Hyvinvointiteknologia

Työkalupakki

Pohjoismainen hyvinvointikeskus

PROJECT: Connect – Collecting Nordic Best Practice Within Welfare Technology

CONNECT

Published by
Nordic Welfare Centre

Project Manager: Dennis C Søndergaard
Author: Dennis C Søndergaard
Responsible publisher: Ewa Persson Göransson
Graphic design: Idermark & Lagerwall Reklam AB
ISBN: 978-91-88213-20-4

Nordic Welfare Centre
Box 1073, SE-101 39 Stockholm
Visiting address: Drottninggatan 30
Phone: +46 8 545 536 00
info@nordicwelfare.org

Nordic Welfare Centre
c/o Institutet för hälsa och välfärd
PB 30, FI-00271 Helsingfors
Visiting address: Mannerheimsvägen 168 B
Phone: +358 20 741 08 80

The report can be requested in printed format or be downloaded from www.nordicwelfare.org

Sisältö

Esipuhe **5**

Tausta **6**

Menetelmät ja lähestymistapa **8**

Prosessin ja työkalupakin esittely **11**

Vaihe 1: Visio **13**

Vaihe 2: Stratega **19**

Vaihe 3: Viestintäsuunnitelma **25**

Vaihe 4: Tarveanalyysi **31**

Vaihe 5: Markkinoiden arviointi **37**

Vaihe 6: Arviointimalli **43**

Vaihe 7: Hankintamalli **49**

Vaihe 8: Käyttöönottomalli **55**

Vaihe 9: Vaikutusten tarkkailu **63**

Referenslista **69**

Esipuhe

Hyvinvointiteknologia on ollut yhä vahvemmin esillä sekä politiikassa että mediassa viimeisten 5–7 vuoden aikana, mutta kasvavasta kiinnostuksesta huolimatta uusia ratkaisuja ei ehkä ole otettu käyttöön niin paljon kuin olisi voinut odottaa. Yli 1 200 pohjoismaisen kunnan on ollut vaikea muuttaa kiinnostusta ja hankkeita toimeenpannuiksi ratkaisuiksi ja uudeksi innovatiiviseksi arjeksi henkilöstölle ja kansalaisille.

Tässä julkaisussa, kuten koko CONNECT-hankkeessa, käsitellään pohjoismaisten kuntien hyvinvointiteknologiaan liittyvässä työssään kohtaamia ongelmia: Miten hyödymme hankkeistamme entistä enemmän? Miten varmistamme, että keräämämme tieto integroidaan kunnalliseen organisaatioon? Miten voisimme nykyistä paremmin jakaa tietoa ja kokemuksiamme emmekä luulisi, että jokaisen pitää keksiä pyörä uudelleen? Miten vahvistamme hyvinvointiteknologian yhteispohjoismaisia markkinoita? Miten varmistamme, että henkilöstö pitää teknologiaa kumppanina? Kiperiä kysymyksiä on paljon. CONNECT yhdistää nämä langat ensimmäiseksi kattavaksi pohjoismaiseksi työkalupakiksi ja antaa vastauksia siihen, miten kunnat voivat parhaiten hyödyntää hyvinvointiteknologiaa.

Asiantuntijanäkemysten lisäksi työkalupakki perustuu käytännön kokemuksiin ja kunnallisiin parhaisiin käytäntöihin, eli sen ovat muodostaneet kymmenen hyvinvointiteknologia-alan johtavaa pohjoismaista kuntaa yhdessä eri kansallisten viranomaisten kanssa.

Pohjoismainen hyvinvointikeskus toivoo tämän julkaisun ja työkalupakin edistävän sekä panostusta hyvinvointiteknologiaan kaikissa Pohjoismaissa että yhteistyötä eri Pohjoismaiden välillä.

Toivomme työkalupakin ja julkaisun olevan hyödyksi.

Lukuiloa!

Ewa Persson Göransson

Johtaja
Pohjoismainen hyvinvointikeskus

Tausta

CONNECT-projekti on toteutettu ja rahoitettu osana Pohjoismaiden ministerineuvoston Kestävä pohjoismainen hyvinvointi -ohjelmaa. Ohjelma käynnistettiin pohjoismaisen hyvinvointimallin kestävyyden varmistamiseksi pitkällä aikavälillä. Pohjoismainen malli on herättänyt kasvavaa kansainvälistä kiinnostusta, sillä se on parantanut sosiaalisen hyvinvoinnin laatua ja lisännyt talouskasvua. Väestörakenteen muutokset ja taloudelliset haasteet niin Pohjoismaissa kuin muissakin länsimaissa uhkaavat kuitenkin vaarantaa mallin toimivuuden tulevaisuudessa. Kestävä pohjoismainen hyvinvointi -ohjelma on suunniteltu vastaamaan joihinkin näistä haasteista, ja ohjelmassa on keskitytty erityisesti terveydenhuoltoon, työmarkkinoihin ja koulutukseen.

Koska pohjoismainen "hyvinvointiteknologian" käsite on saanut yhä enemmän painoarvoa ja hyvinvointiteknologiaa on alettu käyttää työvälineenä julkisen terveydenhuollon uudistamiseen kaikissa viidessä Pohjoismaassa, Kestävä pohjoismainen hyvinvointi -ohjelmaan haluttiin sisällyttää myös hyvinvointiteknologiaa koskeva hanke. Tehtävä lankesi Pohjoismaiden ministerineuvoston alaisuudessa toimivalle Pohjoismaiselle hyvinvointikeskukselle (NVC), joka on keskittynyt terveys- ja sosiaaliasioihin eli juuri niihin aloihin, joilla hyvinvointiteknologia on jo tärkeässä asemassa.

NVC:n tehtäväksi tuli suunnitella ja toteuttaa projekti, joka parantaa julkisen sektorin hyvinvointiteknologiaan liittyvää osaamista ja täytäntöönpanomahdollisuuksia kaikissa Pohjoismaissa.

NVC ryhtyi tästä lähtökohdasta käsin suunnittelemaan projektia, joka suunnattiin kaikille Pohjoismaiden yli 1 200 kunnalle. Kunnat ovat pohjoismaisessa hyvinvointimallissa tärkeimpiä palveluntarjoajia, ja ne ovat myös se julkishallinnon taso, joka nykyisin eniten hyödyntää työssään hyvinvointiteknologiaa. Tästä syystä ensisijaisesti kunnille suunnatulla hankkeella katsottiin olevan eniten vaikutusta.

NVC ryhtyi tarkastelemaan kuntien kohtaamia haasteita hyvinvointiteknologian kanssa työskenneltäessä ja halusi selvittää, ovatko ne samanlaisia eri Pohjoismaissa, jotta voitaisiin arvioida, onko tällä alalla järkevää tehdä pohjoismaista yhteistyötä.

Vastaus oli selkeästi "kyllä". Kävi ilmi, että huolimatta selvistä eroista kehityksessä, käyttöönoton laajuudessa ja osaamistasoissa eri maiden välillä, kaikilla vaikuttaisi olevan samat hyvinvointiteknologian käyttöön liittyvät perusongelmat. Näitä ovat:

- **Liian monta hanketta liian harvoille lopputuotteille:** Tämä on yleinen ongelma Pohjoismaissa. Kunnat toivottavat hankkeet mielellään tervetulleiksi monista eri syistä, mutta valitettavasti ne ovat kuitenkin vain hankkeita, ja ne toteutetaan usein ylimääräisenä työnä sen sijaan, että ne otettaisiin osaksi arkista palvelutarjontaa. Tämä tarkoittaa sitä, että hankkeista saatu tietotaito jää niiden sisälle eikä sitä integroida koko organisaatioon. Tästä syystä kunnat siirtyvät hankkeesta toiseen, eikä varsinaista käytännön toteuttamista tapahdu tai lopputuotteita synny.

- **Käsitys omasta ainutlaatuisuudesta:** Emme osaa vielä riittävän hyvin jakaa osaamistamme ja kokemuksiamme tai hyödyntää jo tehtyä työtä. Liian monessa kunnassa tunnutaan ajattelevan, että juuri he ovat ainutlaatuisia – heidän kuntansa asukkaat, heidän organisaationsa jne. Tämä johtaa siihen, että ajatellaan, ettei muiden aiemmin tekemä työ koske heitä. Tällainen "ei koske meitä" -ajattelutapa aiheuttaa sen, että samanlaisia hankkeita on liikaa, jolloin arvokkaita resursseja haaskataan.

- **Heikot yhteispohjoismaiset markkinat:** Yhteispohjoismaiset hyvinvointiteknologiamarkkinat ovat yllättävän pirstoutuneet. Tanskassa julkinen sektori haluaa ostaa tanskalaisilta toimittajilta, Ruotsissa ruotsalaisilta jne. Tämä ei koske niinkään perinteistä apuvälineteknologiaa, vaan markkinat heikkenevät digitaalisuuden kasvaessa. Tämä on edelleen este, ja luonnollisesti sitä suurempi, mitä heikommat markkinat ovat kyseessä.

Näiden haasteiden voittaminen ja hyvinvointiteknologiaan liittyvän osaamisen ja tietoisuuden kasvattaminen kunnallisella tasolla kohentaisi merkittävästi hyvinvointiteknologian asemaa kaikissa Pohjoismaissa.

Menetelmät ja lähestymistapa

Edellä mainittujen haasteiden voittamiseksi syntyi ajatus kehittää mahdollisimman tehokas prosessi hyvinvointiteknologian kanssa työskentelyyn. Prosessin jokaiseen vaiheeseen kehitettäisiin parhaiden käytäntöjen pohjalta omat välineensä eräänlaiseksi työkalupakiksi. Näin kuka tahansa saisi helposti käyttöönsä parhaisiin käytäntöihin perustuvat tiedot ja kuntien olisi helpompi ottaa järjestelmällinen lähestymistapa tällä alalla työskentelyyn.

Connect-prosessin ja siihen sisältyvän työkalupakin tavoitteet ovat:

- **Tiedon ja kokemuksen välittäminen.** Yhteisen pohjoismaisen työkalupakin tavoitteena on parantaa tietoutta valmiiksi kerättyjen tietojen avulla.

- **Yhteisen toimintakehyksen luominen hyvinvointiteknologian kanssa työskentelyyn.** Jos kaikki toimivat CONNECT-kehyksen sisällä, kokemusten jakaminen on helpompaa, sillä tiedämme, että muutkin noudattavat samoja malleja ja ohjeita. Jos Kööpenhaminassa tiedetään, että Oslossa on jo arvioitu jotakin teknologiaa, saman tai samankaltaisen arviointimallin käyttäminen, kokemusten jakaminen ja muiden kokemuksista oppiminen helpottuvat.

- **Selkeä rakenne auttaa tiedon siirtämistä käytäntöön.** Kun käytetään CONNECT-projektin tapaista järjestelmällistä lähestymistapaa, hyvinvointiteknologian kanssa työskentelyn monitahoisuutta on helpompi ymmärtää. Näistä tiedoista on hyötyä prosessin eri vaiheissa ja hankkeiden integroinnissa organisaatioon – tällä tavoin on todennäköisempää, että hankkeesta todella tulee ratkaisu, joka otetaan käyttöön organisaatiossa.

- **Tuotteiden toimittajien auttaminen.** Yhteinen pohjoismainen viitekehys auttaa epäsuorasti myös tuotteiden toimittajia myymään tavaraa ja palveluita kaikkialla Pohjoismaissa. Kun käytämme samaa kehystä, kysymme toimittajilta samat kysymykset, mikä helpottaa heidän toimintaansa.

Prosessista ja työkalupakista saa lisätietoja CONNECT-prosessin kuvausosiosta.

CONNECT-projektissa pidettiin tärkeänä, että sekä prosessi että työkalupakki luotaisiin ruohonjuuritasolta ylöspäin. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessissa ja työkalupakissa kuvatut parhaat käytännöt ovat peräisin itse kunnilta. Samasta syystä päätettiin, että CONNECT-projektin taustalla toimivan hankekonsortion tulisi muodostua kymmenestä pohjoismaisesta kunnasta – kaksi joka maasta – joista tulisi hyvinvointiteknologian edelläkävijöitä omassa maassaan. Valinnan teki NVC yhteistyössä kansallisten toimijoiden, kuten kansallisten alue- ja paikallishallinnon organisaatioiden, kanssa. Norjan tapauksessa kuitenkin toimittiin hieman poikkeuksellisesti. Koska Norjassa oli juuri käynnistetty kansallinen hyvinvointiteknologiaohjelma, johon osallistui yli 30 kuntaa, oli tärkeää, että kaksi norjalaista CONNECT-kuntaa olisivat mukana

myös Norjan kansallisessa ohjelmassa, jotta voitaisiin varmistaa projektienvälinen synergia ja molemminpuolinen oppiminen.

Seuraavat kymmenen kuntaa tulivat valituiksi: Tanskasta Århus ja Odense, Suomesta Oulu ja Etelä-Karjala, Islannista Reykjavik ja Akureyri, Norjasta Lindås ja Lister, ja Ruotsista Västerås ja Göteborg.

Nämä kunnat muodostivat CONNECT-hankekonsortion ytimen. CONNECT-projektissa pidetään kuitenkin tärkeänä sitä, että kaikki pohjoismaiset kunnat voivat käyttää sen puitteissa luotuja prosesseja ja välineitä. Niinpä puolueettomuuden takaamiseksi mukaan päätettiin ottaa joitakin kansallisia viranomaisia antamaan palautetta projektin aikana. Tarkoituksena oli erityisesti varmistaa, että ohjeet yms. olisivat yhtä hyödyllisiä sekä kaupungeille että maaseutukunnille. CONNECT-projektissa palautetta antavat kansalliset viranomaiset ovat: Tanskassa KL (kansallinen paikallishallinnon organisaatio), Suomessa THL (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos), Islannissa hyvinvointiministeriö, Norjassa KS (kansallinen paikallishallinnon organisaatio) ja Norjan sähköisen terveydenhuollon yksikkö, sekä Ruotsissa SKL (kansallinen alue- ja paikallishallinnon organisaatio) ja Ruotsin osallisuusvirasto.

Osallistujat-luvussa on lisätietoja osanottajista.

Projektin ensimmäisenä tavoitteena oli sopia itse prosessista. Tiimi laati 9-vaiheisen prosessin, joka periaatteessa toteutetaan aikajärjestyksessä. Sanomme "periaatteessa", sillä tiedämme, että käytännössä eri vaiheet voivat limittyä keskenään. Kuitenkin prosessin ajatteleminen aikajärjestyksessä auttaa oman lähestymistapanne rakenteen hahmottamisessa hyvinvointiteknologian parissa työskennellessänne. Sen avulla voidaan myös varmistaa, että prosessi toteutetaan perusteellisesti.

Vaiheet luotiin seuraavasti: NVC lähetti kunnille asiakirjan, jonka avulla kunnilta kerättiin tietoja. Saatujen tietojen pohjalta laadittiin alustava luonnos. Luonnoksesta keskusteltiin eri maissa kuntien ja viranomaisten välillä. Kukin maa lähetti tämän jälkeen NVC:lle palautetta, ja NVC laati sen pohjalta uuden luonnoksen. Uudesta luonnoksesta keskusteltiin yhteisessä päätöksentekokokouksessa, johon kaikki osallistujat osallistuivat. Tämän pohjalta laadittu kolmas luonnos avattiin muiden kuntien ja keskeisten toimijoiden palautteelle kuulemisprosessin kautta. Yhteensä yli 50 kuntaa antoi palautetta CONNECT-projektin eri vaiheista. Ulkoisesta palautteesta keskusteltiin myöhemmässä päätöksentekokokouksessa, mutta CONNECT-kunnat kuitenkin päättivät kunkin vaiheen lopullisesta sisällöstä.

Pohjoismainen yhteistyö:
Kolmen vuoden tiivis yhteistyö kymmenen hyvin erilaisen kunnan ja seitsemän, viidestä eri maasta tulevan kansallisen viranomaistahon välillä on luonnollisestikin ollut haasteellista, mutta se on kuitenkin toiminut odotettua sujuvammin. Odotimme, että kompromisseja olisi täytynyt tehdä enemmän, sillä hyvinvointiteknologia määritellään eri maissa eri tavoin ja myös halu työskennellä sen kanssa vaihtelee maittain. Kun projekti alkoi muotoutua, kävi kuitenkin ilmi, että kaikki kymmenen kuntaa olivat varsin samoilla linjoilla sekä prosessin että sen eri vaiheiden sisällön suhteen. Asioista on toki täytynyt neuvotella matkan varrella, ja joissakin kunnissa on keskitytty joihinkin vaiheisiin enemmän kuin toisiin, tai joistakin vaiheista on ollut enemmän asiantuntemusta kuin toisista, mutta yleisesti ottaen hyvinvointiteknologia soveltuu erittäin hyvin pohjoismaiseen yhteistyöhön, sillä palveluiden toimittaminen ja ajattelutapa julkisen sektorin innovaatioiden suhteen on hyvin samankaltainen eri maissa. Lisäksi tämä on ala, jolla me kaikki voimme ottaa oppia tosistamme. Hyvinvointiteknologian kanssa työskenteleminen on monimutkaista ja on tiiviisti sidoksissa palveluiden toimittamiseen, organisaatioon, henkilöstöön, palveluiden käyttäjiin yms. Nämä useat eri näkökohdat tarkoittavat sitä, että muilta saa aina ideoita ja heiltä voi oppia – vaikka kuuluisi itse alansa parhaimmistoon. Toisiltaan oppimisen lisäksi kymmenen osallistujakuntaa saivat projektin kautta mahdollisuuden tehdä tavallista läheisempää yhteistyötä. Yhteistyötä on tehty paitsi eri maiden välillä, myös samassa maassa olevien eri kuntien välillä, mikä on ollut erittäin positiivinen sivutuote tässä projektissa.

Huomioithan, että tämä työkalupakki on tehty yhteistyössä 17 pohjoismaalaisen toimijan kanssa ja on alun perin kirjoitettu englanniksi. Tämä on siis käännös alkuperäistekstistä. Mikäli ilmenee epäselvyyksiä, löydät alkuperäistekstin verkkosivuiltamme **www.nordicwelfare.org/connect.**

CONNECT: collecting nordic best practice within welfare technology

Prosessin ja työkalupakin esittel

Prosessi on tarkoitettu oppaaksi hyvinvointiteknologian kanssa työskentelyyn kunnallisella tasolla. Alla on lueteltu yhdeksän vaihetta, jotka tulisi käydä läpi huolellisesti, jotta menestymisen mahdollisuudet olisivat mahdollisimman hyvät ja jotta olisi todennäköisempää, että hankkeesta lopulta tulee ratkaisu, joka otetaan kunnassa käyttöön.

1. **Visio**
2. **Strategia**
3. **Viestintäsuunnitelma**
4. **Tarveanalyysi**
5. **Markkinoiden arviointi**
6. **Arviointimalli**
7. **Hankintasuunnitelma**
8. **Käyttöönottomalli**
9. **Vaikutusten tarkkailu**

Monet vaiheista ovat täysin samoja kuin missä tahansa muussakin innovaatioprosessissa, mutta jotkin liittyvät läheisemmin hyvinvointiteknologian kanssa työskentelyyn.

Me CONNECT-projektissa haluaisimme korostaa sitä, että edellä kuvattu prosessi on tarkoitettu ensisijaisesti inspiraationlähteeksi ja ohjenuoraksi. Emme halua kertoa kunnille, mitä niiden täytyy tehdä ja miten, vaan jokainen voi valita toimintatapansa täysin vapaasti. Voitte joko käydä läpi kaikki vaiheet aikajärjestyksessä tai valita vain oman organisaationne kannalta olennaiset vaiheet ja hakea ideoita niistä. Suosittelemme kuitenkin, että edes harkitsette prosessin toteuttamista kokonaisuudessaan, jotta voisitte varmistaa, että hyvinvointiteknologia integroidaan organisaatioonne asianmukaisesti.

Kun käytte eri vaiheita läpi, huomaatte, että jokaisen vaiheen alussa on kuvattu lyhyesti, mikä sen tarkoitus on ja miksi se on tärkeä koko prosessin kannalta.

CONNECT-tiimi haluaa korostaa myös sitä, että vaikka nämä ovat mielestämme parhaat käytännöt, tämä ei tarkoita sitä, että kaikki kymmenen osallistujakuntaa olisivat käyneet kaikki vaiheet läpi tismalleen tässä kuvatulla tavalla. Kaikilla kymmenellä kunnalla on kokemusta kaikista vaiheista, ja kaikki nämä kunnat ovat kokemustensa perusteella sitä mieltä, että nämä ovat parhaat käytännöt, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikilla kymmenellä olisi vaikkapa erillinen hankintasuunnitelma hyvinvointiteknologialle. Kymmenen CONNECT-kuntaa ovat alan ensimmäisten toimijoiden joukossa ja oppivat matkan varrella. Näihin ohjeisiin on kerätty tähänastiset opit ja kokemus, jotta muutkin voisivat käydä samat vaiheet läpi ja osaisivat välttää joitakin projektiin osallistuneiden kuntien kohtaamista haasteista (kun ne esimerkiksi ohittivat jonkin edellä kuvatuista vaiheista). Kunkin vaiheen lopussa on käytännön kokemuksista kertova osio. Osiossa annetaan esimerkkejä kyseisen vaiheen toteuttamisesta CONNECT-kunnissa. Kaikki tiedot eivät kuitenkaan ole saatavilla Internet-linkkien kautta, joten useissa tapauksissa käytännön esimerkkejä saa ottamalla suoraan yhteyttä kyseisiin kuntiin. (Yhteystiedot ovat Osallistujat-osiossa.) Mihin tahansa näistä kymmenestä kunnasta voi ottaa yhteyttä, vaikkei kyseistä kuntaa mainittaisikaan tietyssä esimerkkiosiossa. Koska tämän julkaisun pituus on rajallinen, joissakin tapauksissa tarkempia tietoja ja lisäesimerkkejä löytyy verkkosivuiltamme:
www.nordicwelfare.org/connect

Vaiheet on tarkoitettu työkalupakiksi. Tämä on siis suhteellisen lyhyt asiakirja, jossa on joitakin käytännön suosituksia, CONNECT-kuntien omiin kokemuksiin perustuvia tarkempia ohjeita sekä tietoja niistä menetelmistä ja välineistä, joista on ollut hyötyä osallistujakunnille. Esimerkiksi arviointimallivaiheessa mainitsemme 4–5 erilaista mallia, joista kunnat voivat valita omiin tarkoituksiinsa ja lähestymistapaansa parhaiten sopivan. Kunkin vaiheen lopussa on esimerkkiosio, joka on tarkoitettu lähinnä houkuttimeksi. Vaikka osiossa onkin linkkejä, suosittelemme pyytämään tarkempia tietoja suoraan kunnista.

Toivomme, että työkalupakistamme on hyötyä, ja otamme mielellämme vastaan palautetta.

Vaihe 1: Visio

Mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeä hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä?

Visio tarkoittaa toiminnan syyn eli sen ymmärtämistä, mitä hyvinvointiteknologian avulla halutaan saavuttaa ja mikä on toiminnan tavoite ja päämäärä. Visio voi toimia inspiroivana asiakirjana, mutta on tärkeää, että siitä ei tule strategia tai "liiketoimintasuunnitelma", eli siinä ei tulisi selittää, millä tavoin tavoitteet saavutetaan.

Visio on tärkeä, sillä tavoitteita on vaikea saavuttaa, jos niitä ei määritellä kunnolla. Hyvä visio toimii ohjenuorana organisaation henkilöstölle ja johdolle ja varmistaa, että kaikki vetävät yhtä köyttä. Visio on tärkeä koko prosessin kannalta, sillä siinä määritellään tavoitteet ja tärkeimmät syyt hyvinvointiteknologian hyödyntämiseen. Se siis toimii pohjana useille prosessin myöhemmille vaiheille.

Suosituksia

Yleisellä tasolla on hyvä muistaa, että huonoa visiota parempi on, ettei visiota ole lainkaan. Jos visioita on liikaa, koska "kaikilla on oma visionsa", visioista tulee epärealistisia tai merkityksettömiä. Varmistakaa, että visionne on räätälöity juuri teidän organisaationne tarpeisiin.

Muistakaa ottaa myös kokonaisuus huomioon. Monissa Pohjoismaissa on jo hyvinvointiteknologiaa koskevia kunnallisen tason tavoitteita, joten varmistakaa, että tämä otetaan omassa visiossanne huomioon. On myös syytä muistaa, että vaikka hyvinvointiteknologia onkin suhteellisen pieni erikoisala, se kattaa useita ammattikuntia ja ylittää organisaatioiden väliset rajat. Pohtikaa, toimiiko hyvinvointiteknologiaa koskeva visio ehkä paremmin yhdessä muiden yleisemmän tason suunnitelmien – esimerkiksi innovointisuunnitelmien – kanssa, jotta se voitaisiin juurruttaa paremmin koko organisaatioon.

Jos kunnallanne on jo yleinen visio tai sen yleiset arvot tai tavoitteet on määritelty, muistakaa jatkuvuuden takia ja sekaannusten välttämiseksi varmistaa, että hyvinvointiteknologiaa koskeva visio on sopusoinnussa niiden kanssa.

Kokemukseen perustuvat ohjeet

- Visio on yksilöllinen ja perustuu niihin arvoihin, jotka ovat teille tärkeimpiä. Se on ilmaistava selkeästi ja yksiselitteisesti. Vaikka vision tulisikin olla kunnianhimoinen, sen pitää silti olla realistinen ja siinä on otettava huomioon kunnan asema ja käytettävissä olevat resurssit.

- Hyvinvointiteknologiaa koskeva visio hyväksytään sitä yleisemmin, mitä useammat eri sidosryhmät (esimerkiksi johto, henkilöstö, teknologian käyttäjät ja hoidettavien omaiset) antavat siihen panoksensa.
  - Visio täytyy kuitenkin aina hyväksyttää poliittisella tasolla ja ylimmässä johdossa, jotta se voitaisiin juurruttaa koko organisaatioon.

- Vision on oltava selkeä ja kunnianhimoinen ja sen on toimittava suunnannäyttäjänä – mutta kunnianhimoisten tavoitteiden on oltava saavutettavissa, jotta visio kantaisi

pidemmälle (hyvinvointiteknologia on kuitenkin vielä varsin uusi ala, joten menestys nyt poikii menestystä myös tulevaisuudessa).

- Vision sanamuodossa tulisi ottaa huomioon sen ajallinen ulottuvuus. Viranomaistahon laatiman vision tulisi kattaa vähintään seuraavat 3–5 vuotta. Siihen ei kannata sisällyttää aikasidonnaisia tavoitteita tai näkökohtia, sillä ne sopivat paremmin strategiaan, mutta olisi kuitenkin pohdittava, kattaako visio riittävän pitkän ajanjakson.

Mitä visio on merkinnyt Connect-projektiin osallistuneille

Meillä Listerissä visio on ollut mahdollistaja. Visio yhdistää organisaatiomme eri osien pyrkimykset kohti yhteistä päämäärää. Visio mahdollistaa hyvinvointiteknologian strategian ja uudet hankkeet ja lujittaa niitä. Se myös helpottaa yleistä viestintää, niin poliittisella tasolla kuin ylimmässä johdossakin.

Västeråsilla ei ole toistaiseksi ollut hyvinvointiteknologiaan liittyvää visiota. Suurin osa työstä on tästä syystä tehty aina vain tiettyä tarkoitusta varten ja tavallisesti suunnittelemattomien tapahtumien seurauksena, eli hankkeiden rahoitustarpeiden vuoksi tai teknologiatoimittajien tapaamisten seurauksena. Tästä syystä emme ole voineet varmistaa, että työ kohdennetaan priorisoitujen tarpeiden mukaisesti, emmekä ole päässeet hyötymään kaikista synergiavaikutuksista. Suosittelemme ehdottomasti, että hyvinvointiteknologiaan liittyvän työn perustaksi laaditaan visio (ja strategia), joka juurrutetaan organisaatioon.

Göteborg: Visiota luotaessa keskustelu on kohdistetumpaa ja voidaan pohtia syvällisemmin sitä, mitä halutaan saavuttaa, miksi ja ketä varten. Keskustelut lisäävät luovuutta, osallistumista ja yhteisymmärrystä. Kun visio on luotu, se antaa tarmoa ja viitoittaa suuntaa yhteisille pyrkimyksille.

Käytettävissä olevat välineet

Tanskan digitointivirasto on julkaissut verkkosivuillaan asiakirjamallin (ks. alla oleva linkki). Jos päätätte käyttää mallia, miettikää, tulisiko viestintäsuunnitelmanne (CONNECT-projektin suositusten mukaisesti; ks. vaihe 3) olla erillinen.
https://www.google.se/?gfe_rd=cr&ei=-vK8VOGrKoq6wQPV6IDgBw&gws_rd=ssl#q=skabelon+vision

Esimerkkejä Connect-projektin osallistujien visioista

Alla olevat esimerkit ovat vain katkelmia. Jos haluatte nähdä koko hyvinvointiteknologiavision tai tarvitsette siitä lisätietoja, ottakaa yhteyttä sen laatineeseen kuntaan. (Yhteystietoluettelo on julkaisussa.)

Århus (ote tanskaksi):

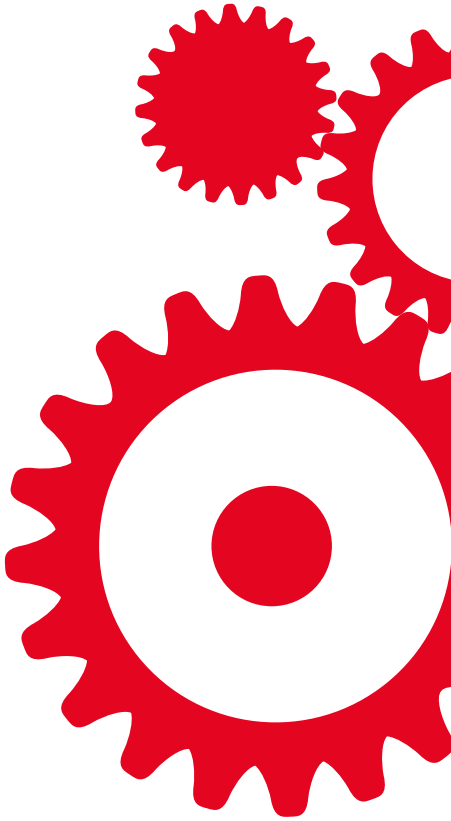
Velfærdsteknologi kan øge borgernes tryghed, sikkerhed og mulighed for at klare daglige gøremål og mobilitet i og uden for boligen. Velfærdsteknologi giver dermed øget selvhjulpenhed og bedre livskvalitet for de primære målgrupper som ældre, kronikere og borgere med handicap. Dermed frigøres ressourcer, som kan bruges bedre. Velfærdsteknologi kan ligeledes understøtte læring og trivsel for andre målgrupper.

Forligspartierne ønsker at sætte Aarhus på det velfærdsteknologiske verdenskort ved at:

- Skabe et globalt førende udviklings- og erhvervsklima inden for velfærdsteknologi.
- Aarhus Kommune bliver pioner inden for brug af velfærdsteknologi på alle kommunens serviceområder.
- Aarhus Kommune giver borgerne ansvar og kompetence til at bruge teknologi i hverdagen.

Oulu (ote):

Olemme Oulussa luoneet monitahoisen, innovatiivisen ympäristön, joka yhdistää kunnan mm. yliopistoon ja sairaalaan. Yhteinen visiomme on: "*Terveysteknologian tehokas hyödyntäminen kaupungissa, jossa asukkaat hallinnoivat aktiivisesti omaa hyvinvointiaan.*" Lisätietoja on osoitteessa www.ouluhealth.fi.



Vaihe 2: Strategia

Mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeä hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä?

CONNECT-projektin yhteydessä ja hyvinvointiteknologian kanssa työskenneltäessä strategia tarkoittaa vision tuomista toiminnan tasolle. Tämä tarkoittaa sitä, että strategian tulisi olla se metodi tai suunnitelma, jonka avulla visio saavutetaan. Se on siis käytännön suunnitelma päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Strategia on tärkeä väline, jolla resurssit kohdennetaan vision toteuttamista kohti pyrittäessä.

Joskus strategiaan sisältyy myös viestintäsuunnitelma. CONNECT-projektissa olemme erottaneet tämän omaksi vaiheekseen (ks. vaihe 3) korostaaksemme harkitun viestintäsuunnitelman laatimisen tärkeyttä.

Strategia vaikuttaa suoraan hyvinvointiteknologian kanssa työskentelyn kaikkiin seuraaviin vaiheisiin, joten on hyvä varmistaa, että strategianne tekee ne kaikki mahdollisiksi.

Suosituksia

Kannattaa pitää kokonaisuus mielessä. Kaikissa Pohjoismaissa on kansallisia strategioita, jotka vaikuttavat myös hyvinvointiteknologiaan. Joissakin kunnissa on jopa suoraan hyvinvointiteknologiaa koskevia, tietyt pakolliset tavoitteet sisältäviä strategioita. Muistakaa tutustua jo olemassa oleviin kansallisiin strategioihin (suoraan hyvinvointiteknologiaa koskevat kansalliset strategiat on lueteltu tämän asiakirjan esimerkkiosiossa), jotta voitte varmistaa, että oma strategianne täydentää niitä. Saatte lisätietoja oman maanne kansallisista strategioista maanne kuntaliitosta.

Strategiaa laadittaessa on syytä muistaa, että kunnat ovat suuria ja monimutkaisia organisaatioita, ja että hyvinvointiteknologia koskettaa useita eri yksikköjä ja ammattikuntia sekä eri väestöryhmiä lapsista vanhuksiin ja kattaa useita alueita esimerkiksi vammaisuudesta yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Varmistakaa siis, että strategianne joko on relevantti kaikkien organisatoristen yksikköjen kannalta tai että siinä ainakin otetaan tämän tuomat potentiaaliset vaikeudet huomioon.

Pohtikaa, olisiko yhteistyöstä muiden samanmielisten kuntien tai alueiden kanssa hyötyä. Yhteinen strategia voi olla tehokas keino resurssipulaa ja/tai kokemuksen puutetta vastaan.

Jos ette ole varmoja, kuinka strategia luodaan ja muotoillaan, monet konsultit ovat erikoistuneet tähän aihealueeseen, joten heistä voi olla apua.

Kokemukseen perustuvat ohjeet

- Tuokaa strategia toiminnan tasolle asettamalla saavutettavissa olevia toissijaisia tavoitteita. Niitä voi olla useita strategian eri osissa.
  - Esimerkki: Strategian kohta: "XX haluaa hyvinvointiteknologian avulla varmistaa pystyvänsä tarjoamaan houkuttelevia työpaikkoja ja hyvän työympäristön." Toissijaiset tavoitteet: "XX tarjoaa henkilöstölleen vuosittain koulutusta, jolla optimoidaan henkilös-

tön tekninen osaaminen." Toissijainen tavoite: "XX yrittää aktiivisesti löytää teknologioita, joiden avulla toistuvia ja aikaa vieviä työtehtäviä voidaan joko helpottaa tai ne voidaan kokonaan korvata."

- Strategian ei tulisi antaa hallita hyvinvointiteknologian parissa työskentelyä mikrotasolla. Kannattaa käyttää (yhteisen mallin mukaisesti laadittuja) toimintasuunnitelmia eri hankkeille, jotta voidaan varmistaa, että niillä on sama päämäärä ja että kaikki ponnistelevat samaan suuntaan. Toimintasuunnitelmilla ei voida korvata strategiaa, mutta ne täydentävät sitä hyvin.

- Jonkinlaisten aikataulujen sisällyttämisestä toimintasuunnitelmaan on hyötyä, sillä niiden avulla voidaan varmistaa, että toiminta pääsee vauhtiin. Kyseessä voi olla vaikkapa takaraja tiettyjen tavoitteiden saavuttamiselle (esimerkiksi kolmivuotissuunnitelma) tai maininta siitä, että strategia tarkistetaan vuosittain.

- Pohtikaa, millä tavoin strategianne voi helpottaa hyvinvointiteknologian kanssa työskentelyn integrointia koko organisaatioon – sen eri yksikköihin ja ammattikuntiin. (Ei kannata esimerkiksi unohtaa hankintaosastoa, lakiasiainosastoa, IT-osastoa tai taloushallintoa.)

- Pohtikaa, miten hyvinvointiteknologia voi tukea tai jopa parantaa jo olemassa olevia koko organisaation laajuisia hankkeita.
  - Esimerkkejä: Hyvinvointiteknologiastrategian avulla on helppo tukea vaikkapa sellaisia tärkeitä kunnallisia hankkeita kuin "kuntoutuksen toteuttaminen" tai "kaupan ja teollisuuden kehityksen edistäminen".

- Arvoja ja etiikkaa on hankala toiminnallistaa, mutta ne ovat tärkeitä sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kannalta.
  - Esimerkki: XX:n hyvinvointiteknologiaan liittyvää eettistä perustaa ja perusarvoja määriteltäessä on otettava kaikki sidosryhmät mukaan, ja erityisesti ne, jotka käyttävät tätä uutta teknologiaa ja hyötyvät siitä.

- Pohtikaa, miten strategianne voi tukea tai jopa edistää teknologian käyttöönottoa (ottaen huomioon, että käyttöönoton onnistumiseen voi liittyä hankalia kysymyksiä, kuten omaksuminen, koulutus, organisointi, tuki jne.).

Mitä strategia on merkinnyt Connect-projektiin osallistuneille

Listerissä strategia on helpottanut hyvinvointiteknologian kanssa työskentelyä. Strategia on muokannut työskentelymme puitteita. Nyt me emme pelkästään tunne käytettävissä olevia keinoja ja välineitä, vaan myös tiedämme niiden asettamat rajoitukset. Strategian avulla käytännön työmme on saanut yhteisen suunnan.

Västeråsilla ei ole toistaiseksi ollut kohdennettua hyvinvointiteknologiaan liittyvää strategiaa. Erilaisia aktiviteetteja – esimerkiksi pilottihankkeita ja käyttöönoton laajentamista – suunnitellessamme ja toteuttaessamme olemme etsineet opastusta ja tukea vanhustenhoitoa käsittelevän poliittisen komitean yleisistä tavoitteista, ja se on auttanut jonkin verran työskentelyn räätälöinnissä ja priorisoinnissa. Se on toiminut myös ohjenuorana siihen, millaisia tavoitteita hyvinvointiteknologialla voidaan saavuttaa. Samoin kuin vision tapauksessa, suosittelemme varaamaan riittävästi aikaa ja resursseja tämän asiakirjan luomiseen, sillä siitä tulee olemaan hyötyä myöhemmin.

Välineet

Strategiat ja niiden mallit ovat hyvin erilaisia, ja organisaatiossanne saattaa jo ollakin sellainen. Suosittelemme käymään läpi alla luetellut esimerkkistrategiat kokeneilta pohjoismaisilta organisaatioilta.

Norjan kuntaliiton verkkosivuilla on työkalu, jota voidaan käyttää inspiraationlähteenä hyvinvointiteknologiastrategiaa laadittaessa. Lisätietoja: www.ks.no/samveis. Huomaattehan, että tämä ei ole strategiamalli, vaan siinä on hyödyllisiä tietoja hyvinvointiteknologian parissa työskentelyyn liittyvistä näkökohdista.

Innovaatioiden suunnittelusta voi olla apua

Myös innovointiprosessien suunnitteluun ja toteutukseen tarkoitetuista apuvälineistä voi olla hyötyä hyvinvointiteknologiaan liittyvän strategian laatimisessa. Tällaisia on Internetissä useita, mutta norjalaiset kumppanimme suosittelevat näitä kahta:

N3: (Uusi, hyödyllinen ja jo käytössä.) Tämä on digitaalinen työkalu niille, jotka haluavat oppia hyödyntämään innovointimetodeja.

N3:ssa on kolme osaa:

1: Ensimmäisessä osassa on lyhytfilmi nimeltään "Päästä irti – vapaus valita", jossa kerrotaan, miksi KS tekee innovointityötä.

2: Toinen osa on perehdyttävä. Siinä esimerkiksi kerrotaan, mitä innovaatio tarkoittaa. Siinä kuvataan myös ne viisi peruspilaria, joihin N3-työkalu perustuu, ja lopuksi siinä esitellään BLT-prosessityökalu.

3: Viimeinen osa on tarkoitettu niille, joilla on jo valmis idea tai hanke. 3. vaiheessa hankkeenne haastetaan kysymysten kautta. Kun olette käyneet tämän osan läpi, voitte ladata tiivistelmän ja käyttää sitä ideanne tai hankkeenne vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin.

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

SLIK: : (Kunnallisten innovaatioiden järjestelmällinen hallinta.) Tämä on digitaalinen työkalu, jonka tarkoituksena on tukea ja helpottaa innovointia kunnissa. Työkalu on lähinnä perehdyttävä ja se on suunniteltu pelin muotoon. Peli vie käyttäjän tasolta toiselle ja kasvattaa samalla tämän ymmärrystä siitä, mitä kunnallinen innovointi on ja miten se tapahtuu.

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

Kansallisia strategioita ja esimerkkistrategioita Connect-projektin osallistujilta

Kansallisia hyvinvointiteknologiastrategioita ja -hankkeita:
Tanska: http://www.digst.dk/digital-velfaerd

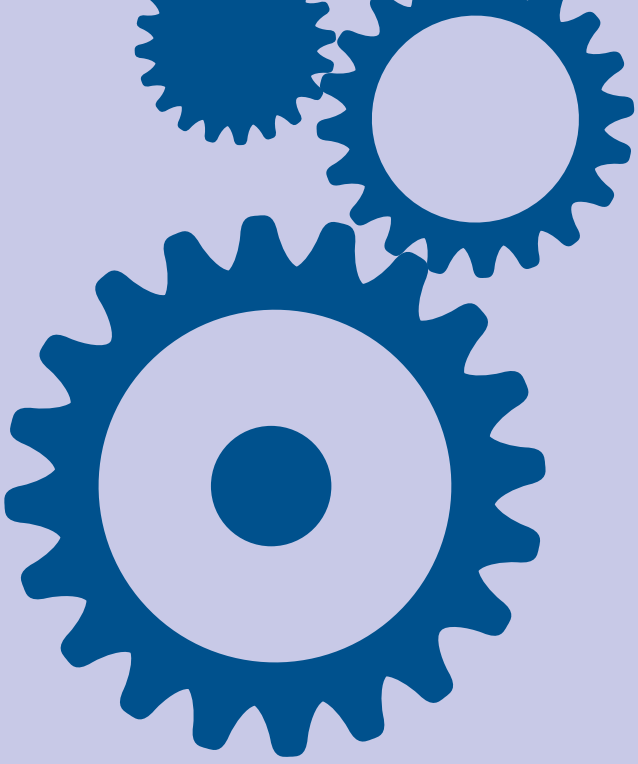
Norja: https://helsedirektoratet.no/velferdsteknologi#ta-i-bruk-velferdsteknologi-i-kommunene

Kunnat:
Alla on linkkejä joidenkin osallistujakuntien strategioihin. Lisätietoja saa ottamalla yhteyttä suoraan kyseisiin kuntiin. Lisäesimerkkejä on sivustollamme:
www.nordicwelfare.org/connect.

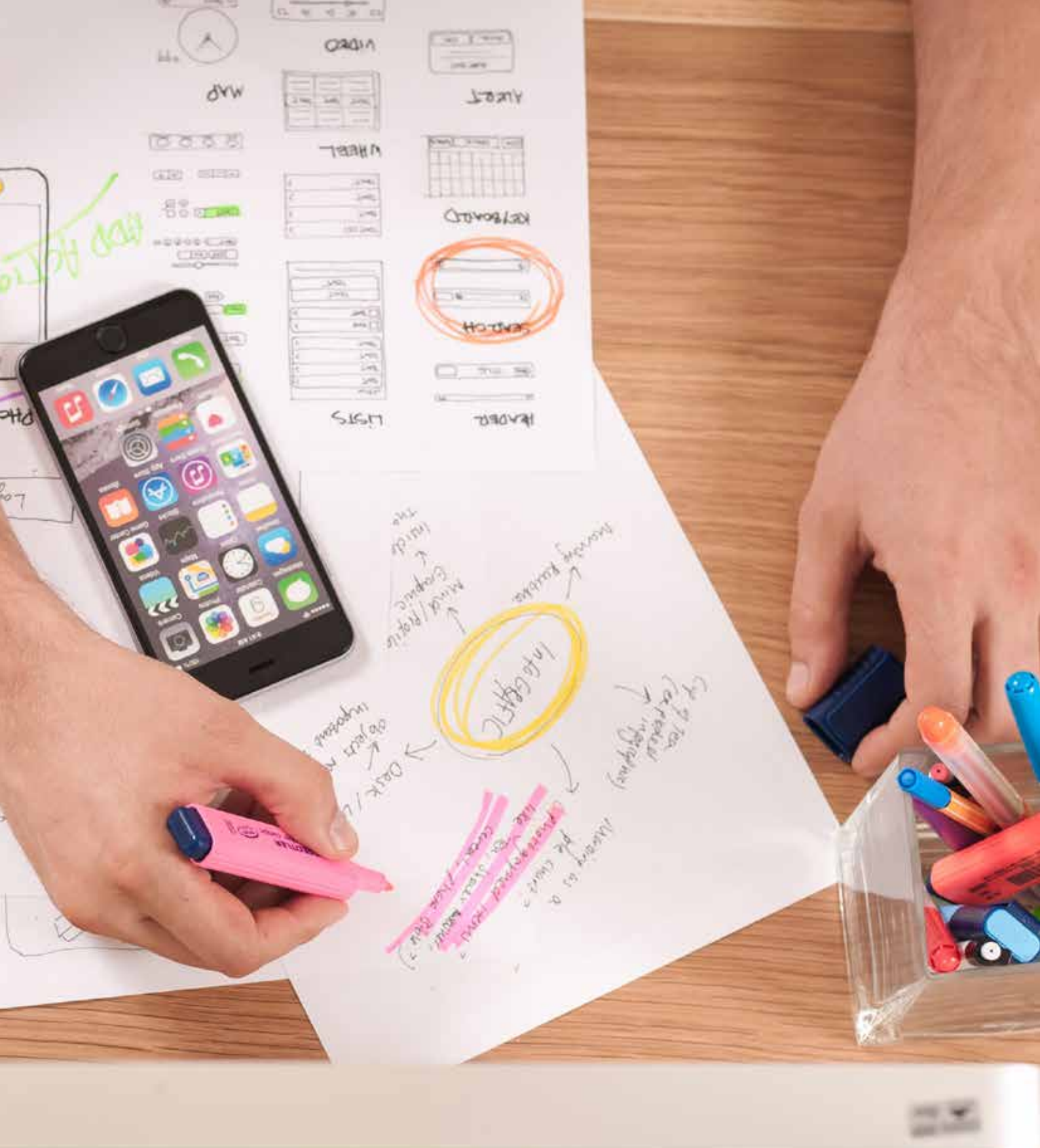
Odense: Kunnalla on hyvinvointiteknologiastrategia, ja se on myös julkaissut joitakin toimintaohjeita. Jälkimmäiset löytyvät osoitteesta www.odense.dk/cfv. Varsinaisen strategia-asiakirjan saa pyytämällä sitä Odensen kunnalta suoraan (ks. yhteystietoluettelo).

Lister: Norjan Listerin alueen kuuden kunnan terveydenhuollon yhteistyöprojekti on julkaissut strategiansa verkkosivuillaan:
http://lister.no/helse/370-helsenettverk-lister

Etelä-Karjala: Etelä-Karjalan Eksote-kuntayhtymä on niin ikään laatinut kirjallisen strategian ja julkaissut sen sivustollaan:
http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Sivut/default.aspx.



Vaihe 3: Viestintäsuunnitelma


MAP
VIDEO
SEARCH
LISTS

Mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeä hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä?

Hyvinvointiteknologiaa koskeva viestintäsuunnitelma sisältyy tavallisesti strategiaan. Olemme kuitenkin tehneet tästä oman vaiheensa, sillä haluamme korostaa, miten tärkeä viestintäsuunnitelma on ja miten merkittävästi se parantaa hankkeen menestymismahdollisuuksia. Tärkeintä ei ole se, sisältyykö viestintäsuunnitelma strategiaanne vai onko se erillinen, vaan se, että kiinnitätte huomiota siihen, miten tärkeää hyvin harkitun viestintäsuunnitelman laatiminen on.

Viestintäsuunnitelma koskee sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Sen avulla on helpompi tiedottaa visiosta ja strategian yksityiskohdista.

Suosituksia

Viestintäsuunnitelman tulisi helpottaa organisaation eri yksiköille ja ammattikunnille suunnattua viestintää. Siksi viestintäsuunnitelma tulisi laatia eri yksikköjen ja käyttäjien välisenä yhteistyönä. Jos organisaatiossanne on viestintäosasto, se on luonnollisestikin tärkeä toimija suunnitelman laatimisessa.

Kannattaa myös harkita yhteistyötä jonkin tutkimuslaitoksen tai muiden ulkoisten asiantuntijoiden kanssa, sillä tarkoituksena on välittää monimutkaisia viestejä, ja on paitsi päätettävä, mitä kenellekin viestitään, myös varmistettava, että viestintäsuunnitelma tukee toimintakulttuurin muutosta.

Kaikissa hyvinvointiteknologiaan liittyvissä suunnittelu-, valmistelu- ja toteutusvaiheissa on erittäin tärkeää selvittää, kenen kaikkien tehtäviä muutokset koskevat, ja ottaa nämä osapuolet mukaan toimintaan. Tällaisia osapuolia ovat esimerkiksi palveluiden kohderyhmä ja näiden omaiset, perinteisiä hoitopalveluita tarjoava henkilöstö ja (tarvittaessa) ne, jotka tulevat toimittamaan hyvinvointiteknologiapalveluita, hoitolaitosten johto, asiakasvastaavat, strategiset suunnittelijat, poliitikot ja muut sellaiset tahot, jotka ovat suoraan tekemisissä hyvinvointipalveluiden kanssa. Mukaan on kuitenkin otettava myös ne ammattilaiset, jotka tekevät muutokset mahdollisiksi, eli IT-asiantuntijat sekä lakiasioista, hankinnoista, taloudesta, viestinnästä yms. vastaavat tahot.

Kun halutaan tehdä yhteistyötä palvelujen loppukäyttäjien kanssa (vanhukset, vammaiset jne.), on muistettava ottaa huomioon kohderyhmien tarpeet. Tulisi pyrkiä osallistamaan juuri niitä henkilöitä, jotka todella hyötyvät uusista palveluista, eikä yksinomaan niitä, jotka mielestään edustavat kyseistä kohderyhmää. On aina parempi ottaa mukaan perinteisten palveluiden käyttäjät kuin vain näiden omaiset tai paikallisten eläkeläisten edustaja tms. Tämä tuo tiettyjä haasteita, sillä nämä henkilöt voivat olla heikkokuntoisia tai heillä voi olla vammoja, joiden vuoksi heidän ottamisensa mukaan vuoropuheluun on tavallista haasteellisempaa. Oikeiden osallistamistapojen löytämiseen kannattaa kuitenkin panostaa.

Kokemukseen perustuvat ohjeet

- Yleisen viestintäsuunnitelman lisäksi kannattaa harkita hankekohtaisten viestintäsuunnitelmien käyttämistä. Hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä käynnissä on useita samanaikaisia hankkeita, joista kullakin on omat viestinnälliset vaatimuksensa ja tarpeensa. Jotta hankekohtaisten viestintäsuunnitelmien käyttäminen olisi helpompaa, niitä saattaa kannattaa käyttää (yleisen viestintäsuunnitelman liitteinä) samalla tavoin kuin toimintasuunnitelmia käytetään strategian toiminnallistamiseen.

- Hyvinvointiteknologian käyttöönotto tarkoittaa koko organisaation laajuista toimintakulttuurin muutosta, ja viestintäsuunnitelma voi auttaa tässä. Tästä syystä viestintäsuunnitelmassa on voitava saavuttaa yhteisymmärrys organisaation eri osien ja eri tehtävissä toimivien henkilöiden välillä.

- Koko organisaation laajuiseen toimintakulttuurin muuttamiseen liittyy kolme tärkeää tekijää: juurruttaminen, velvoittaminen ja omaksi ottaminen.
  - Juurruttaminen: Varmistetaan, että kaikki ylimmästä johdosta ja muusta henkilöstöstä aina poliitikkoihin ja hoidettavien omaisiin tietävät, mistä syystä hyvinvointiteknologiaa käytetään.

  - Velvoittaminen: Paitsi että edelliset tietävät, miksi teknologiaa käytetään, he tietävät myös, miksi se on tärkeää ja miksi siitä on tullut osa heidän arkeaan.

  - Omaksi ottaminen: Hyvinvointiteknologia ei ole pelkästään osa työtä, vaan jotakin, josta voi olla ylpeä.

- Monitahoisissa organisaatioissa ihmisten tiedonsaantitarpeet ovat erilaisia, ja tämä

koskee sekä tiedon määrää että sitä, millä tavoin se toimitetaan vastaanottajalle. Hyvinvointiteknologiaa koskeva viestintäsuunnitelma edellyttää eriytettyä lähestymistapaa sekä eri kohderyhmille että eri tarkoituksiin.

- Eriytetyn viestintäsuunnitelman kannalta voi olla hyödyllistä analysoida kaikkien sidosryhmien tarpeet.

- Riskianalyysi ja riskinhallinta on otettava osaksi viestintäsuunnitelmaa, jotta voidaan havaita ja tarvittaessa ryhtyä muutostoimiin, jos jotkin toimenpiteet ovat tehottomia tai jos niillä on ei-toivottuja vaikutuksia.

- Ulkoinen viestintä on erittäin tärkeää. Tiedotusvälineet eivät aina esitä hyvinvointiteknologiaa kovin positiivisessa valossa, joten on hyvä pitää eri tiedotusvälineille suunnattua, jatkuvasti päivitettävää listaa positiivisista kokemuksista.

  - Tämä edistää jatkuvuutta ja lisää painoarvoa (myös sisäisesti).

  - Myös poliitikot ovat tyytyväisiä, jos heidät yhdistetään positiivisiin kokemuksiin.

- Kannattaa harkita myös sosiaalisen median käyttöä. Sosiaalinen media voi osoittautua positiiviseksi viestintäfoorumiksi. Se on nopea ja helposti saatavilla, joten sen avulla voi olla helppo pitää kohderyhmät ajan tasalla. Se on myös erilainen ja suorempi tapa lähestyä eri kohderyhmiä kuin perinteiset tiedotusvälineet.

- Hyvinvointiteknologiasta saattaa kannattaa tehdä lyhytfilmi, jossa esiintyy teknologian loppukäyttäjiä. Se voi olla tehokas viestintäväline niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Esimerkkejä voi pyytää joko Odensesta tai Västeråsista.

Mitä viestintäsuunnitelma on merkinnyt Connect-projektiin osallistuneille

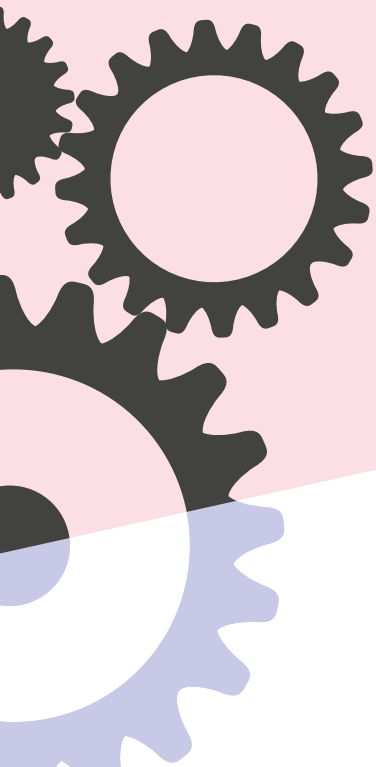
Lister: Viestintäsuunnitelmalla varmistetaan, että viestinnän laatu kokonaisuutena pysyy parempana. Sen avulla voidaan välittää tietoa oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Se auttaa myös parantamaan osallistumista organisaatiossa, sillä suunnitelman kautta työtä tehdään tiiminä sen sijaan, että jokainen toimisi itsekseen.

Esimerkkejä Connect-projektin osallistujien viestintäsuunnitelmista

Kaikilla CONNECT-projektiin osallistuvilla kunnilla ei ole virallista, yksinomaan hyvinvointiteknologian tarpeisiin laadittua viestintäsuunnitelmaa (joskin kaikki myöntävät, että sellaisesta olisi hyötyä). Joillakin on yleinen viestintäsuunnitelma, jonka he ovat mukauttaneet tarpeisiinsa, ja toisilla viestintäsuunnitelma on osa strategiaa. Kaikilla osallistujakunnilla on kokemusta ja sanottavaa hyvinvointiteknologiaan liittyvästä viestinnästä, ja heidän näkemyksiään voi tiedustella heiltä suoraan.

Västerås: Västerås on laatinut hyvinvointiteknologiaa koskevan viestintäsuunnitelman. Siinä sisäisen ja ulkoisen viestinnän rakenne on määritelty tiettyjen peruskysymysten kautta (mitä, miksi, kuka, milloin, miten jne.) Sitä ei ole julkaistu Internetissä, joten lisätietoja saa pyytämällä niitä suoraan Västeråsilta.

Vaihe 4: Tarveanalyysi



Mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeä hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä?

Uuden hyvinvointiteknologian käyttöönotto onnistuu paremmin, jos tunnette organisaationne ja teknologian loppukäyttäjien tarpeet.

Kuten jäljempänä tässä asiakirjassa tulette huomaamaan, tarveanalyysi voi kattaa useita eri näkökohtia, joten se saattaa olla erittäin monimutkainen. Yksinkertaisimmillaan se on kuitenkin vain systemaattinen katsaus organisaatioon ja sen palveluiden käyttäjiin, ja sen tarkoituksena on löytää ne alueet, joilla on parantamisen varaa.

Tarveanalyysi luo perustan prosessin seuraaville vaiheille, mutta se on myös läheisessä yhteydessä (ja usein kietoutunut) markkinoiden arviointiin. Valitettavasti tarveanalyysi monasti ohitetaan tai sitä aliarvioidaan. Tämä johtuu usein siitä, että viranomaiset ajattelevat jo valmiiksi tietävänsä organisaationsa ja sen palveluiden käyttäjien tarpeet. Tämä ennakkokäsitys voi johtaa jopa hankkeiden epäonnistumiseen tai siihen, että julkisia resursseja ei hyödynnetä optimaalisesti.

Paitsi että perusteellinen tarveanalyysi lisää tietoutta koko organisaatiosta ja sen palveluiden käyttäjistä, sen etuna on myös, että se saa eri sektoreilla ja tehtävissä työskentelevät omaksumaan uuden teknologian helpommin. Kun henkilöstö auttaa ongelmien ja tarpeiden tunnistamisessa, tällainen mukanaolo jo aikaisessa vaiheessa saa ihmiset herkemmin ottamaan omakseen sellaisen teknologian, joka kattaa em. tarpeet.

Suosituksia

Haluamme korostaa, että perusteellinen tarveanalyysi antaa organisaatiolle paremman kuvan sen todellisista tarpeista, ja tätä kautta on helpompi hahmottaa, mitkä hankkeet ovat tehokkaimpia sekä laadun että kustannusten kannalta. Vaikka tarveanalyysi auttaakin tekemään järkevämpiä päätöksiä, on silti muistettava, että koska se on tiedonkeruutyökalu, se on vain osa päätöksentekoprosessia. Poliittisesti johdetussa organisaatiossa on aina myös monia muita tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, millaisia hankkeita käynnistetään ja mitkä osa-alueet priorisoidaan. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Yleinen mielipide joistakin osa-alueista saattaa olla joko hyvin positiivinen tai negatiivinen, ja tämä voi vaikuttaa kyseisen osa-alueen priorisointiin.
- Joillakin osa-alueilla voi olla hallinnollisia tai poliittisia painotuksia organisaatiossa.
- Joillakin alueilla taas saattaa olla kansallisen tai alueellisen tason poliittisia painotuksia.
- Markkinoiden arviointi voi paljastaa innovatiivisia ratkaisuja, joilla on hyvät mahdollisuudet menestyä.
- Olemassa olevat mahdollisuudet ulkoiselle rahoitukselle.

On suositeltavaa täydentää perinteistä tarveanalyysia ns. teknologiapohjaisella tarveanalyysilla (jossa yhdistyvät toisiinsa tar-

veanalyysi ja markkinoiden arviointi). Siinä, missä perinteinen (myös tässä asiakirjassa kuvattuja perusteellisia metodeja käyttävä) tarveanalyysi lähinnä selvittää tiedostettuja ja havaittuja tarpeita, teknologiapohjainen tarveanalyysi voi olla lähestymistavaltaan innovatiivisempi ulkoisen alkuperänsä vuoksi. On kuitenkin tärkeää pitää paino sanalla "täydentää". Nojautuminen yksinomaan tai liikaa markkinoiden arviointiin tai teknologiapohjaiseen tarveanalyysiin on tyypillinen sudenkuoppa, ja sen seurauksena syntyy yleensä vain uusia tarpeita sen sijaan, että vastattaisiin jo olemassa oleviin. Uudet teknologiainnovaatiot tekevät helposti vaikutuksen, mutta ilman hyvää perinteistä tarveanalyysia teknologian elinkelpoisuutta on hankala arvioida, ja vaarana on resurssien haaskaaminen tarpeettomaan testaukseen.

Kokemukseen perustuvat ohjeet

- Tarveanalyysin jälkeen on asetettava prioriteetit. Tarveanalyysin avulla löytyy todennäköisesti useita mahdollisia painopistealueita, ja niiden priorisointi tulee tehostamaan seurantaprosessia. On suositeltavaa, että priorisointi tehdään organisaation ylimmillä tasoilla, jotta voitaisiin varmistaa sitoutuminen ja asian omaksuminen koko organisaatiossa.

- Koska kunnat ovat monitahoisia ja monimuotoisia, tarveanalyysi tulisi keskittää ja määritellä selkeästi tietylle osastolle tai toimialalle. Priorisoikaa se aihealue, joka on organisaatiossanne tärkein, ja tarttukaa sen jälkeen muihin aiheisiin tärkeysjärjestyksessä. Useiden aihealueiden sisällyttäminen yhteen tarveanalyysiin ei välttämättä tee tarveanalyysista yhtään sen parempaa, sillä tällöin kerättyjen tietojen jäsentelyyn ja käsittelyyn tarvitaan valtavasti resursseja.

- Selvittäkää, mitkä tarveanalyysin menetelmät (näistä on lisätietoja jäljempänä tässä asiakirjassa) toimivat organisaatiossanne parhaiten ja käyttäkää niitä, jotta käyttämienne resurssien ja hyvinvointiteknologian parissa tekemänne työn välinen suhde olisi tarkoituksenmukainen. Valitkaa yksi tai useampia menetelmiä, jotka parhaiten sopivat sekä organisaationne rakenteeseen että resurssien asettamiin rajoihin.

- Varmistakaa, että tarveanalyysiin sisällytetään kaikki tarvittavat näkökohdat todellisten tarpeiden havaitsemiseksi. Tämä kannattaa aloittaa kartoittamalla, mitkä näkökohdat kullakin aihealueella tulisi sisällyttää analyysiin, ottaen huomioon eri johtoportaiden, henkilöstön, palveluiden käyttäjien, näiden omaisten ja muiden asianosaisten tarpeet. (Käytettävissä olevia välineitä käsittelevästä osiosta saa lisätietoja ns. kumppanianalyysista.)

- Havaituista tarpeista viestiminen markkinoille vahvistaa mahdollisten liikekumppaneiden kanssa käymäänne vuoropuhelua ja parantaa heidän ymmärrystään aiheesta.

Mitä tarveanalyysi on merkinnyt Connect-projektiin osallistuneille

- Odensessa hyvinvointiteknologiaa on opittu ymmärtämään paremmin ja laajemmin antropologisten tutkimusten avulla loppukäyttäjistä eri osastojen ylimpään johtoon. Tarpeiden selvittäminen ja niihin keskittyminen on vahvistanut markkinoille suuntautuvaa viestintäämme.

Menetelmät ja välineet

Tarveanalyyseja voidaan tehdä useilla eri menetelmillä. Tässä osiossa on joitakin ehdotuksia, jotka perustuvat projektiin osallistuneiden organisaatioiden omiin kokemuksiin. Kannattaa muistaa, että tarveanalyysia ei tarvitse rajoittaa yhteen menetelmään, vaan siinä käytetään tavallisesti useampia tässä mainituista menetelmistä.

Menetelmäehdotuksia

Haastattelut
Tietoja voidaan kerätä ja ongelmia havaita strukturoitujen tai puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Tätä menetelmää voidaan käyttää useiden eri kohderyhmien kanssa ylimmästä johdosta aina loppukäyttäjiin ja näiden omaisiin.

Antropologinen tutkimus
Tämä on havainnointitutkimus, jossa antropologi tarkkailee sekä henkilöstön että muiden ihmisten käyttäytymistä ja työnkulkua. Tällaisella tutkimuksella voidaan erittäin tehokkaasti havaita tarpeita tietyissä laitoksissa.

Työpaja
Työpajoihin voidaan kutsua eri sidosryhmiä työskentelemään hallitusti tilannekuvausten tai sellaisten alueiden parissa, joilla on parantamisen varaa ja joilla esimerkiksi teknologiasta voisi olla apua.

Kohderyhmät
Kohderyhmissä voi olla joko eri sidosryhmien jäseniä tai vain yksi ryhmä. Tämä edellyttää taidokasta johtamista, jotta ennakkoluuloilta voitaisiin välttyä ja jottei osallistujien suuhun laitettaisi sanoja jo valmiiksi.

Tiedustelut/seurantahaastattelut
Tiedusteluja voidaan tehdä tarvittaessa – tavallisesti osana jotakin isompaa prosessia – tutkimustulosten tärkeyden selventämiseksi, priorisoinnin helpottamiseksi tai sen varmistamiseksi, että valittu suunta on oikea.

Kyselyt
Kyselyjä käytetään usein tiedonkeruuseen. Organisaation sisällä verkkopohjaiset kyselyt voivat olla käteviä ja hyödyllisiä.

Inspirointipäivä
Kutsukaa palvelujen toimittajat kertomaan ratkaisuehdotuksistaan. Inspirointipäivä voi olla tarkkaan strukturoitu ja se voidaan järjestää joko niille työntekijöille, joita asia koskee, tai mukaan voidaan ottaa myös palveluiden käyttäjiä. Inspirointipäivään voi sisältyä myös näyttely tai työpaja, joiden avulla selvitetään tarkemmin teknologian käyttöalat, kohderyhmät ja tärkeimmät toiminnot.

Verkosto
Jotta palautetta saataisiin jatkuvasti sekä henkilökunnalta että loppukäyttäjiltä, voi olla järkevää muodostaa virallinen verkosto, johon kuuluu henkilöstöä kaikilta organisaation osa-alueilta. Verkoston jäsenet voivat ilmoittaa mahdollisista ongelma-alueista ja tarpeista eri puolilla organisaatiota.

Tilastot
Joskus voi olla hyvä päästä tarkastelemaan aiempien mittausten tuloksia ja erilaisia liiketoiminnallisia tilastoja, jotta saisi esimerkiksi paremman yleiskuvan siitä, miten yleisiä tietyt toimenpiteet tai kohderyhmät ovat.

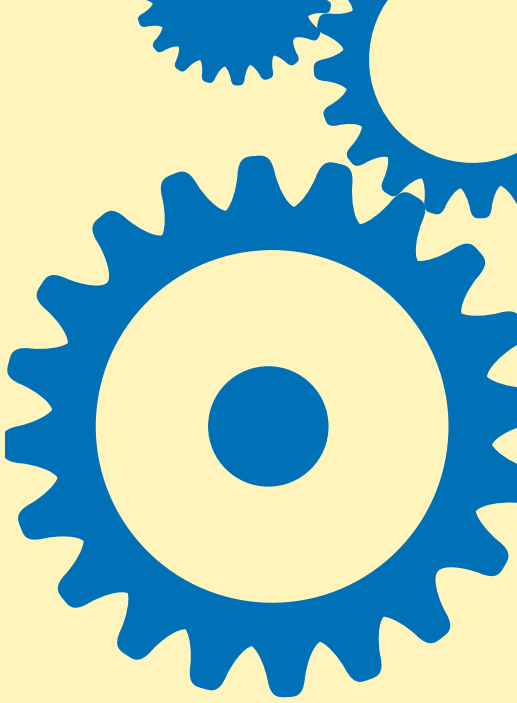
Käytettävissä olevat välineet

- "Blandede lærende netværk" Teknik for ældre projektet
  http://www.hi.se/publikationer/rapporter/blandade-larande-natverk/

- KL:n kehityssuunnitelma:
  www.ks.no/samveis; ks. myös:
  http://www.samveis.no/verktoy/
- Interessent analyse (eksempel):
  http://www.mannaz.com/da/projektledelse/projektmodel/analysefasen/interessentanalysen/

Esimerkkejä Connect-projektin osallistujien tarveanalyyseista

Odense: Odensen kunnassa tarveanalyysi on erittäin tärkeä tekijä hyvinvointiteknologian kanssa työskenneltäessä. Kunnassa käytetään useita tässä asiakirjassa mainittuja menetelmiä, ja heillä on erilaisia virallisia asiakirjoja ja asiakirjamalleja tarveanalyysin eri vaiheille. Näitä ovat esimerkiksi kyselylomakkeet, työpajojasuunnitelmat ja raportointimallit. Valitettavasti asiakirjoja ei ole julkaistu Internetissä, joten jos haluatte lisätietoja, ottakaa yhteyttä Odensen kuntaan tai käykää sivustollamme www.nordicwelfare.org/connect.



Vaihe 5:
Markkinoiden arviointi

Mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeää hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä?

Tämä vaihe liittyy läheisesti tarveanalyysiin. Markkinoiden arviointi voi olla tarkka tutkimus olemassa olevista markkinoista sen selvittämiseksi, kattaisiko jokin markkinoilla jo oleva kaupallinen tuote tietyn tarpeen. Se voi myös olla jatkuva prosessi, jonka avulla organisaatio pysyy ajan tasalla ja voi jopa saada ideoita uusista, innovatiivisista tuotteista.

Markkinoiden ja niillä menestyneiden nykyisten ja tulevien hyvinvointiteknologiatuotteiden tunteminen voi paitsi tuoda uusia ideoita, myös parantaa ja täydentää arviointiprosessia. Hyvän markkinatuntemuksen ansiosta voidaan keskittyä testaamaan parempia tuotteita ja ehkä myös keskenään kilpailevia tuotteita sen sijaan, että testattaisiin vain niitä, jotka löydetään ensimmäisenä tai joita kaupitellaan tehokkaimmin. Markkinatuntemus auttaa myös kerättyjen tietojen optimoinnissa ja parantaa menestymismahdollisuuksia.

Suosituksia

- Yleisellä tasolla on syytä muistaa, että hankintoja voivat edeltää ja usein edeltävätkin sekä markkinoiden arviointi että markkinavuoropuhelu, joiden aikana kaikkia tulisi kohdella tasapuolisesti ja toiminnan tulisi olla avointa.

- Jos resurssit tämän sallivat, on suositeltavaa, että markkinoiden arviointi ei olisi vain lyhyt, intensiivinen katsaus, jonka tarkoituksena on löytää ratkaisu yhteen tarpeeseen. Jos vain mahdollista, markkinoiden arviointi tulisi integroida jokapäiväiseen työhön hyvinvointiteknologian parissa, jotta markkinatilanne olisi aina tiedossa. (Tästä on lisätietoja ohjeosiossa.)

Kokemukseen perustuvat ohjeet

- Ennen markkina-analyysin tekemistä – olipa kyseessä sitten lyhyt, intensiivinen ratkaisujen etsiminen tai analysointi osana työrutiineja – kannattaa varata aikaa sen selvittämiseen, mitä standardeja ja säännöksiä yritysten ja niiden tuotteiden tulisi teidän organisaationne tapauksessa noudattaa. Esimerkkejä:
  - Sääntelystandardit
  - Yhteensopivuus organisaation käytössä jo olevien teknologioiden ja tietokantojen kanssa
  - Kansalliset säädökset esimerkiksi tietoturvasta

  Jos organisaatiossanne ei ole selvittämiseen tarvittavaa asiantuntemusta, ohjeita saa tarvittaessa kansallisilta viranomaisilta, muilta kunnilta tai aiheeseen erikoistuneilta konsultointiyrityksiltä.

- **Markkinoiden arvioinnin integrointi työr utiineihin:**
  - zOsallistukaa alan tärkeimpiin näyttelyihin ja konferensseihin. Pitäkää tietonne ajan tasalla osallistumalla tärkeisiin tapahtumiin tai jopa järjestämällä niitä. Ulkomailla järjestettäviin näyttelyihin ja konferensseihin osallistumista ei kannata arastella, sillä niistä voi saada ideoita.

- Käykää avointa vuoropuhelua markkinoiden kanssa. Yritysten tulisi voida ottaa helposti yhteyttä heitä palveleviin henkilöihin organisaatiossanne.

- On suositeltavaa järjestää struktuuroituja, avointa vuoropuhelua käyviä tapaamisia markkinatahojen kanssa. Tapaamisia voidaan järjestää kuukausittain, neljännesvuosittain tai vuosittain, ja niissä yritykset saavat mahdollisuuden esitellä uusia tuotteitaan. Resurssien säästämiseksi tämä voidaan tehdä yhdessä naapurikuntien kanssa.

- Elävän laboratorion tai esittelytilan avaaminen organisaatioonne voi olla myös hyvä tapa toimia yhdessä teknologiatoimittajien kanssa ja saada tietoja heidän uusista tuotteistaan ja muista uutuuksista. Kannattaa muistaa, että elävä laboratorio vaatii aikaa ja resursseja, sillä muutoin sillä ei tule olemaan toivottua vaikutusta.

- On erittäin suositeltavaa muodostaa tiedonvaihtoverkosto samanmielisten kuntien tai muiden kumppaneiden, kuten sairaaloiden tai korkeakoulujen kanssa. Tiedonvaihto uusista tuotteista, käytettävyydestä ja kannattavuudesta säästää kallisarvoisia resursseja.

- Voitte myös liittyä jo olemassa oleviin alan verkostoihin sosiaalisessa mediassa ja vaihtaa tietoja muissa kunnissa tai muilla aloilla työskentelevien kollegoidenne kanssa.

- **Intensiivinen markkinoiden arviointi**
  - Työpöytätutkimus: Internetiä ei ole keksitty turhaan – hyödyntäkää sitä ratkaisumahdollisuuksien etsimiseen.
  - Tehkää yhteistyötä eri klusteriorganisaatioiden kanssa. Teknologiatoimittajat tavoittaa helposti erilaisten klusteriorganisaatioiden kautta – myös organisaatiot itse ovat hyödyllisiä sparrauskumppaneita työpöytätutkimusta tehtäessä. (Esimerkkejä on kohdassa "Menetelmät ja välineet".)
  - Hyödyntäkää myös samanmielisten kuntien kanssa perustamaanne tiedonvaihtoverkostoa, kun teette työpöytätutkimusta.
  - Ei kannata arastella tarpeista tiedottamista. Se saattaa hyvinkin ratkaista ongelman tavalla, jota ette olleet tulleet edes ajatelleeksi.

Mitä markkinoiden arviointi on merkinnyt Connect-projektiin osallistuneille

Me Odensessa tarkkailemme markkinoita jatkuvasti, jotta voisimme olla varmoja, että tunnemme ratkaisut ja käytämme niitä riittävän monipuolisesti. Tämä lisää myös todennäköisyyttä sille, että ratkaisut osoittautuvat hyödyllisiksi. Hyvinvointiteknologiamarkkinoiden arviointi on johtanut tiedonvaihtoon kunnan eri yksikköjen välillä ja helpottanut uuden teknologian integrointia yksikköihin, joilla ei ollut aiempaa kokemusta sen käytöstä. Perusteellinen markkinoiden arviointi lisää kestävien ratkaisujen käyttöönoton onnistumisen todennäköisyyttä, sillä sen avulla kullekin tarpeelle löytyy oikeanlainen teknologia.

Menetelmät ja välineet

- Suomalaisella hankintailmoitussivustolla, jolla julkinen sektori julkaisee tietoja uusista hankinnoistaan, on sisäänrakennettu toiminto, jonka avulla markkinoita voidaan arvioida ennen hankintojen tekemistä. Sen avulla voidaan tarkistaa, onko markkinoilla ratkaisuja, jotka täyttävät hankkijan tarpeet. http://www.hankintailmoitukset.fi

- Julkisen ja yksityisen sektorin väliseen yhteistyöhön ja vuoropuheluun liittyviä menetelmiä ja ohjeita: http://www.opilab.dk/viden-om-opi/modeller-og-guidelines/

- Kuntien välinen yhteistyö ja tiedonvaihto Tanskassa: http://kl.dk/Aktuelle-temaer/Centerforvelfaerdsteknologi/Det-velfaerdsteknologiske-landkort1/

- Jotkin yksityisyritykset tarjoavat IT-alustoja, joiden avulla julkinen ja yksityinen sektori voivat käydä vuoropuhelua ennen hankintojen tekemistä (esimerkkejä: www.processio.dk / www.comdia.com)

- Klusteriorganisaatioita (yksi esimerkki jokaisesta maasta – lisää löytyy hakukoneilla):
  - Welfare Tech (http://www.welfaretech.dk/), Tanska
  - Oslo Medtech, (http://www.oslomedtech.no/), Norja
  - Välfärdsteknologi.se, (http://valfardsteknologi.se), Ruotsi
  - FIHTA Healthtech Finland, (http://www.finnishhealthtech.fi/), Suomi

Esimerkkejä markkina-arvioinneista Connect-projektin osallistujilta

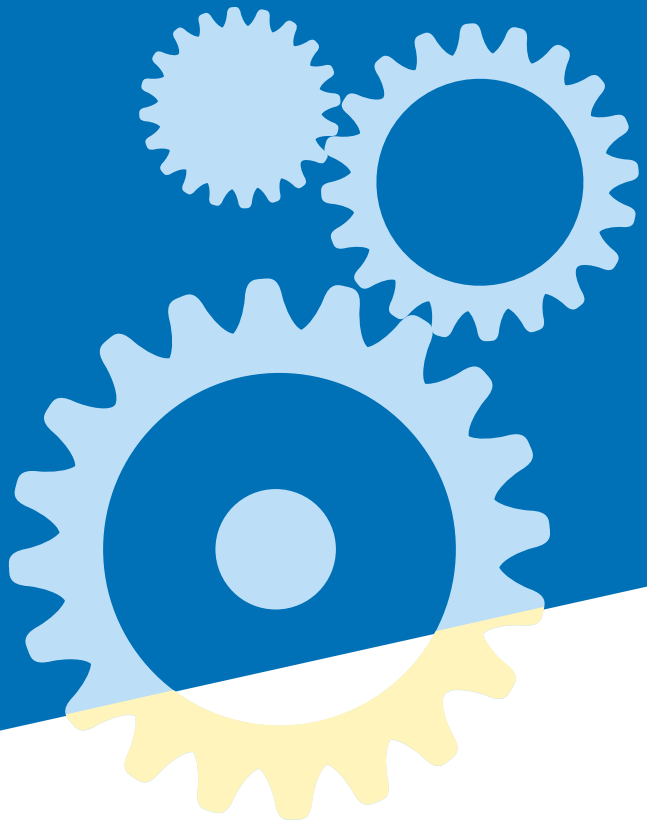
Oulu: Me Oulun kaupungissa käytämme OuluHealth Labsia uusien innovaatioiden ja markkinoilla jo olevien teknologioiden etsimiseen. Meillä on myös pysyvät esittelytilat sairaalassa ja kaupunginkirjastossa:

http://ouluhealth.fi/labs/

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

Odense: Odensella on kokemusta eri lähestymistavoista, esimerkiksi elävästä laboratoriosta, esittelytilaisuuksista jne. Osoitteessa www.odense.dk/cfv kuvataan selkeästi, millä tavoin yritykset voivat lähestyä kuntaa. Markkinoiden arvioinnista saa lisätietoja ottamalla suoraan yhteyttä Odensen kuntaan.

Vaihe 6: Arviointimalli



Mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeä hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä?

Tämä vaihe on ensiarvoisen tärkeä, jotta voitaisiin varmistaa, että harkitsemanne tekninen ratkaisu todellakin soveltuu organisaationne käyttöön. Arviointimallin tulisi varmistaa, että teknologia täyttää havaitsemanne tarpeet ja asettamanne vaatimukset – esimerkiksi palvelun laadun parantaminen, työympäristön kehittäminen, parempi kustannustehokkuus tai kaikki nämä yhdessä.

Ratkaisun arvioinnin yhteydessä saatte mahdollisuuden kerätä tietoja siitä, miten ehdotettu teknologia toimisi organisaatiossanne ja toimittamissanne palveluissa, ja millainen olisi teknologian ja henkilöstön sekä palvelujen käyttäjien välinen vuorovaikutus. Hyvä arviointimalli auttaa karsimaan mahdollisesti toimimattomat ratkaisut ja hankkeet, ja myöhempi käyttöönotto tavallisesti perustuu tähän malliin. On siis erittäin tärkeää, että malli on luotu oikein.

Arviointimallilla testataan, täyttävätkö markkinoiden arvioinnin yhteydessä löydetyt tuotteet kaikki tarpeet tyydyttävällä tavalla. Samalla se toimii perustana myöhemmin tapahtuvalle käyttöönotolle ja vaikutusten tarkkailulle.

Suosituksia

- Jotta arviointi tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti ja vaatimusten mukaisesti, on suositeltavaa käyttää valmista arviointimallia (esimerkiksi jotakin tässä asiakirjassa mainituista). Näin varmistetaan systemaattinen lähestymistapa, ja päätöksenteko ja priorisointi helpottuvat.
- On suositeltavaa tehdä "potentiaaliarvio" (arvio tietyn teknologian potentiaalisista eduista) ennen kuin resursseja kohdistetaan varsinaiseen arviointiprosessiin. On kuitenkin tärkeää, että tämä potentiaaliarvio laaditaan samoissa kehyksissä kuin arviointimalli, jotta arvioinnin jatkuvuus ja tarkkuus voitaisiin varmistaa. Jos arviota ei laadita samoissa kehyksissä, on olemassa suurempi vaara, että arvio jää kauas totuudesta ja että varsinainen arviointipäätös näin ollen perustuu epätarkkoihin tietoihin.
- Tietyn teknologian potentiaalisia etuja arvioitaessa on hyvä muistaa ottaa havaitut tarpeet sekä hyvinvointiteknologiastrategia ja -visio huomioon.
- Arviointiprosessi vaatii sekä aikaa että osaamista. Varmistakaa, että sille varataan riittävästi resursseja ja koordinoikaa sitä mahdollisuuksien mukaan muiden käynnissä olevien toimenpiteiden kanssa.
- Arviointi on järkevää aloittaa määrittelemällä sen tavoitteet. Päättäkää, olisiko loppukäyttäjiä hyvä kuulla tavoitteita määriteltäessä. Tavoitteita voi toki muuttaa myös prosessin aikana, mutta jos ne asetetaan jo heti alussa, ne näyttävät suuntaa ja tuovat prosessiin avoimuutta. Käytännön taso (teknologiaa käyttävä henkilöstö) ja/tai loppukäyttäjät on tavallisesti hyvä ottaa mukaan myös, kun määritellään, millaisia tiedonkeruutapoja käytetään (kyselylomakkeet, haastattelut jne.), sillä tämä parantaa myös omaksumista ja sitoutumista.

Kokemukseen perustuvat ohjeet

- Teknologian suorituskyky riippuu paljon siitä, miten kuntanne on organisoitu. Muistakaa analysoida arviointimallissa, miten hyvin kyseinen teknologia tulee toimimaan organisaatiossanne. Tätä analyysia tehtäessä on hyvä ottaa huomioon, voisiko organisaatiomuutoksilla olla vaikutusta teknologian suorituskykyyn.

- Teknologian omaksumisen ja sen käyttöön sitoutumisen varmistamiseksi on erittäin tärkeää, että arvioinnin tavoitteet ovat asianosaisten arkisten rutiinien kannalta tarkoituksenmukaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että varmistetaan, että arviointiprosessi on osa tavallisia arkirutiineja, aivan kuten mikä tahansa muukin työ, eikä mitään ylimääräistä sivutyötä.

- On hyvä muistaa, että teknologian menestyksekäs käyttö tulevaisuudessa riippuu arvion paikkansapitävyydestä. Arviointiprosessia suunniteltaessa on siis varmistettava, että teknologiaa testataan riittävän pitkään ja riittävän useilla koehenkilöillä. Oikopolkujen ottaminen voi tehdä arvioinnista edullisempaa, mutta tämä kasvattaa merkittävästi epäonnistumisen todennäköisyyttä lopullisen ratkaisun käyttöönotossa.

- Varmistakaa, että testiryhmä todellakin edustaa aiottua kohderyhmää. Varmistakaa myös, että testiryhmälle tiedotetaan tehokkaasti – myös siitä, mitä kokeiluajan jälkeen tapahtuu.

- On erittäin tärkeää määritellä lähtötilanne. Se toimii arvioinnin perustana. Lähtötilanne on määriteltävä erikseen kaikille arvioitaville parametreille.

- Tarkistakaa verkostostanne tai kansallisilta viranomaisilta, onko kyseistä tai jotakin samanlaista teknologiaa arvioitu jo muualla. Vaikkei olemassa oleva arvio olisikaan suoraan sovellettavissa organisaatioonne, se voi toimia inspiraationlähteenä ja säästää aikaa ja resursseja.

- Arviointiin on muiden parametrien ohella hyvä sisällyttää taloudelliset näkökohdat eli eräänlainen kustannus-hyötyanalyysi. Jos haluatte teknologian tuovan taloudellisia säästöjä, tämäkin on syytä sisällyttää arviointimalliin. Tämä on tärkeää, sillä taloudellisten etujen löytäminen edellyttää usein organisaation ja sen sisäisen palvelurahoitusmallin lähempää tarkastelua.

- Arviointiraporttiin tulisi myös sisällyttää malli siitä, miten mitäkin teknologiaa tuetaan ja miten se jaetaan käyttöönoton jälkeen.

- On syytä muistaa, että teknologian menestyminen pitkällä aikavälillä voi riippua myös henkilöstön osaamisesta. Henkilöstön lisäkoulutus onkin tästä syystä tärkeä osa arviointimallia ja vaikuttaa myös lopullisen liiketoimintamallin kustannuspuoleen.

Mitä arviointimalli on merkinnyt Connect-projektiin osallistuneille

Odense: Arviointimalli on toiminut Odensessa työkaluna kaikissa kunnan yksiköissä, ja näin on varmistettu, että kaikki käyttävät samoja menetelmiä ja parametreja. Se on systemaattinen lähestymistapa ja lisää tietoisuutta teknologian arvioinnin monimutkaisuudesta. Arviointimalli toimii myös hyvänä pohjana päättäjille.

Menetelmät ja välineet

- Odense käyttää tanskalaista arviointimallia, josta käytetään nimitystä VTV. Sen ja erillisen liiketoimintamallin on luonut Tanskan teknologiainstituutti. Molemmat löytyvät osoitteesta www.nordicwelfare.org/connect
  - VTV antaa hyvän yleiskuvan ja kattaa tuotteiden arvioinnin keskeiset kysymykset. Se tuo teknologian suorituskyvyn arviointiin visuaalisen ulottuvuuden ja toimii hyvänä pohjana päätöksenteolle. Odensessa se on yhdistetty yksityiskohtaiseen liiketoimintamalliin, jossa tarkastellaan syvällisemmin teknologiaan liittyviä taloudellisia näkökohtia ja teknologian mahdollisia vaikutuksia. VTV:stä saa lisätietoja Tanskan teknologiainstituutin verkkosivuilta (linkki alla) tai CONNECT-sivustolla olevista Odensen VTV:n toteuttamisohjeista: http://www.teknologisk.dk/ydelser/vtv-velfaerdsteknologivurdering/32944

- Göteborg hyödyntää tasapainotettua tuloskorttimallia neljästä eri näkökohdasta: käyttäjät/omaiset, henkilökunta, organisaatio ja talous. Osa-alueille voidaan asettaa erilaisia parametreja, kuten toiminnot, turvallisuus, laatu ja kustannukset.
  - Göteborg suosittelee seuraavia välineitä:
    - E-delegationens "metod för utveckling i samverkan" (http://www.esamverka.se/stod-och-vagledning/vagledningar/metod-for-utveckling-i-samverkan.html)
    - E-delegationens "Business Case Model".

- Sivustolla www.opiguide.dk on sekä liiketoimintamalleja että innovaatioiden arviointimalleja, joista voi olla hyötyä joko työkaluina tai inspiraationlähteinä.

- Tanskan Digitaliseringsstyrelsen suosittelee seuraavaa liiketoimintamallia: http://www.digst.dk/Styring/Business-case-model.

- Samveis.no-sivustolla on sekä ohjeita että työkaluja, jotka avustavat arviointiprosessissa. Lisätietoja: http://www.samveis.no/metodikken/utvikling-utproving-og-evaluering/.

- Suomessa Sitra on julkaissut Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohtamisen käsikirjan, joka on todettu Etelä-Karjalassa hyödylliseksi sekä arvioinnin kannalta että muissa johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Lisätietoja on Sitran sivustolla: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohtamisen_kasikirja.pdf

Esimerkkejä arviointimalleista Connect-projektin osallistujilta

Tämän vaiheen esimerkeissä on käytetty Menetelmät ja välineet -osiossa mainittuja menetelmiä. CONNECT-kunnat jakavat arviointiraporttinsa mielellään muiden kanssa, mutta kuntiin on otettava yhteyttä suoraan.

- Esimerkkinä mainittakoon, että osoitteessa www.odense.dk/cfv on kuvattu, mitä teknologioita Odensen kunnassa on testattu ja otettu käyttöön. Sivustollamme www.nordicwelfare.org/connect on julkaistu Odensen laatimat ohjeet (edellä kuvattujen) VTV-menetelmien käyttöön ja tarkan liiketoimintamallin laatimiseen.

Connect-projektin osallistujakunnat tekevät arviointinsa erilaisissa olosuhteissa ja joko kumppaneiden kanssa tai itsenäisesti. Esimerkki kumppaneiden kanssa tehdystä arvioinnista tulee Oulusta:

- OuluHealth Labs on ainutlaatuinen, integroitu terveysalan tuotteiden testaus- ja kehitysympäristö, johon sisältyy myös alan ammattilaisilta tuleva palaute ja joka kattaa tutkimus- ja kehitystyön kaikki vaiheet. OuluHealth Labsin palvelujen toimittajina ovat sellaiset alueen huippuorganisaatiot kuin Oulun yliopistollinen sairaala, Oulun ammattikorkeakoulu ja Oulun kaupungin terveys- ja sosiaalipalvelut. Oulu CityLab on osa OuluHealth Labsia. Se on testausympäristö, jossa käyttäjät ovat todellisia asiakkaita ja potilaita, jotka ovat joko kotonaan tai missä tahansa Oulun kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden osassa. Tuotekehittäjät pääsevät tutustumaan suoraan alan ammattilaisilta ja asiakkailta tulevaan palautteeseen tuotteista, joita käytetään todellisissa käyttöympäristöissä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lisätietoja: www.ouluhealth.fi.

Västeråsissa käytetään seuraavaa yleistä lähestymistapaa uusiin ratkaisuihin:

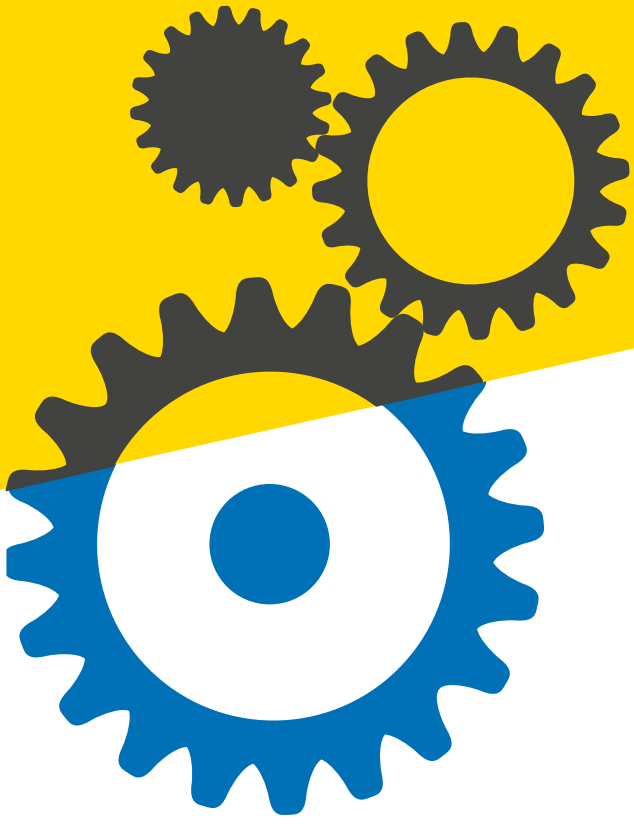
- Uusien teknologioiden arviointi aloitettiin 7 vuotta sitten. Yritämme aina suunnitella arviointimenetelmän yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti.

  Arviointi jaetaan tavallisesti kahteen vaiheeseen:
  Ensimmäisessä vaiheessa pyydämme koehenkilöitä auttamaan meitä omalla asiantuntemuksellaan (vanhuksen tai vammaisen näkökulmasta), kun he testaavat teknologiaa puolestamme. Korostamme sitä, että tarkoituksena on auttaa meitä arvioimaan tuotetta, ja annamme heille yhtä paljon apua kuin muutoinkin tai olemme vähintäänkin läsnä, kun he käyttävät teknologiaa.

  Toisessa vaiheessa korvaamme tavallisen hoitomuodon uudella, teknologiaa hyödyntävällä hoitomuodolla. Tässäkin vaiheessa meillä on vielä jonkin verran ylimääräisiä tukiresursseja sekä resurssit teknologian vaihtamiseen, jos se ei toimi. Vaikka tämä onkin vielä pilottitestausta, voimme kuitenkin tässä vaiheessa jo sanoa käyttävämme teknologiaa hoitotyössä.

  Keräämme molemmista vaiheista palautetta kaikilta asianosaisilta: käyttäjiltä, omaisilta, henkilökunnalta yms. Tiedot ovat tavallisesti kvalitatiivisia ja jäsentelemättömiä, mutta joskus – erityisesti samanlaisiin ratkaisuihin verrattaessa – käytämme myös kyselyitä ja muuta kvantitatiivista tietoa.

Vaihe 7: Hankintamalli



Mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeä hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä?

On sanomattakin selvää, että uusi teknologia on iso askel mille tahansa kunnalle. On siis tärkeää, että valitaan oikein.

Hankinta on monimutkainen erikoistehtävä, joka vaatii sekä aikaa että resursseja. Kunnilla on vuosien kokemus suurista hankinnoista, mutta hyvinvointiteknologiahankinnat edellyttävät usein toisenlaista lähestymistapaa kuin vaikkapa toimistotarvikkeiden ostaminen. Tästä syystä on tärkeää, että tutustutaan erilaisiin hankintavaihtoehtoihin.

Tämän vaiheen tarkoituksena ei ole tehdä yksityiskohtaista juridista analyysia erilaisista hankintamalleista, vaan antaa ajattelemisen aihetta kertomalla, mitä on hyvä tietää ja mitkä mallit ovat suosituimpia hyvinvointiteknologia-alan johtavien kuntien piirissä.

Suosituksia

- On erittäin tärkeää varmistaa, että noudatetaan hyviä ja vastuullisia hallinnollisia käytäntöjä, ja että kaikissa prosessin vaiheissa toimitaan avoimesti ja tasa-arvoisesti. Paitsi että tämä on hyvä käytäntö, sen avulla voidaan myös varmistaa, ettei mitään sidosryhmää jätetä prosessin ulkopuolelle.

- Vaikka perinteinen hankintamalli onkin todettu hyväksi, se ei useinkaan ole paras mahdollinen ratkaisu hyvinvointiteknologiahankintoihin. Se on yleensä liian hidas ja joustamaton nopeasti muuttuville teknologiamarkkinoille, ja siihen on vaikea sovittaa innovaatioita.

- Kannattaa pitää mielessä, että palveluiden ja tuotteiden hankinnoissa saattaa olla lainsäädännöllisiä eroja. Lisätietoja saa Menetelmät ja välineet -osiossa olevista linkeistä.

- Pohtikaa, mikä hankintamalli ja -tapa soveltuu parhaiten tarpeisiinne. Kannattaa muistaa, että tämä saattaa riippua teknologiasta. Erilaisia innovatiivisia hankintamalleja on käytetty menestyksekkäästi. Alla on lueteltu joitakin vaihtoehtoja:
  - **Innovatiivisethankinnat**(3vaihtoehtoa. Innovatiivisista hankinnoista saa lisätietoja Menetelmät ja välineet -osiosta.)

  - 1) Innovatiivinen hankinta, jossa tarve on määritelty, eli tarveanalyysi on tehty ja tiedetään, mitä osa-aluetta halutaan parantaa. Hankinnassa etsitään jotakin palvelua/ratkaisua/toimintoa. Tavoitteena on löytää jokin näistä
    - A) Markkinoilla jo oleva soveltuva ratkaisu.

    - B) Sellainen markkinoilla jo oleva soveltuva ratkaisu, jota täytyy kehittää, jotta se vastaisi tarpeisiin.

    - C) Ratkaisu, jota markkinoilla ei vielä ole.

- 2) Innovatiivinen hankinta jostakin ratkaisusta, kun tarvetta ei ole määritelty, mutta parannusta kaipaava osa-alue on tiedossa. Tavoitteena on löytää jokin näistä:
  - A) Ideoita siitä, miten ko. aluetta voidaan parantaa.
  - B) Ideoita ja mahdollisia ratkaisuja siihen, miten ko. aluetta voidaan parantaa.
- 3) Tutkimus- ja kehityspalveluiden innovatiivinen hankinta.

- Julkisen ja yksityisen sektorin välinen innovointi (PPI) ja julkisen ja yksityisen sektorin välinen kumppanuus (PPP) ovat myös erittäin tehokkaita tapoja varmistaa innovointi ja joustava tuotekehitys.
  - PPI: PPI on tavallisesti ennen hankintaa solmittava sopimus innovoinnista ja kehittämisestä. Sopimukseen voidaan tietyissä olosuhteissa sisällyttää myös hankinta. Menetelmät ja välineet -osiossa on lisätietoja PPI:n ja hankinnan sisältävän PPI:n tekemisestä.
  - PPP: Tämä on erittäin tehokas erityisesti suurissa hankkeissa, esimerkiksi rakennusprojekteissa. PPP:hen sisältyy rahoitus, suunnittelu ja rakentaminen sekä usein myös ylläpito ja käyttö. Lisätietoja on Menetelmät ja välineet -osiossa

Kokemukseen perustuvat ohjeet

- Koska julkiset hankinnat ovat erittäin monimutkaisia, on suositeltavaa ottaa hankinnan asiantuntijoita mukaan prosessiin jo alusta alkaen.
- Koska hankinta voi olla vaativaa ja kallista, kannattaa pohtia, voisiko kustannukset jakaa muiden samoilla linjoilla olevien kuntien kanssa, eli voisitteko hyötyä yhteishankinnan mahdollisesti tuomista hintaeduista.
  - Jos organisaatiossanne ei ole kokemusta julkisista hankinnoista, yhteistyö muiden kuntien kanssa voi tuoda prosessiin myös osaamista, tietoa ja kokemusta.
- Monet hankinnat epäonnistuvat useista eri syistä, ja tällöin ne on tehtävä uudelleen, mikä haaskaa sekä aikaa että rahaa. Yksi tapa pienentää epäonnistumisen riskiä on hankintaa edeltävä vuoropuhelu markkinoilla. Tämän voi hoitaa joko kunta itse tai jokin yksityinen, alaan erikoistunut yritys.
- Keskittykää mahdollisimman tiiviiseen yhteistyöhön ja tiedonvaihtoon hankintojen ja toisaalta hyvinvointiteknologian parissa työskentelevien välillä:
  - Hyvinvointipalvelut ja hyvinvointiteknologia ovat monimutkaisia alueita, ja molempien tunteminen on ensiarvoisen tärkeää hyvinvointiteknologian hankintaprosessin onnistumisen kannalta. Tästä syystä on tärkeää, että hankinnan asiantuntijalla on mahdollisimman hyvät tiedot alalta.

- Monet hyvinvointiteknologian parissa työskentelevät pelkäävät joutuvansa liian läheiseen suhteeseen teknologian toimittajien kanssa hankintasääntöjen puutteellisen tuntemuksen vuoksi. Tämä voi johtaa vastakkainasetteluun julkisen ja yksityisen sektorin välillä, mikä ei tietenkään kannusta innovointiin ja kehitykseen. Tämä voidaan estää ottamalla hankintaosasto mukaan prosessiin heti alusta alkaen.

- On suositeltavaa perustaa hyvinvointiteknologiahankintoja varten työryhmä, jonka jäsenillä on erilaista osaamista. Työryhmässä tarvittava osaaminen riippuu teknologiasta, mutta ainakin kohderyhmään ja hankintoihin liittyvää asiantuntemusta tarvitaan. Työryhmästä voi olla apua myös seuraavissa:
  - Valintakriteereistä ja painotuskertoimista päättäminen ja niiden määrittely.

  - Ehtojen selvittäminen tuotteiden toimittajille.

- Prosessin asiakirja-aineisto on laadittava huolellisesti kaikissa prosessin vaiheissa. On tärkeää, että kaikille toimittajille annetaan samat mahdollisuudet.

- Teknologian käyttäjien ottaminen mukaan hankintaprosessiin voi kantaa hedelmää (käyttäjiä voivat olla organisaation työntekijät, tavalliset kansalaiset tai potilaiden omaiset), joskin mukaan ottamisen ajankohta voi vaihdella hankintakohtaisesti. Muistakaa pohtia heti aluksi, mikä on paras tapa ottaa käyttäjät mukaan.

Mitä hankintamalli on merkinnyt Connect-projektiin osallistuneille

Esimerkki: Göteborgissa innovatiivinen hankintaprosessi on tarkoittanut sitä, että tuotteiden toimittajat kokevat kunnan kehityshaluiseksi ja ymmärtävät sen tarpeita paremmin.

Menetelmät ja välineet

Koska pääasiakirjassamme ei tarkoituksellisesti anneta juridisia neuvoja tai yksityiskohtaisia tietoja eri hankintatapojen koukeroista, tässä osiossa on linkkejä julkaisuihin ja sivustoihin, joista kyseisiä tietoja saa.

- Seuraavista julkaisuista saa tarkkoja tietoja innovatiivisista hankinnoista ja niihin liittyvistä juridisista analyyseista:
  - Innovationsvänlig Upphandling (SKL 2012). Eri kuntien ja alueiden kokemuksia, joista näkee, miten uudenlaiseen ajattelutapaan ja hankintojen innovointiin kannustetaan (sisältää käytännön esimerkkejä).
    http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-803-7.pdf?issuusl=ignore

  - Innovationsupphandling – Utvicklar din virksomhet (Upphandlingsmyndigheten). Yksityiskohtainen kuvaus innovatiivisista hankinnoista. Tässä tarkastellaan innovatiivisten hankintojen viranomaisille tuomia mahdollisuuksia.
    http://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/publikationer/uhm_innovationsupphandlinga5_webb.pdf

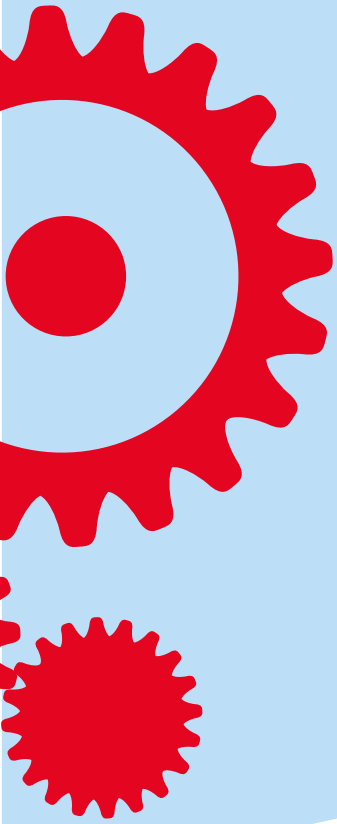
- Eri maiden kansallisia hankintasivustoja:
  - www.anskaffelser.no/innovasjon
  - www.udbudsportalen.dk
  - www.comdia.com/ide-udbud.aspx
  - http://www.hankinnat.fi (Tällä suomalaisella sivustolla on myös tietoja julkisten hankintojen eri menetelmistä.)
- Julkisen ja yksityisen sektorin väliset innovaatiot ja kumppanuudet (PPI ja PPP) sekä hankintoja koskevia yleisohjeita:
  - http://www.opiguide.dk/
  - www.opall.dk
- Julkisen ja yksityisen sektorin väliset innovaatiot ja kumppanuudet (PPI ja PPP) sekä hankintoja koskevia yleisohjeita:
  - hhttp://leverandorutvikling.no/
- Julkisen ja yksityisen sektorin välisestä yhteistyöstä ja hankinnoista yleensä:
  - http://markedsmodningsfonden.dk/kort_intro_off

Esimerkkejä hankintamalleista Connect-projektin osallistujilta

Mikään osallistujakunta ei ole julkaissut verkkosivuillaan kokonaista hyvinvointiteknologiaa koskevaa hankintamallia. Kaikilla kunnilla on pitkä kokemus teknologiahankinnoista, ja kunnat antavat mielellään suoraan taustatietoja näistä hankinnoista.

Västeråsin kaupunki on kuitenkin julkaissut käyttämänsä kriteerit ja hankintaprosessien taustatiedot. Esimerkkejä: videopuhelin, turvahälyttimet ja muut avusteiseen asumiseen liittyvät tekniset ratkaisut. Kaikki esimerkit löytyvät osoitteesta www.viktigvasteras.se.

Vaihe 8: Käyttöönottomalli



Mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeä hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä?

Käyttöönottomalli on käyttöönotossa auttava kehys. Mallissa kuvataan käyttöönottoprosessi ja sen eri vaiheet ja annetaan niihin liittyviä ohjeita. Käyttöönotto heijastuu todellisuudessa ja myös CONNECT-prosessissa kaikkiin eri vaiheisiin – se otetaan huomioon viestintäsuunnitelmaa, tarveanalyysia, arviointimallia yms. laadittaessa. Käyttöönottoa tulisikin tästä syystä pitää koko prosessin lopputuloksena jo alusta alkaen – ei siis vasta sen jälkeen, kun teknologia on hankittu.

Usein sanotaan, että uutta teknologiaa tuotaessa organisaatioon käyttöönotto vaatii 80 % koko työstä. Siksi onkin erittäin tärkeää ottaa huomioon, miten käyttöönottoa edeltävät 7 vaihetta tulevat vaikuttamaan käyttöönottoon. Tässä vaiheessa annetaan kuitenkin joitakin ohjeita siitä, mitä kannattaa muistaa, kun hankitun tuotteen käyttöönotto aloitetaan.

Suosituksia

- Ennen aloittamista tulisi laatia perusteellinen käyttöönottosuunnitelma, jossa kuvataan tavoitteet, tehtävät, aikarajat ja seuranta. Aikataulusta ei kannata tehdä liian kireää, vaan siihen tulisi jättää varaa odottamattomia tilanteita varten. Suunnitelmasta on myös viestittävä, ja jo ennen aloittamista on huolehdittava seurannasta.
    - Tehokas viestintä on erittäin tärkeää. Hyödyntäkää viestintäsuunnitelmaa (vaihe 3) oikein, ja pohtikaa myös, kannattaisiko käyttöönottovaiheeseen ottaa mukaan tiedottaja.
    - Varmistakaa, että käyttöönottosuunnitelma varmasti omaksutaan – kaikilla tasoilla – suunnitelman eri vaiheessa. Erityisen tärkeää on, että tiedetään, kuka vastaa mistäkin organisaation eri tasoilla ja käyttöönottoprosessin eri vaiheissa.
    - Käyttöönottosuunnitelman laatimisessa kannattaa hyödyntää arviointiraporttia (vaihe 6) ja miettiä, miten uuden teknologian vaikutusta nykyisiin järjestelmiin hallitaan parhaiten käyttöönoton aikana.
    - Suunnitelmassa on ilmaistava selkeästi, keiden käyttöön teknologia on tarkoitettu. Varmistakaa, että palvelua kuntalaisten puolesta arvioivat ymmärtävät tämän, jotta uudesta teknologiasta tulisi osa palveluita.
    - Suunnitteluun (ja mahdollisesti myös varsinaiseen käyttöönottoon) kannattaa tarvittaessa ottaa rohkeasti mukaan myös teknologian toimittaja. Toimittaja tuntee tuotteen vahvuudet ja heikkoudet, joten jos toimittaja on konkreettisesti mukana käyttöönotossa, henkilökuntakin saattaa saada uudenlaista varmuutta teknologian käytön aloittamiseen. Käyttöönotossa avustaminen voi myös olla osa hankintapakettia (ks. vaihe 7).

- Koulutus on aina tärkeä osa käyttöönottosuunnitelmaa. Koulutus suunnataan aina henkilöstölle, mutta usein myös asianosaisina oleville kuntalaisille ja näiden omaisille. Koulutusta ei rajata yksinomaan palveluita toimittavaan henkilöstöön, vaan myös palveluiden arvioinnista vastaavat on otettava mukaan.

- Kunnan koosta riippumatta on erittäin suositeltavaa luoda virallisia verkostoja hyvinvointiteknologian käyttöönoton parissa työskentelevälle henkilöstölle, jotta tietoja voitaisiin jakaa ja resurssien käyttö optimoida.

Esimerkki: Odensen kunnalla on seuraavat verkostot:

Kuntalaisten ja käyttäjien osallistaminen

- Muodollinen yhteistyö vanhusneuvoston kanssa – teknologiaryhmä – uuden hyvinvointiteknologian testaamiseksi ja sen käytön opettelemiseksi.

- Kuntalaisten kanssa tietyn teknologian yhteydessä tehtävään yhteistyöhön liittyvien kokemusten kerääminen jäljempänä kuvatun lähettiläsverkoston kautta.

- Kuntalaisten osallistuminen eri hankkeisiin.

Hajautetusti johdettu verkosto

Tähän voi kuulua hajautettujen yksikköjen päälliköitä, esimerkiksi kotihoidosta vastaavia sairaanhoitajia, hoitokoteja jne.

Hajautetusta johtamisesta vastaavan tehtävänä on tukea hyvinvointiteknologiastrategian käyttöönottoa ja osallistua agendan toteuttamiseen organisaatiossa, eli

- kannustaa strategisesti hyvinvointiteknologian käyttöönottoon

- välittää strategia johtajille ja muulle henkilöstölle

- auttaa käytännössä uusien teknologioiden (niiden käytön lisäämisen) ja uusien työskentelyprosessien käyttöönotossa jne.

Lähettiläsverkosto

Tämä on organisaation eri toimialoilla työskentelevien henkilöiden muodostama verkosto. Lähettiläiden tehtävänä on tukea hyvinvointiteknologiastrategian käyttöönottoa ja osallistua agendan toteuttamiseen organisaatiossa, eli

- olla aktiivisesti mukana käyttöönottoprosessissa

- arvioida hyvinvointiteknologiaan liittyviä hankkeita ja kartoittaa siihen liittyviä haasteita

- toimia puolestapuhujina ja kollegoiden, kuntalaisten sekä näiden omaisten tukena hyvinvointiteknologiaan liittyvissä asioissa
  - toimia yhteyshenkilöinä kollegoiden ja kuntalaisten sekä käyttöönotosta ja kehityksestä vastaavien tahojen välillä.

Kokemukseen perustuvat ohjeet

- Kun käyttöönottosuunnitelman tavoitteita ja tehtäviä määritellään, kannattaa harkita, pitäisikö niitä mitata. Selkeä, mitattavissa oleva tavoite voi auttaa käyttöönottoprosessin keskittämisessä ja toimia suunnannäyttäjänä, mikä parantaa tehokkuutta.

- Käyttöönottosuunnitelman takana oleva organisaatio on otettava tarkoin huomioon. On valittava yksi vastuuhenkilö ja muodostettava työryhmä. Tämä parantaa teknologian omaksumista ja auttaa käyttöönottosuunnitelman täytäntöönpanossa.

- Koulutukseen on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Vanhoista toimintatavoista luopuminen on vaikeaa ja edellyttää suunnitelmallista lähestymistapaa. Pohtikaa, kannattaisiko käyttöönottosuunnitelmaan sisällyttää malli teknologiaa käyttävän henkilöstön perehdyttämiseksi. Muistakaa, että kertaaminen on tärkeää, joten suunnitelkaa myös koulutuksen seuranta (ja muistakaa ottaa palvelun arvioinnista vastaavat henkilöt mukaan koulutukseen).

- Jos käyttöönotto on laaja-alaista, varmistakaa, ettei se tapahdu samanaikaisesti muiden organisaatiossa tehtävien innovaatioiden tai suurten muutosten kanssa.

- Viestintäsuunnitelmasta (vaihe 3) on hyötyä erityisesti käyttöönottovaiheessa. Varmistakaa siis, että käyttöönottosuunnitelmaan sisältyy myös viestintäsuunnitelma.

- Suunnitelkaa järjestelmällinen seuranta henkilöstön ja osastojen parissa, jotta palautetta tulisi jatkuvasti ja tilannetta voitaisiin arvioida. Eikä tämä koske yksinomaan koulutusta, vaan koko käyttöönottoprosessia.

- Käyttöönotto tulisi aloittaa niissä yksiköissä tai osastoilla, jotka alun perin osallistuivat tuotteen arviointiin. Tämä helpottaa vaiheen käynnistämistä.

- Miettikää, tarvitaanko myös varasuunnitelma eli varajärjestelmä, jos teknologia pettää tai jokin menee pieleen toimittajan tai organisaation puolella.

- Käyttöönottosuunnitelmaan tulisi sisältyä myös tulevaa logistiikkaa (varastointi ja kuljetukset), teknologian toimittamista ja käyttäjätukea koskeva suunnitelma.

- Pohtikaa, tulisiko käyttöönottoprosessiin tarjota joitakin välineitä joko nyt tai tulevaisuudessa. Tukivälineitä voivat olla esimerkiksi seuraavat:
  - **Visuaalinen käyttöönottomalli:** Alla olevassa Menetelmät ja välineet -osiossa on esimerkkejä Ruotsista ja Tanskasta. Visuaalinen käyttöönottomalli on työkalu, jonka avulla esitellään teknologian käyttöönoton perusmenetelmät. Sen avulla kaikki asianosaiset ymmärtävät prosessin paremmin.

- **Käyttöönottoloki/-tarkistuslista:** Laatikaa luettelo tärkeimmistä toimenpiteistä ja niistä henkilöistä, jotka on otettava mukaan prosessiin jne. Tämä loki/tarkistuslista voi toimia käyttöönottosuunnitelman pohjana ja varmistaa sen jatkuvuuden sekä järjestelmällisen lähestymistavan. Menetelmät ja välineet -osiossa on esimerkkejä käyttöönottolokeista/-tarkistuslistoista.

- **Elävä laboratorio:** Tämä on fyysinen paikka, jossa teknologia on esillä ja saatavilla. Elävässä laboratoriossa henkilöstö ja käyttäjät voivat oppia lisää tai jopa saada koulutusta valvotussa ympäristössä. Esimerkkejä on Menetelmät ja välineet -osiossa.

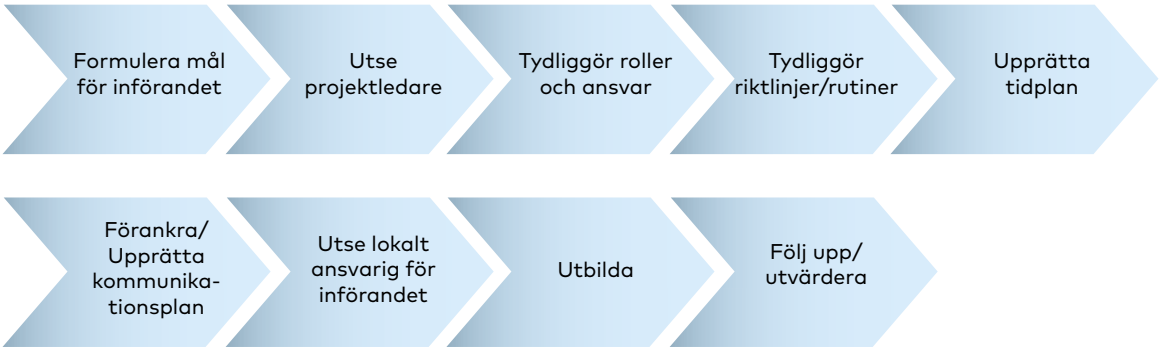
- **Erilliset testaustilat:** Tällä tarkoitetaan erikoistuneita laitoksia, joilla on resursseja teknologioiden testaamiseen ja sen arvioimiseen, mikä on paras tapa organisoida uusien teknologioiden käyttöönotto.

- **Helpot ohjeet:** Tämän voi toteuttaa esimerkiksi käyttämällä viivakoodeja (tai QR-koodeja) uusissa laitteissa, ja kun käyttäjä skannaa koodin, hänelle näytetään lyhyt video, jossa kerrotaan, kuinka laitetta käytetään. Vaihtoehtoisesti voidaan järjestää verkkoseminaareja tms. Nämä ovat esimerkkejä henkilöstön jatkuvasta koulutuksesta, joka helpottaa käyttöönottoa.

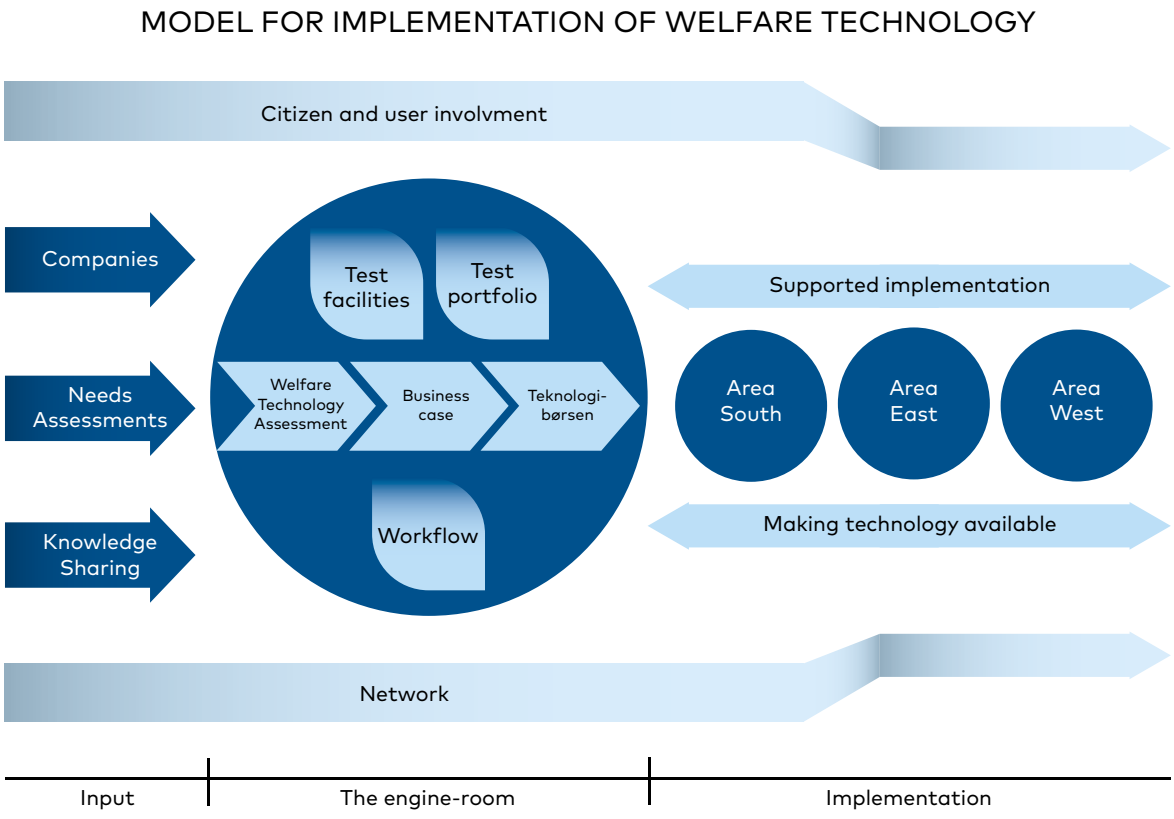
- **Erikoistunut teknisen tuen osasto:** Tämä on käyttäjätukeen erikoistunut osasto, joka auttaa henkilöstöä, potilaita ja näiden omaisia.

Menetelmät ja välineet

- **Esimerkkejä visuaalisista käyttöönottomalleista**
  - Västerås ja Göteborg suosittelevat käyttämään alla olevaa yhdeksää vaihetta visuaalisen käyttöönottomallin ohjenuorana. Ohjeet toimivat myös hyvänä perustana käyttöönottosuunnitelman laatimiselle.



  - Odense använder alla olevaa visuaalista käyttöönottomallia:



- **Esimerkkejä käyttöönotto-oppaista:**
  - Odense varmistaa käyttöönottoprosessiensa jatkuvuuden ns. käyttöönottolokin avulla. Lokiin voi tutustua osoitteessa www.nordicwelfare.org/connect.
  - Lindås hyödyntää käyttöönoton tarkistuslistaa, joka on edellisen tavoin em. sivustolla.
- **Esimerkkejä elävistä laboratorioista:**
  - Teknolog til lejligheden I Odense: http://www.teknologitillejligheden.dk/
  - Oulu Health Lab: www.ouluhealth.fi
  - Mistral Vesterås: http://mistelinnovation.se/
  - Bo Bedre, Göteborg:
  - Agder Living Lab: https://www.grimstad.kommune.no/tjenester/helse-omsorg-og-sosiale-tjenester/utviklingssenteret-og-velferdsteknologi/velferdsteknologi/agder-livinglab/
  - Ks. myös Nordic Living Lab Alliance: http://livinglaballiance.org/
- **Kansallisia käyttöönotto-oppaita:**
  - KS/Samveis, Norja: hyvinvointiteknologian etenemissuunnitelma: http://www.samveis.no/
  - Ruotsin sosiaalihallitus käyttöönotosta: http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2012/2012-6-12
  - Kolmivaiheiset ohjeet: Ruotsin sosiaalihallitus, käyttöönotto
- **Esimerkkejä henkilöstökoulutuksesta:**
  - Verkkosivuillamme on esimerkkejä CONNECT-kuntien tavasta kouluttaa henkilöstöä ja käyttäjiä käyttöönoton jälkeen: www.nordicwelfare.org/connect.

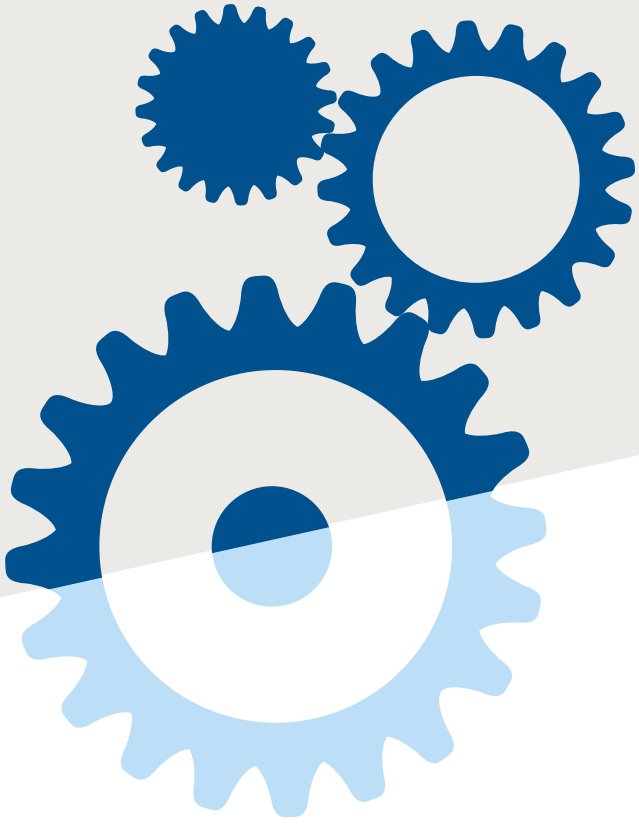
Esimerkkejä käyttöönottomalleista Connect-projektin osallistujilta

Yllä mainitut metodit saa käyttöön ottamalla suoraan yhteyttä kyseisiin Connect-kuntiin. Århusissa ja Etelä-Karjalassa käytetään myös muita inspiraationlähteitä, jotka on lueteltu alla.

Århus on tehnyt visualisoinnin käyttöönottosuunnitelmastaan, ja linkki siihen löytyy sivustoltamme: www.nordicwelfare.org/connect. Århusilla on myös joka päivä avoinna oleva elävä laboratorio Dokk1:ssä kaupungin keskustassa.

Etelä-Karjalassa hyödynnetään hyviä käytäntöjä ja innovaatioita ja jaetaan tietoa niistä tämän sivuston kautta: https://www.innokyla.fi.

Vaihe 9:
Vaikutusten tarkkailu



<?php language_attributes(); ?>>
<?php bloginfo('charset'); ?>" />
<?php wp_title('|', true, 'right'); ?></title>
<link rel="profile" href="http://gmpg.org/xfn/11" />
<link rel="pingback" href="<?php bloginfo('pingback_url'); ?>" />
<?php fruitful_get_favicon(); ?>
<!--[if lt IE 9]><script src="<?php echo get_template_
<?php wp_head(); ?>
</head>
<body <?php body_class();?>>

<?php
$theme_options = fruitful_get_theme_
$logo_pos = $menu_pos = '';
if (isset($theme_options['
$logo_pos = esc_attr(
if (isset($theme_options['
$menu_pos = esc_attr(
$logo_pos_class =
$menu_pos_class =

Mitä se tarkoittaa ja miksi se on tärkeää hyvinvointiteknologian parissa työskenneltäessä?

Vaikutusten tarkkailu toimii eräänlaisena vakuutuksena hyvinvointiteknologian kanssa työskenneltäessä. Jos se järjestetään oikein, sen avulla saadaan palautetta siitä, kuinka hyvin käyttöönotetut ratkaisut toimivat käytännössä. Tämä on tärkeää erityisesti siksi, että sosiaalipalveluiden toimittaminen on erittäin monimutkainen prosessi, johon liittyy useita osatekijöitä (henkilöstö, organisaatio, kuntalaiset, hallinto, maantieteelliset alueet jne.). Jos jokin näistä tekijöistä muuttuu ajan myötä, tämä vaikuttaa myös palveluiden toimittamiseen, ja kun näin käy, täytyy voida varmistaa, että käytettävä teknologia toimii edelleen tarvitulla ja suunnitellulla tavalla.

Hyvän valvontajärjestelmän avulla voidaan siis varmistaa, että sekä kunta että käyttäjät saavat myös tulevaisuudessa sen tasoista laatua, josta on maksettukin.

Vain harvoilla pohjoismaisilla kunnilla on erillinen vaikutusten tarkkailusuunnitelma hyvinvointiteknologialle. Monien mielestä on osa onnistunutta käyttöönottoprosessia luoda järjestelmä, jolla varmistetaan, että käyttöönotto on onnistunut. Olemme CONNECT-projektissa halunneet tehdä vaikutusten tarkkailusta oman vaiheensa, jotta kuntien olisi pakko pohtia, mitä onnistuneen käyttöönoton jälkeen tapahtuu, ja jotta kuntien olisi helpompi varmistaa, että ne todellakin saavat vastinetta rahoilleen sekä laadun kannalta että taloudellisessa mielessä.

Muistakaa, että mitään etua ei ole vielä täysin hyödynnetty, ennen kuin on saatu aikaan pysyvä muutos. Tämä on paljon vaikeampaa kuin miltä se kuulostaa, sillä vanhoista tavoista ja työnkuluista luopuminen on usein hankalaa ja vie aikaa.

Suosituksia

- Koska vaikutusten tarkkailu vaatii lisäresursseja, varmistakaa, että teillä on tähän poliittinen ja/tai johdon tuki. Tämän voi tehdä osoittamalla kerättyjen tietojen avulla, että hyvinvointiteknologiaan kannattaa sijoittaa myös tulevaisuudessa.

- Muistakaa, että vaikutusten tarkkailuun on sisällytettävä myös aikaperspektiivi. Laadun kannalta katsottuna vaikutusten tarkkailun aikavälin tulisi ulottua aina teknologian käyttöiän päättymiseen asti. On kuitenkin ymmärrettävää, että tämä ei ole kaikissa tapauksissa mahdollista ja aikaväli saattaa (taloudellisista tai strategisista syistä) olla lyhyempi. Huomatkaa, että teknologian "vaikutustavoitteisiin" voi sisältyä myös aikaperspektiivi, joka vaikuttaa vaikutusten tarkkailuun.
  - Esimerkki: Kun uutta teknologiaa otetaan käyttöön, on todennäköistä, että henkilöstöltä ja käyttäjiltä kuluu jonkin verran aikaa, ennen kuin he tottuvat täysin uuteen teknologiaan tai palveluun. Tällöin vie myös oman aikansa, ennen kuin uudet työnkulut tai uusi järjestelmä alkavat toimia tehokkaasti. On siis varsin todennäköistä, että uusi teknologia ei välittömästi toimi täydellä teholla, ja tämä tulisi ottaa huomioon vaikutusten tarkkailussa.

- Vaikutusten tarkkailun avulla saadaan lisätietoja siitä, miten teknologiaa käytetään päivittäin. Pohtikaa, miten näitä tietoja voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Ehkä teknologian käyttötavoista saa tietoja, joista on hyötyä tulevissa arviointiprosesseissa, tai kenties ne voivat auttaa optimoimaan palvelujen toimittamista yleisemmällä tasolla (lainsäädännöllisten rajoitusten vuoksi tulisi käyttää yhdistettyjä käyttötietoja yksittäisten käyttäjien tietojen sijaan).

Kokemukseen perustuvat ohjeet

- Vaikutusten tarkkailun tulisi olla osa sekä liiketoimintamallia että käyttöönottosuunnitelmaa. Kaikkien asianosaisten tulisi tietää, miten ja miksi tämä vaihe on välttämätön, ja tämän tulisi käydä ilmi jo varhaisessa vaiheessa teknologian käyttöä aloitettaessa.

- Jatkuva vaikutusten tarkkailu vie aikaa ja resursseja, joten muistakaa suhteuttaa tarkkailu investoinnin laajuuteen. Arviointimallia voidaan käyttää uudelleen ja sen laajuus voidaan suhteuttaa yksilöllisiin vaatimuksiin.

- Kun vaikutusten tarkkailun aikana kerätään tietoja, on muistettava tutustua myös olemassa oleviin tietolähteisiin, esimerkiksi potilaspäiväkirjoihin, ja hyödyntää niitä, sillä tämä helpottaa tarkkailua ja tekee siitä edullisempaa. Tiedonkeruun yhteydessä tulisi myös varmistaa, että jo olemassa olevat työnkulut ovat tiedossa ja että niitä hyödynnetään, jottei resursseja kuluisi turhaan uusien, yksinomaan tähän tarkoitukseen suunnattujen työnkulkujen luomiseen.

- Vaikutusten tarkkailun parametrien valitseminen on erittäin tärkeää. Suosittelemme aloittamaan tarkastelemalla teknologian vaikutustavoitteita ja jo tehtyä teknologian arviointia. Tähän voidaan yhdistää käyttäjiltä sekä vaikutusten tarkkailusta vastaavalta henkilöstöltä tuleva palaute.
  - Esimerkki: Vaikutustavoitteita voivat olla elämänlaatuun, työympäristöön, taloudelliseen hyötyyn yms. liittyvät seikat. Näitä tulisi käyttää lähtökohtina parametreja valittaessa.

- Jos olette hankkineet palvelun pelkkien laitteiden sijaan, muistakaa sisällyttää vaikutusten arviointi kyseiseen palveluun (ks. hankintasuunnitelman 7. vaihe). Muistakaa myös tähdentää, että vaikutusten tarkkailun tarkoituksena on antaa kunnalle mitattavissa ja hyödynnettävissä olevia tietoja, eikä pelkästään todeta, että palvelu toimii edelleen asianmukaisesti.

2500
1.51 Sec
2,500
4,567
2,315
7,325
Link One
Link Eight
Daily active users
Daily active users
Daily active users
Disbursement Progress
Marketing
Media
Engagement
Awareness

Mitä vaikutusten tarkkailusuunnitelma on merkinnyt Connect-projektiin osallistuneille

Lindås:

Vaikutusten tarkkailun avulla voimme helpommin visualisoida, missä määrin teknologialla on ollut haluttu vaikutus. Sen avulla voimme arvioida, olemmeko päässeet ja pääsemmekö jatkossakin tavoitteisiimme.

Lisäksi sen avulla voidaan selvittää, onko resurssit priorisoitu järkevästi.

Menetelmät ja välineet

- KS Veikart for tjenesteinnovasjon: fase 5, mal for ny praksis. http://www.samveis.no/metodikken/ny-praksis/

- E-delegationens "Vägledning I Nyttorealisering"; ks. http://www.esv.se/contentassets/c9d986d924384ec1be47a207110f94a4/e-delegationen-2014-nyttorealisering-version-2-0-med-bilagor.pdf

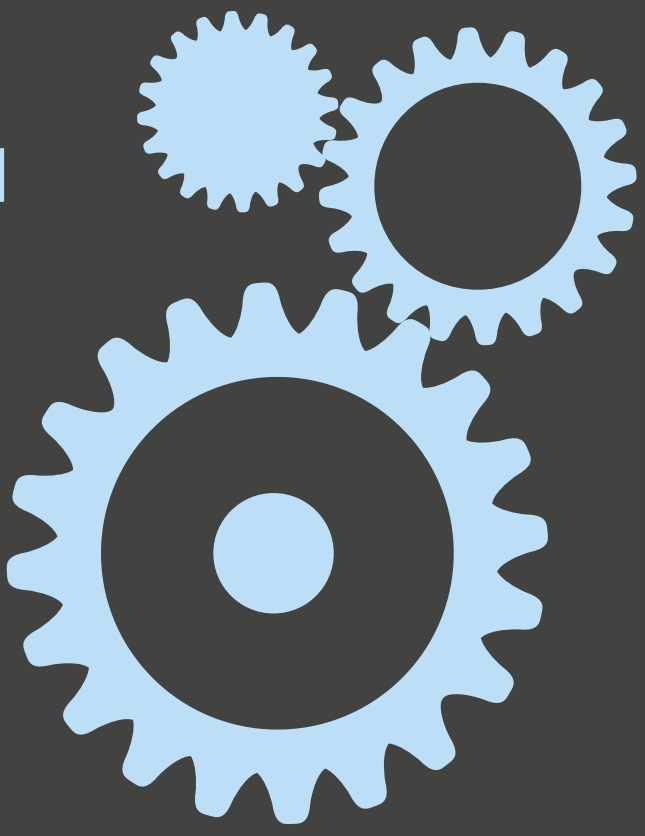
- E-delegationens "Metod för Utveckling i Samverkan"; ks. http://www.esamverka.se/stod-och-vagledning/vagledningar/metod-for-utveckling-i-samverkan.html

- Arviointimenetelmistä on tietoja CONNECT-projektin vaiheessa 6.

Esimerkkejä vaikutusten tarkkailusta Connect-projektin osallistujilta

- Etelä-Karjala: Käyttää Sitran julkaisemaa Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohtamisen käsikirjaa. Etelä-Karjalassa käsikirjasta on ollut hyötyä sekä arvioinnissa että vaikutusten tarkkailussa. Käsikirjaan voi tutustua alla olevan linkin kautta, ja Etelä-Karjalasta voi tarvittaessa pyytää käytännön esimerkkejä: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohtamisen_kasikirja.pdf

Referenslista



Denmark

- **Aarhus Municipality:**

  - The Municipality of Aarhus is the second largest municipality in Denmark with a growing population of more than 340.000 people. Since 2007 the City Council have dedicated a great focus and effort to assisted living technologies. This investment has made the municipality the leading public body in Denmark within the field of assisted living technology – and amongst the leading public bodies in Europe.

  - Contact information: Sonja Hansen: sonha@aarhus.dk eller Ivan K. Lauridsen: ijk@aarhus.dk

  - Webpage: www.velfaerdsteknologi-aarhus.dk

- **Odense Municipality:**

  - Odense er den 3.største by i Danmark og kommunen har ca. 200.000 borgere. Kommunen er opdelt i 5 forvaltninger; Børn og Unge, Ældre og Handicap, Beskæftigelse og social, By og kultur og Borgmesterforvaltningen. Odense har en strategi for velfærdsteknologi der går på tværs af forvaltninger, men arbejdet med velfærdsteknologi er forankret under Ældre- og Handicapforvaltningen.

  - Contact information: Rikke Falgreen Mortensen: RIFMO@odense.dk or aehf@odense.dk

  - Webpage: www.odense.dk/cfv

- **KL / LGD (Local Government Denmark):**

  - Local Government Denmark (LGDK) is the association and interest organisation of the 98 Danish municipalities. All of the 98 municipalities have voluntarily decided to be a part of LGDK. The mission of LGDK is to safeguard common interests of the municipalities, assist individual municipalities with consultancy services, and ensure that the local authorities are provided with up-to-date and relevant information.

  - Contact information: Morten Ejlersen: moe@kl.dk or kl@kl.dk

  - Webpage: http://www.kl.dk/Kommunale-opgaver/Centerforvelfaerdsteknologi/

Finland

- **City of Oulu:**

  - The city of Oulu is the largest city in Northern Finland with 200,000 inhabitants. The City of Oulu's services comprise Well-Being Services, Educational and Cultural Services and Urban and Environmental Services. The Department of Central Administration is responsible for the preparation and expert tasks related to development and decision-making. The Department of Well-Being Services provides social and health care services to local residents in accordance with the law and decrees. It is also responsible for the prevention of social problems and their adverse effects in Oulu. The highest decision-making body is the city council, which is elected every four years in local elections. There are about 11200 employees in the city of Oulu, in Well-Being Services 3 500.

  - Contact information: Jaana Kokko: Jaana.A.Kokko@ouka.fi or palaute@ouka.fi

  - Webpage: http://ouluhealth.fi/labs/

- **Eksote, South Karelia:**

  - South Karelia Social and Health Care District (Eksote) produces health services, family and social welfare services, and services for senior citizens that promote health and everyday wellbeing and functioning. Eksote is a joint municipality authority of the South Karelia region, and is comprised of nine municipalities. The population of the social and health care district is about 132 000.

  - Contact information: South Karelia Social and Health Care District Strategy and Development Unit. Department head: Tepponen Merja: merja.tepponen@eksote.fi

  - Webpage: http://www.eksote.fi/Sivut/default.aspx

- **THL (Finnish National Institute for Health and Welfare):**

  - The National Institute for Health and Welfare (THL) is a research and development institute under the Finnish Ministry of Social Affairs and Health. THL seeks to serve the broader society in addition to the scientific community, actors in the field and decision-makers

in central government and municipalities. The aim is to promote health and welfare in Finland.

- Contact information: info@thl.fi

- Webpage: https://www.thl.fi/en/web/thlfi-en

Iceland

- **Akureyri Municipality:**

  - Akureyri nursing homes (ÖA) is a part of the welfare service for elderly in the municipality. It includes service for elderly living at home and in need of support like day care or short term stay and rehabilitation at the nursing home. 183 people lives in ÖA and about 80 people attend the day care center on weekly bases. There is 18500 inhabitants in Akureyri in total but the nursing homes also gives service to elderly from neighboring municipalities.

  - Contact information: Halldór S. Guðmundsson, halldorg@akureyri.is

  - Webpage: www.hlid.is

- **Reykjavik Municipality:**

  - The Reykjavik Welfare Department is responsible for the city's welfare services, including social services, child protection, services to children and families, disabled people, senior citizens, immigrants and homeless people. This includes policy making in matters of welfare, the implementation of social services, planning, integration of welfare services. The Welfare Department is also involved in operating nursing homes, housing solutions and rehabilitation initiatives and the department is responsible for comprehensive prevention work in Reykjavik.

  - Contact information: Berglind Magnúsdóttir: Berglind.Magnusdottir@reykjavik.is

  - Webpage: http://reykjavik.is/

- **Icelandic Ministry of Welfare:**

  - The Ministry of Welfare in Iceland was established on January 1st 2011 in accordance with Act no. 121/2010. The Ministry has the responsibility for administration and policy making of social affairs, health and social security in Iceland as prescribed by law, regulations and other directives.

- Contact information: Thor Thorarinsson, thor.thorarinsson@vel.is

- Webpage: https://eng.velferdarraduneyti.is/

Norway

- **Lindås Municipality:**

  - The municipality of Lindås is a medium sized Norwegian municipality with approximately 16000 inhabitants. Geographicly it is rather large with 474km2 containing fjords and mountains and a scares population. This makes service delivery problematic especially given the demographic challenges facing us. To counter these obstacles Lindås focuses on innovation and welfare technology a focus that was recognized nationally in 2013 when Lindås was chosen as one of thirty municipalities to lead the national programme for welfare technology.

  - Contact information: Kari Björkheim: Kari.Bjorkheim@lindas.kommune.no or Hildegunn Baravelli: Hildegunn.Baravelli@lindas.kommune.no

  - Webpage: http://www.lindas.kommune.no/omsorgsteknologi.331496.nn.html

- **Lister Region:**

  - Lister region consists of six municipalities in Southern Norway, Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lyngdal and Sirdal, with a total population of about 35 500. The region has since 2012 collaborated on development and innovation in health care services, particularly focusing on assistive living technology and telemedicine. Each municipality has their own workgroup, and a project coordinator organize projects and work across the six municipalities.

  - Contact information: Marianne Holmesland: Marianne.Holmesland@kvinesdal.kommune.no

  - Webpage: http://www.lister.no/helse/velferdsteknologi-telemedisin

- **KS (The Norwegian Association of Localand Regional Authorities):**

  - KS is the Norwegian Association of Local and Regional Authorities. All 428 Norwegian municipalities and 19 counties are members, as well as approx. 500 public enterprises. KS conducts the central collective bargaining on behalf of its members, and advocates the interests of its members towards central government, the

Parliament and other organizations.

- Contact information: Une Tangen, une.tangen@ks.no or ks@ks.no

- Webpage: www.ks.no

y28Ap29TI2NTI30wwkpiAJKG-AAj gb6XvpR6Tn5SRCrHPOSjC3S9 aOKUtNSi1KL9EqLgMIZJSUF xVaqBqoG5eXleun5-ek5qXrFq aoG2HRk5BeX6EegKNQvyI2o8kkN dwQAJqNcDw!!/dz/d5/L2dBISEv Z0FBIS9nQSEh/

Sweden

- **Gothenburg Municipality:**

  - Gothenburg is the second largest city in Sweden with roughly half a million inhabitants. It is located in the region of Västra Götaland on the country´s west coast. The city of Gothenburg has a program for digitalization called "Göteborgs stads väg till e-samhället" which goal is to create an open, simple and effective digital service. The development within elderly care is placed in the department "Senior Göteborg" who places a high priority in welfare technology and works actively to introduce new innovative services within home care for the elderly.

  - Contact information: Åsa Wall: asa.wall@ostra.goteborg.se or Elna Hansson: elna.hansson@stadshuset.goteborg.se or go through: www.goteborg.se/seniorgoteborg

  - Webpage: http://goteborg.se/wps/portal/enhetssida/senior-goteborg/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziTYzcDQy9TAy9_f0N3AwcQ

- **Vasteras Municipality:**

  - Vasteras is Sweden's sixth largest city with approximately 145 000 inhabitants. Since Vastra Aros was founded by the river Svartan more than 1,000 years ago, the city has grown, developed and changed character. The city is evolving and growing closer to Lake Malaren. Vasteras is developing into an attractive knowledge and meeting/conference city at the forefront of development. The engineering industry has been very important for Vasteras, but today the business life is more diverse, focusing on high technology, automation, logistics and trade.

  - Contact information: Strategic planning officer Erika Barreby: Erika.Barreby@vasteras.se or snf@vasteras.se

  - Webpage: www.vasteras.se or http://www.viktigvasteras.se/

- **SKL / SALAR (The Swedish Association of Local Governments and Regions):**

  - The Swedish Association of Local Authorities and Regions, SALAR, is both an employers' organization and an organization that represents and advocates for local government in Sweden. All of Sweden's municipalities, county councils and regions are members. SALAR represents and acts on their initiative. As their employer and representative organization we advocate their interests and offer support and service. We raise issues, act decisively and enlighten public opinion. Our mission is to provide municipalities, county councils and regions with better conditions for local and regional self-government. The vision is to develop the welfare system and its services. It's a matter of democracy.

  - Contact information: Maria Gill: maria.gill@skl.se or Patrik Sundström: patrik.sundstrom@skl.se

  - Webpage: www.skl.se

- **MfD (The Swedish Agency for Participation):**

  - The Swedish Agency for Participation has the mission to accelerate the progress towards a society in which everyone can participate on equal terms, regardless of functional capacity. The Swedish Agency for Participation have a cross-sectoral approach with the task to stimulate and develop knowledge building in the area of participation, accessibility, universal design digital assistive technology, living conditions, environment and the rights of persons with disability.

  - Contact information: Raymond Dahlberg: Raymond.Dahlberg@mfd.se or info@mfd.se

  - Webpage: www.mfd.se

Project lead

- **Nordic Welfare Centre:**

  - The Nordic Welfare Centre is an institution under the Nordic Council of Ministers. Its mission is to enhance social policy work in the Nordic countries through education, public information, research and development, networking and international co-operation.

  - Contact information:
    Dennis C. Søndergård,
    dennis.soendergaard@nordicwelfare.org or info@nordicwelfare.org

  - Webpage: www.nordicwelfare.org or www.nordicwelfare.org/connect

CONNECT – Collecting Nordic Best Practice Within Welfare Technology

Pohjoismainen
hyvinvointikeskus