att börja implementeringen med en testperiod med ett begränsat antal brukare och användare så kommer verksamheten lära sig hur man använder sig av tekniken i det dagliga arbetet och identifiera hur man bäst anpassar sina arbetssätt för att kunna använda sig av tekniken på bästa sätt. Denna kunskap är värdefull att ta med när tar fram utbildningsmaterial som kommer att användas av framtida medarbetare.

Förvalta



Support

Supportorganisationen brukar man dela upp i olika lager med olika ansvar så det blir tydligt vem man ska kontakta när det uppstår problem eller fel med den upphandlade tjänsten. Hur man riggar supportorganisationen är något man kommer överens om vid avtalsskrivande med leverantör och beror på hur man har krävställt SLA (servicenivåavtal). Ett exempel på uppdelning skulle kunna vara:

1a linjesupport ligger på verksamheten, oftast någon "super user" som kan produkterna/tjänsten och förstår både handhavandet, systemet och tekniken. Det kan med fördel vara ambassadören som nämndes i tidigare kapitel under kartläggning/utbildning ambassadörer. Vanliga arbetsuppgifter och support för 1a linjesupport kan till exempel vara:

- Lägga upp nya användare och brukare i systemet.
- Avsluta användare och brukare i systemet.
- Installera och knyta teknik till rum och/eller brukare.
- Beställning av ny teknik (inom ramavtalet).
- Utbildning av nya och gamla medarbetare i tjänsten/produkterna samt handhavande av den.
- Dra ut loggar för att säkerställa att användare inte går in i ärenden som de inte ska gå in i. (dessa görs kontinuerligt och överlämnas till chef)
- Gallring i systemet.
- Felanmälan till 2a linjesupport för det som inte kan lösas av 1a linjesupport.
- Testa systemet vid eventuella uppdateringar innan uppdateringar görs i skarp miljö.
- Delta i kontinuerliga möten med 2a och 3e linjesupport.

2a linjesupport ligger på central nivå i kommunen lämpligtvis under serviceenheten/servicecenter. Det är oftast de som lägger upp nya medarbetare i kommunens AD (behörighets- och användare hantering av system) samt förbereder och hanterar tekniken som ingår i IT-arbetsplatsen (mobil, surfplatta och dator). 2a linjesupport har ärendehanteringssystem för att kunna hantera och följa felanmälningar och förfrågningar som kommer in från verksamheterna. Serviceenheten/servicecenters ärendehanteringssystem har ofta koppling/integration till leverantörernas egna

ärendehanteringssystem vilket underlättar när man vill följa ett ärende. De har oftast en organisation som äger incident och problemhantering och kan driva frågor kopplat till SLA och leverans gentemot leverantörer. Vanliga arbetsuppgifter och support för 2a linjesupport kan till exempel vara:

- Installera mer avancerad teknik i fastigheten.
- Installera olika typer av uppkoppling som behövs för tekniken/tjänsten.
- Felsöka och åtgärda olika typer av uppkoppling som behövs för tekniken/produkterna.
- Tillhandahålla och installera teknik som behövs för att kunna använda tjänsten (mobil, surfplatta och dator).
- Behörighets- och användare hantering av system
- Logga och felanmäla incidenter och problem till 3e linjesupport samt följa upp och bevaka att ärendet löses enligt upprättat SLA med leverantören.
- Delta i kontinuerliga möten med 1a och 3e linjesupport.

3e linjesupport är supportorganisationen som finns hos leverantören. De ansvarar för att tjänsten/produkterna och systemet fungerar enligt SLA. De tar emot och löser incidenter och problem som inte kan eller enligt avtal inte ska lösas av kund (1a och 2a linjesupport). De hanterar även uppdateringar och installationer av systemen hos kund. Vanliga arbetsuppgifter och support för 3e linjesupport kan till exempel vara:

- Installera mer avancerad teknik i fastigheten.
- I vissa fall lägga upp nya användare i systemet, oftast super user som i sin tur kan lägga upp nya användare i verksamheten.
- Uppdatera systemet vid behov.
- Hantera och lösa incidenter och problem som inte kan eller enligt avtal inte ska lösas av kund (1a och 2a linjesupport).
- Utbilda verksamheten vid införande av nya funktioner och/eller produkter.
- Delta i kontinuerliga möten med 1a och 2a linjesupport.

Möten

Supportmöten

Det är viktigt med kontinuerliga möten för de ingår i supportorganisationen (1a, 2a och 3e linjesupport), har kan även medverkande från IT-enhet med fördel delta. På dessa möten diskuterar man hur den upphandlade tjänsten fungerar. Det kan handla om incidenter som uppkommer frekvent, behov av uppdateringar och planering av dessa, behov av förändringar (om förändringarna inte ingår i avtal så bör man ha en överenskommen process för ”change management”), osv. Under dessa möten ska det som tas upp dokumenteras och godkännas av alla parter. Underlaget kan och bör användas vid avtalsuppföljning.

Verksamhetsmöten

Under dessa möten träffas verksamheten och diskuterar användandet av den upphandlade välfärdstekniken. Hur den används i det dagliga arbetet, utmaningar och lärdomar. Det är ett bra tillfälle för 1a linjen att samla in verksamhetens behov och frågor som man i sin tur kan lyfta under supportmötena men även vara en kanal från supportorganisationen gentemot verksamheten. Det är även ett bra utbildningstillfälle där leverantör eller 1a linjen kan utbilda i nya funktioner. Ett lämpligt tillfälle för verksamhetsmöte är under APT.

Avtalsförvaltningsmöten

Under avtalsförvaltningsmöten följer man upp leveransen och tar upp eventuella behov av förändringar som påverkar avtalet. De som medverkar är avtalsparterna (verksamhetsansvarig och leveransansvarig hos leverantör) och lämpligtvis inköpsenheten i kommunen. Grupperingen tittar på underlaget från supportmötena och går igenom om SLA nivåer nås och om leveransen levereras enligt avtal. Det är även vid dessa tillfällen som eventuella nya behov och förändringar som inte ingår i befintligt avtal ses över.

Länkar till fördjupning

eHälsomyndighetens Kunskapsstöd för e-hälsa

Söktjänsten vänder sig till dig som arbetar inom kommunal hälso- och sjukvård och socialtjänst. Här hittar du aktuella nationella kunskapsstöd inom e-hälsoområdet som kan främja verksamhetsutveckling och bidra till ökad användning av digitala lösningar.

<https://www.ehalsomyndigheten.se/yrkesverksam/e-halsostod-till-kommuner/kunskapsstod-for-e-halsa/sok-bland-kunskapsstoden-for-e-halsa/>

SKRs olika stöd för upphandling och införande av välfärdsteknik

<https://skr.se/valfardsteknik/stodochvagledningvalfardsteknik.64281.html>

Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) - Digitaliseringssnurran

<https://digitaliseringssnurran.se/>

Norges stöd för upphandling och införande av välfärdsteknik.

<https://www.ks.no/fagomrader/helse-og-omsorg/velferdsteknologi3/ny-versjon-av-velferdsteknologiens-abc/>

Upphandlings myndighetens inköpsprocess.

<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/var-modell-for-inkopsprocessen/>

Kvickguide 4 är gjord i ett samarbete med Riksbyggen, RISE, Haparanda Stad och Hudiksvalls kommun.
Projektet har utförts inom Strategiska innovationsprogrammet IoT Sverige, en gemensam satsning av Vinnova, Formas och Energimyndigheten



Haparanda
stad

Hudiksvalls
kommun



Med stöd från

VINNOVA
Strategiska innovationsprogram

Energimyndigheten

FORMAS IT

Strategiska
innovations-
program