



# Veikart for tjenesteinnovasjon

Une Tangen  
KS Forskning, innovasjon og digitalisering





Når ekspertene lager en trapp  
- lager brukerne en sti



1

FØR DU STARTER

2

KARTLEGGING

3

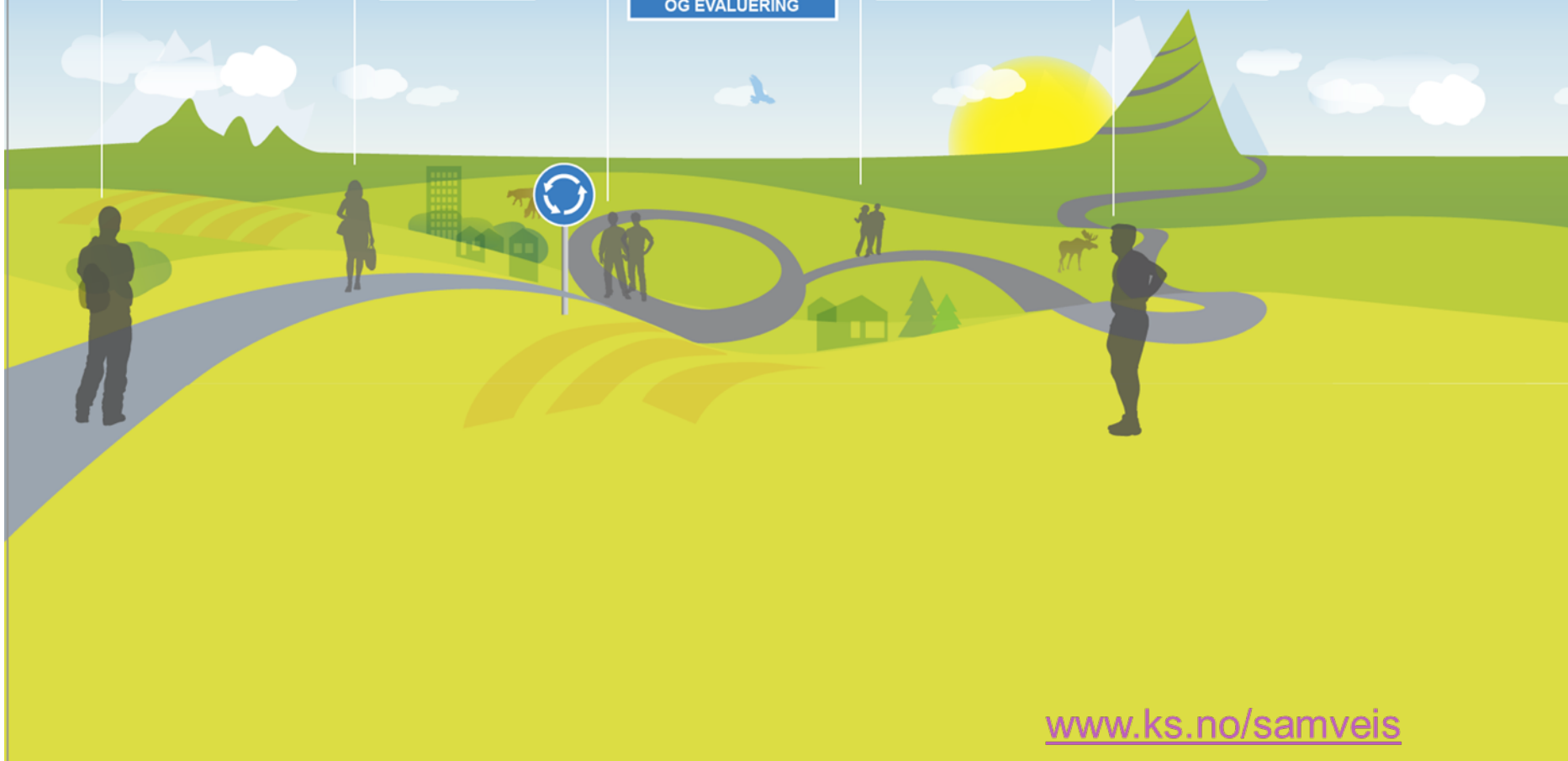
UTVIKLING, UTPRØVING  
OG EVALUERING

4

OVERGANG TIL DRIFT

5

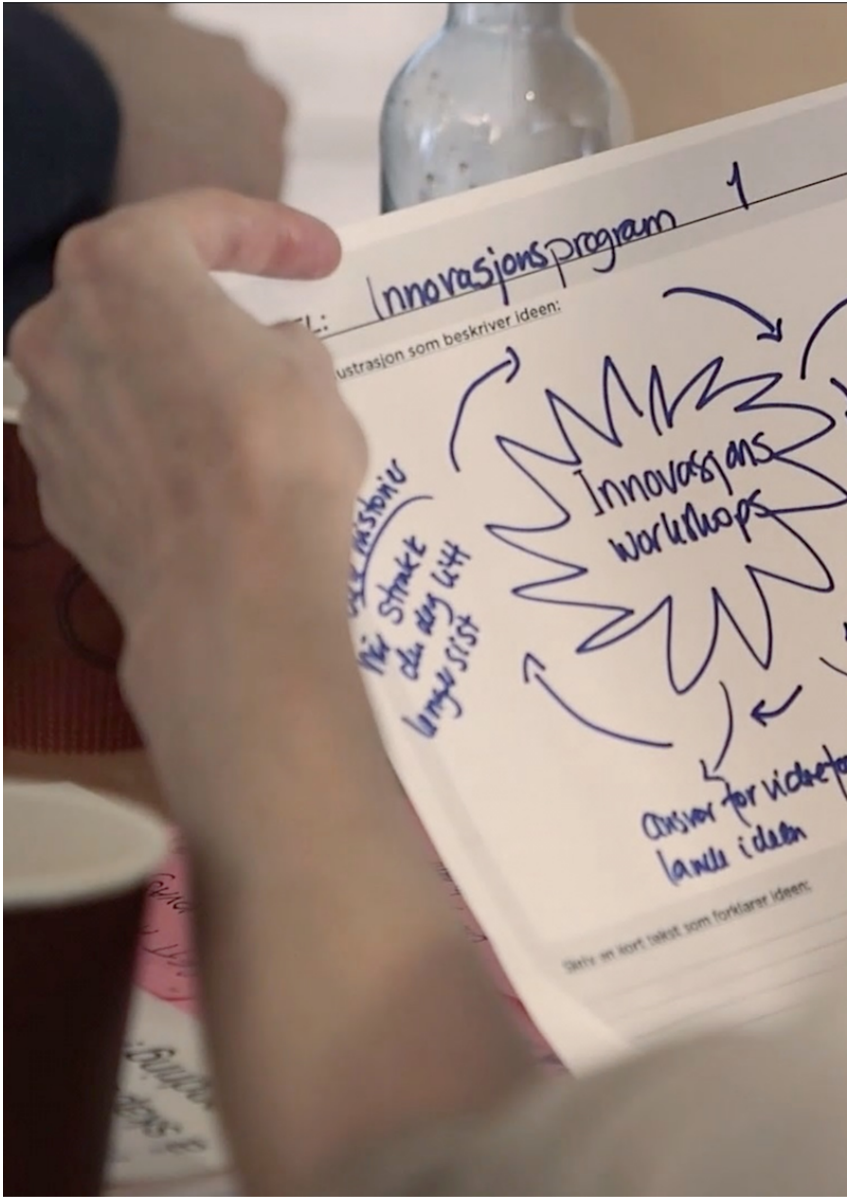
NY PRAKSIS



[www.ks.no/samveis](http://www.ks.no/samveis)

Hensikten med veikartet har vært å gi kommunene en systematisk & helhetlig metodikk til bruk i innovasjonsprosesser

## Tjenesteinnovasjon =



# Faser i prosessen for tjenesteinnovasjon

## FASE 1: Før du starter

- Innhente innsikt og utforske utfordringer
- Definere problem og sette mål
- Planlegge og forankre veien videre

## FASE 2: Innsikt og idé

- Innhente dybdeinnsikt
- Analysere og definere designkrav
- Skape ideer
- Lage et målbilde for den nye tjenesten
- Definere gevinster

## FASE 3: Utvikling, utprøving og evaluering

- Utvikle ny tjeneste
- Pilotere tjenesten og teknologi
- Evaluere mot designkrav
- Vurdere gevinster

## FASE 4: Overgang til drift

- Planlegge og gjennomføre anskaffelser
- Planlegge implementering og overgang til drift
- Planlegge gevinstrealisering
- Identifisere resultatindikatorer og system for måling og oppfølging
- Implementere ny løsning
- Overlevere til drift

## FASE 5: Ny praksis

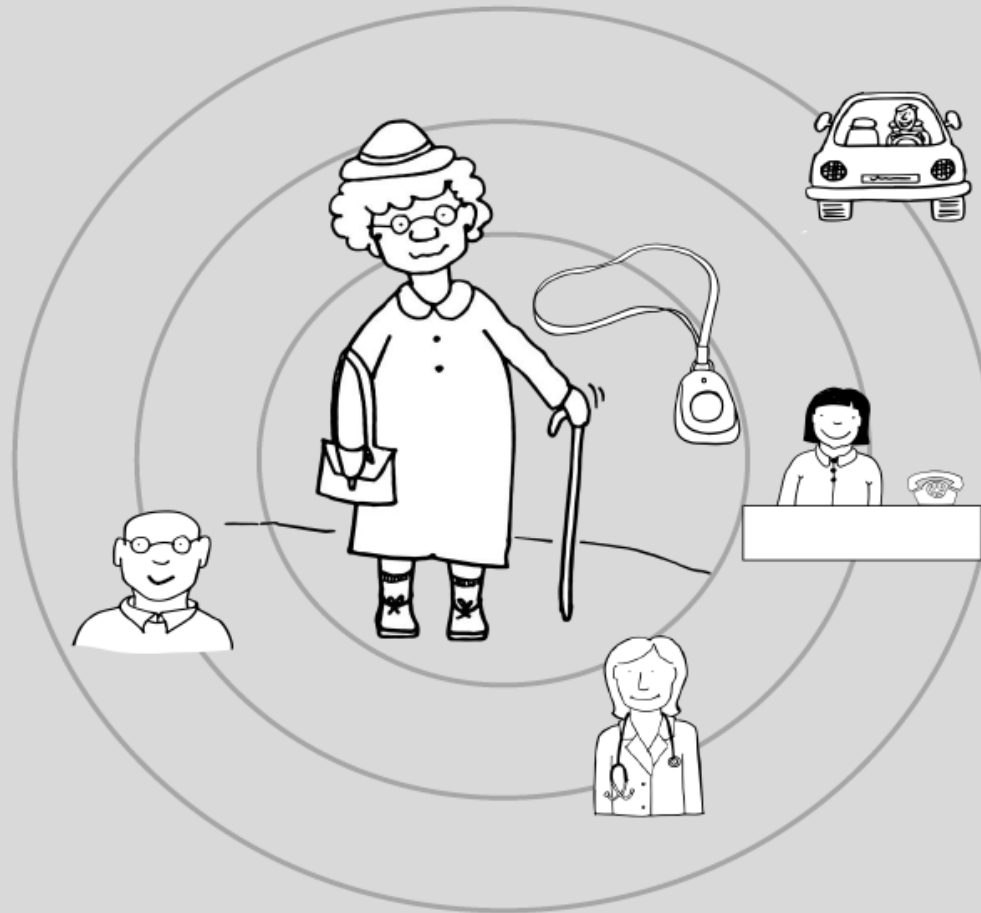
- Drifte tjenesten
- Måle og følge opp
- Gjennomføre kontinuerlige forbedringer
- Definere nye innovasjonsprosjekter

# Interessentanalyse og forankringsarbeid

Grundig forståelse av aktørbildet er avgjørende for å lykkes med forankringsarbeidet (som skjer i hele prosessen)





## Definer hvem blir berørt og hvordan






# Gjennomfør interessentanalysen tidlig, og hold den oppdatert




Hvem berøres av endringen?	Hvordan berøres disse menneskene?	Innflytelse 	Holdning 	Strategi for forankring, kommunikasjon og opplæring
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>



G6 [Definer hvor mye interessenten skal involveres i prosjektet og beskriv kort hvordan dette skal gjøres. F.eks. "Involve

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3	<h2>Interessentanalyse</h2>						
4							
5	Interessent	Hvordan berøres av / påvirker endringen	Innflytelse		Holdning		Strategi for involvering, dialog og opplæring
6	[Definer berørt part, som f.eks. sykepleiere]	[Definer hvordan interessenten berøres av endringen, som f.eks. "Får et nytt arbeidsverktøy" og/eller hvordan interessenten påvirker endringen, som f.eks. "For at prosjektet lykkes må denne gruppen dokumentere besøkene godt i pasientjournalen"]	Høy	☆	Nøytral		[Definer hvor mye interessenten skal involveres i prosjektet og beskriv kort hvordan dette skal gjøres. F.eks. "Involveres aktivt i prosjektet - inviteres til alle arbeidsmøter med prosjektgruppen" osv.]
7			Medium	☆	Positiv	▲	
8			Lav	☆	Negativ	▼	
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							


Forside
Interessentanalyse\_introduksjon
**Interessentanalyse\_mal**
Forankringsplan\_introduksjon
Forankringsplan\_mal
Involverte i tje...

# Innsiktsarbeid – Behovskartlegging

Innhente dybdeinnsikt om faktiske behov hos brukere, ansatte og organisasjonen  
Utarbeide overordnet målbilde for den fremtidige tjenesten



# Innsiktsarbeid

## Hensikt:

Forstå mennesker og  
hvordan tjenestene må  
passe inn i deres hverdag



Bruker



Pårørende



Ansatt

Hva er  
viktig for deg?



# Tjenstedesign

- En tjeneste oppstår i møtet mellom dem som bruker og dem som yter tjenestene. Formålet med tjenstedesign er å gjøre samhandlingen og relasjonene gode for alle parter
- Systemets behov eller innbyggernes behov?
- Tjenstereisen er et hjelpeverktøy der man kartlegger behov og sammenhenger. Ut fra det kan man hente utfordringer/hull i tjenesten og «designe» ny tjeneste eller forbedre den eksisterende

- Det er menneskene som tilfører gevinstene
- Realisering av gevinster krever endringer
- Aktivitetene i gevinstrealisering handler om å drive og utløse endring

## Gevinstrealisering



# Hva gevinstrealisering er

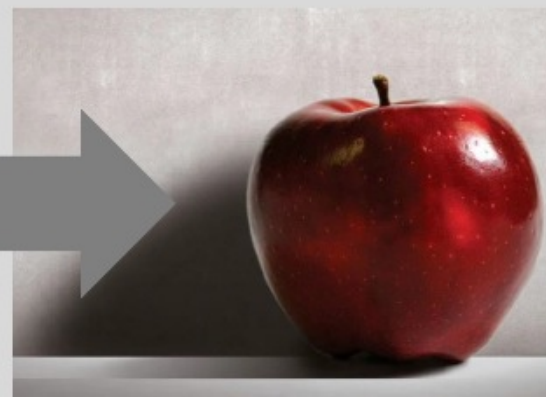
## Gevinstrealisering

aktiviteter før, under og etter prosjekt som fører til at gevinster blir realisert



## Gevinst

verdi som skapes ved å implementere idéen



# Gevinster realiseres i form av unngått kostnad, spart tid og økt kvalitet

## UNNGÅTT KOSTNAD



- Utsatt innleggelse i institusjon
- Færre besøk fra hjemmesykepleien
- Lavere eller samme nivå i «omsorgstrappa»

## TID



- Redusert saksbehandlingstid
- Redusert kjøretid i hjemmetjenesten

## KVALITET



- Økt egenmestring og livskvalitet
- Redusert behov for medikamenter
- Økt kvalitet på tjenestene
- Bedre arbeidsprosesser



# Gevinstrealiseringsprosessen består av tre trinn

1

## GEVINST- KARTLEGGING

- Definere gevinster
- Beregne gevinster
- Vurdere gevinster mot kostnader

2

## GEVINST- PLANLEGGING

- Utarbeide gevinstrealiseringstiltak
- Etablere oppfølgingsstruktur
- Tildele roller og ansvar

3

## GEVINSTOPPFØLGING

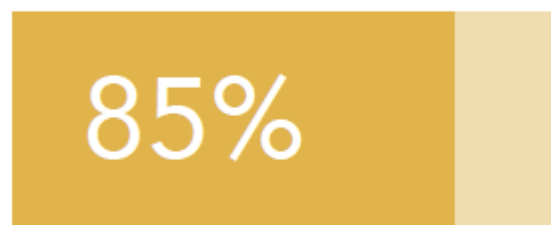
- Måle gevinster
- Feire resultater og fange opp avvik
- Iverksette korrigerende tiltak

### Relevans

Veikart for tjenesteinnovasjon har som hensikt å være tilpasset programkommunenes behov.

85% av respondentene opplever at metodikken er relevant, eller svært relevant, for prosjekter generelt i sin kommune.

Intervjuene peker på en forståelse for at samfunnet er i endring, og at tjenester må leveres på nye måter. Veikartet gir praktisk bistand i dette arbeidet.



85% av respondentene opplever metodikken som relevant.

### Holdninger til tjenesteinnovasjon

For å forstå verdien av tjenesteinnovasjon påpeker respondentene at man må ha praktisk erfaring med gjennomføring. En prosjektleder forteller at deltakerne i starten av prosjektet ikke forsto hvorfor det var nødvendig å se på hele tjenesten når man skulle ta i bruk nye hjelpemidler.

Spørreundersøkelsen viser at det skjedde en endring i personlig holdning som følge av å ha deltatt i workshops, brukerintervjuer og analyse. Mange beskriver at de var skeptiske før, frustrerte underveis, men begeistret etterpå. Av de som har deltatt i programmet rapporterer ingen at de nå er skeptiske til tjenesteinnovasjon og de som var interessert har blitt enda mer interesserte.

.....

***“Bølgen som bidrar til denne endringen er fra et annet sted, men metoden hjelper oss å utføre.”***

– Prosjektleder (7)

***”Har fått noen verktøy til å faktisk kan lage noe, konstruere noe... ikke bare prate i møter og bli enig om noe.”***

– Prosjektleder (12)

.....

***“I begynnelsen folte vi veldig at vi ble tvunget gjennom det, men i etterkant ser vi at det var verdt det.”***

– Prosjektleder (8)

### Holdning til brukersentrering

Både gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen, er det tydelig at brukermedvirkning er noe respondentene anser som sentralt i utviklingsprosessen og at metodikken har bidratt til dette gjennom konkrete verktøy og praktisk erfaring (vedlegg 3).

Respondentenes holdning til brukerinvolvering ble undersøkt og 75 % melder at det å involvere brukere i prosjektarbeid er helt sentralt for å ta beslutninger. På samme tid er det en uoverensstemmelse i forhold til praktisk gjennomføring, hvor kun 54% melder at de jobber systematisk med å involvere brukere og 38% melder at de ikke involverer brukere systematisk i dag.

**“Vi har endret fokus fra å tenke på hva slags løsninger vi kan implementere til å se på hva behovet er bak? (...) Brukerorientering gjør det også lettere i planlegging og diskusjon.”**

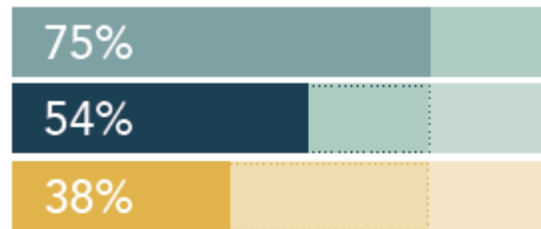
– Prosjektleder (8)

**“Hva betyr noe for brukeren? Dette spørsmålet parkerer mange unødvendige diskusjoner.”**

– Prosjektleder (8)

**“Vi har mye erfaring med å innføre noe uten denne type prosesser. Vi går nå fra å tenke produktene først til å tenke brukeren først.”**

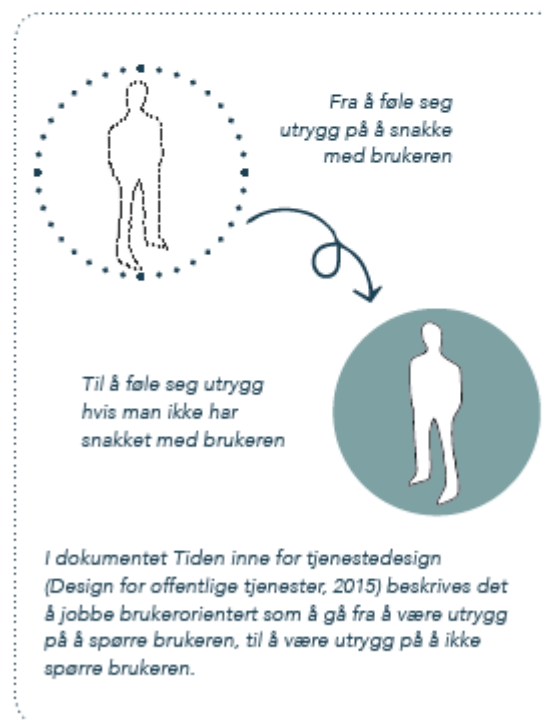
– Prosjektleder (8)



Evalueringen viser til tydelige forskjeller mellom holdning til brukerinvolvering og praktisk utføring av involvering. 75% melder at det er sentralt å involvere brukere for å ta beslutninger, mens kun 54% melder at de involverer brukere systematisk og 38% melder at de ikke gjør det systematisk.

**“...dette er jo bare vår oppfatning og synsing, vi må ut og spørre!”**

– Leder av hjemmetjeneste (11)



### Effekt i kommunenes innovasjonskultur

84% av respondentene uttrykker at deres deltakelse i programmet har ført til økt trygghet i bruk av innovative metoder, 84% mener veikartet har bidratt til økt fokus på kartlegging av brukernes behov og 77% forteller om bedre forankring av prosjekter innad i kommunen. Samtidig kommer det frem gjennom intervjuer at respondentene ønsker bredere forankring av prosjektene, gjerne på flere nivåer i organisasjonen. Det betyr representanter hele veien fra førstelinjen til ledelsen.

***”Vi hadde opplevelsen av at ledergruppa manglet kunnskap om metoden. Det hadde vært fint om de kunne ha satt Samveis på agendaen og uttrykket at dette var noe som er nyttig for kommunen.”***

– Leder i kommunen (1)

Innbygger



Mer fokus på kartlegging av innbyggerens behov

Ansatt i kommune



Økt trygghet i bruk av innovative metoder

Kommunen



Bedre forankring av prosjekter innad i kommunen

### Gevinstrealisering

I 'Veikart for tjenesteinnovasjon' defineres gevinster som verdier, positive effekter som oppnås ved å implementere nye løsninger i drift. Prosjektene i programmet forholder seg til tre typer gevinster:

- Unngåtte kostnader, eksempelvis unngått sykehusinnleggelse.
- Spart tid, eksempelvis redusert saksbehandlingstid.
- Økt kvalitet, eksempelvis økt egenmestring.

Blant respondentene i intervjuene var det tydelig at gevinstrealisering oppleves som svært nyttig, men at arbeidet er krevende. De opplever at det tar tid som de til vanlig ikke har i arbeidshverdagen.

***“Storre bevissthet over hva vi ønsker oppnå og hvorfor vi gjør det – gevinst.”***

– Prosjektleder (8)

***“[Gjennom gevinstrealisering] må vi spørre oss selv om hvorfor vi gjør denne jobben og hva vi ønsker å oppnå. Hva er hensikten?”***

– Prosjektleder (4)

***“Hva med verktøyene for gevinstrealisering? Det er selvfølgelig noe som jeg ikke hadde tenkt på hvis det ikke hadde kommet fra utsiden, sånn ...hallo?”***

– Leder i kommunen (1)

FØR

69%

I spørreundersøkelsen svarer 69 % at de ikke jobbet med gevinstrealisering i utviklingsprosjekter før deltakelse i programmet.

ETTER

49%

Etter å ha deltatt i programmet, svarer 49% at de nå jobber med gevinstrealisering gjennom hele prosjektperioden.

